

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**INSTRUMENTI UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH
VIROV V JAVNI UPRAVI PO ZAKONU O
JAVNIH USLUŽBENCIH**

Lea Dovjak

Ljubljana, avgust 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**INSTRUMENTI UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV V JAVNI
UPRAVI PO ZAKONU O JAVNIH USLUŽBENCIH**

Kandidatka: Lea Dovjak

Vpisna številka: 04034191

Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava I. stopnja

Mentor: doc. dr. Gregor Virant

Ljubljana, avgust 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Lea Dovjak, študentka univerzitetnega programa Uprava I. stopnja z vpisno številko 04034191, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Instrumenti upravljanja človeških virov v javni upravi po zakonu o javnih uslužbencih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega / magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Nika Remic.

Ljubljana, 29.8.2011

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo opisuje vse instrumente, s katerimi se upravljajo človeški viri, zaposleni v slovenski javni upravi. Prvi del predstavlja razlago pojmov upravljanje in človeški viri ter pomembnost motiviranosti zaposlenih pri delovanju javne uprave. V drugem delu se diplomsko delo osredotoči na instrumente, ki zadevajo zaposlene pri njihovem delovanju. Podrobneje opisuje zaposlovanje javnih uslužbencev, pravice in obveznosti ter načela po katerih delujejo zaposleni. Tretji del predstavlja razlike v ravnanju s človeškimi viri v državah OECD, ki združuje gospodarsko najrazvitejše države sveta. Diplomsko delo skuša prikazati nekatere pomanjkljivosti instrumentov slovenskih javnih uslužbencev. S predstavitvijo uspešnejših evropskih držav pa te pomanjkljivosti odpraviti ter s tem izboljšati uspešnost in učinkovitost javne uprave.

Ključne besede: upravljanje, javno upravljanje, človeški viri, instrumenti, javna uprava, javni uslužbenci

SUMMARY

INSTRUMENTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER THE CIVIL SERVANTS ACT.

This thesis is about all the instruments of human resources management, which are used in slovenian public administration. First part introduces the concept of administration and human resources as well as the importance of human motivation in the process of operation. In the second part the thesis focuses on the instruments, which concern the workers at their work. In details describes employment, the rights and obligations and the principles of the employed. The third part shows the differences in human resource management in the OECD states, which are the most developed economies in the world. The thesis tries to show some shortcomings of the instrument in the slovenian public administration. With presenting some of europeans most successful states, we could abolish these shortcomings and improve the efficiency and the effectiveness of public administration.

Key words: administration, public administration, human resources, instruments, public administrators

KAZALO VSEBINE

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	ii
POVZETEK.....	iii
SUMMARY.....	iv
KAZALO VSEBINE	v
KAZALO PONAZORITEV	vi
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	3
2.1 Javni sektor	3
2.2 Javna uprava.....	4
2.2.1 Javno upravljanje.....	7
2.2.2 Funkcije javne uprave.....	8
2.3 Osebe javnega prava	9
3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	12
3.1 Opredelitev pojma in pomen.....	12
3.2 Koncept upravljanja s človeškimi viri	13
3.2.1 Cilji	14
3.2.2 Dejavniki upravljanja.....	14
3.3 Motivacija	15
3.3.1 Motivacijske teorije	15
3.3.2 Motiviranost zaposlenih	18
3.3.3 Motivacija in upravljanje s človeškimi viri v javni upravi.....	19
3.4 Uvajanje področja upravljanja s človeškimi viri v javni upravi.....	20
3.5 Ocenjevanje učinkovitosti dela	20
4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI	22
4.1 Načela sistema javnih uslužbencev	22
4.2 Načela javnih uslužbencev v javni upravi.....	23
4.3 Sistemizacija delovnih mest.....	24
4.3.1 Kadrovski načrt.....	24
4.3.2 Kadrovske evidence	25
4.4 Sklenitev delovnega razmerja.....	26
4.4.1 Zaposlitev	26
4.4.2 Položaji in nazivi	31
4.4.3 Strokovni izpit	35
4.5 Delovno razmerje za določen čas.....	36
4.6 Pravice in obveznosti.....	37
4.6.1 Pravice in obveznosti javnih uslužbencev	37
4.6.2 Odločanje o pravicah in obveznostih	38
4.6.3 Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.....	38
4.6.4 Pripravnštvo.....	40
4.6.5 Ocenjevanje, napredovanje in priznanja	41
4.7 Odškodninska odgovornost	41
4.8 Premestitev	42
4.9 Prenehanje delovnega razmerja	43
4.9.1 Razveljavitev pogodbe o zaposlitvi	43
4.9.2 Prenehanje veljavnosti pogodbe o zaposlitvi	43
4.10 Pristojnosti na področju sistema javnih uslužbencev	44
4.10.1 Uradniški svet.....	44
4.10.2 Nadzor na izvajanjem ZJU.....	45
5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V DRŽAVAH OECD	46
5.1 Predstavitev OECD	46

5.2 Ravnanje s človeškimi viri v državah OECD.....	47
5.2.1 načrtovanje zaposlitev.....	48
5.2.2 Rekrutiranje in izbor kandidata.....	48
5.2.3 Usposabljanje in razvoj.....	48
5.2.4 Ocenitev kandidata.....	49
5.2.5 Napredovanje.....	49
5.2.6 Karierni sistem.....	49
5.3 Upravljanje s človeškimi viri v Belgiji, Veliki Britaniji in na Nizozemskem.....	49
5.3.1 Belgija.....	49
5.3.2 Nizozemska.....	50
5.3.3 Velika Britanija.....	50
6 ZAKLJUČEK.....	52

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Javni sektor.....	3
Slika 2: Maslowa motivacijska teorija.....	16
Slika 3: Cilji organizacije.....	21
Slika 4: Model načrtovanega izobraževanja.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uradniški nazivi.....	33
---------------------------------	----

1 UVOD

Razvoj in uspešnost organizacije nista odvisna le od finančnih in materialnih naložb ampak tudi od zaposlenih. Vedno večje zahteve po učinkovitosti ter usmerjenosti k uporabnikom zahtevajo vse večjo vlogo zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Le ustrezno usposobljeni in motivirani ljudje znajo ustvariti uspešen poslovni proces. Organizacija funkcionira dobro, če so zaposleni ustrezno motivirani pri opravljanju svojega dela, kajti uspešno opravljeno delo vodi k uspešnemu delovanju in razvoju celotne organizacije. Ključno vlogo pri tem imajo vodilni delavci. Naloga vodilnega delavca je predvsem ugotoviti, kako ravnati z ljudmi, da bodo dosegli zastavljene cilje, hkrati pa doseči zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki ga opravljajo. Svoje zaposlene mora dobro spoznati, jih seznaniti s svojim pričakovanji, jim nuditi pomoč ter jih spodbujati in poskrbeti za njihovo motiviranost.

Vsa zgoraj navedena dejstva so bila motivacija za pripravo moje diplomske naloge. Zadnje čase slišimo veliko kritik na račun zaposlenih v javni upravi, ki se nanašajo predvsem na njihov odnos s strankami. Kot sem že omenila, je zadovoljstvo strank pomemben faktor pri delovanju vsake organizacije, zato sem se odločila, da bolje raziščem področje. Prikazati želim instrumente upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji ter jih primerjati z nekaterimi uspešnejšimi državami, članicami OECD.

Predmet raziskovanja je predstavitev instrumentov upravljanja človeških virov v javni upravi. Zanimal me je predvsem koncept upravljanja s človeškimi viri, kaj motivira zaposlene in kako to vpliva na delovanje javne uprave. Namen naloge je torej predstaviti zaposlene kot ključni dejavnik pri doseganju večje uspešnosti delovanja javne uprave. Hipoteza, ki sem jo postavila se glasi: *Upravljanje s človeškimi viri vpliva na učinkovitost in uspešnost delovanja javne uprave*. Raziskala sem pet ključnih točk, na podlagi katerih sem prišla do končne ugotovitve. V prvem delu sem na kratko predstavila javni sektor in javno upravo ter osebe javnega prava. Drugi del se nanaša na upravljanje človeških virov. Tu sem opredelila pojem, koncept, cilje in dejavnike upravljanja s človeškimi viri. V nadaljevanju sem podrobneje opredelila motivacijo, motivacijske teorije in motiviranost zaposlenih, kjer sem opisala pomembnost motivacijskih dejavnikov ter povezavo z zaposlenimi (v javni upravi). V tretjem delu diplomske naloge sem predstavila instrumente upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji. Tu sem podrobneje opredelila člene zakona, na podlagi katerih delujejo zaposleni v naši javni upravi. Naslednje poglavje je namenjeno državam članicam OECD. Zanimalo me je predvsem, kako imajo te države urejeno področje upravljanja s človeškimi viri. Posebej sem predstavila tudi tri uspešnejše Evropske države (Belgija, Nizozemska, Velika Britanija). Na koncu so me zanimale predvsem razlike med stanjem v Sloveniji in v teh državah, kar sem tudi natančno opredelila in dodala nekaj predlogov izboljšav. Cilj diplomskega dela bo torej proučiti razlike in podobnosti v našem in njihovem sistemu ter podati končne ugotovitve.

Temeljna metoda raziskovanja diplomske naloge je analiza vsebine. Nalogo sem obdelala in predstavila s pomočjo Zakona o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU), ki predstavlja osnovno izhodišče raziskovanja. Uporabila sem tudi strokovno literaturo znanih avtorjev,

ki delujejo na področju javne uprave. V pomoč so mi bili tudi internetni viri, članki in zapiski s predavanj. Z izbrano metodologijo sem potrdila postavljeno hipotezo oz. pokazala vpliv človeških virov na učinkovitost in uspešnost delovanja javne uprave.

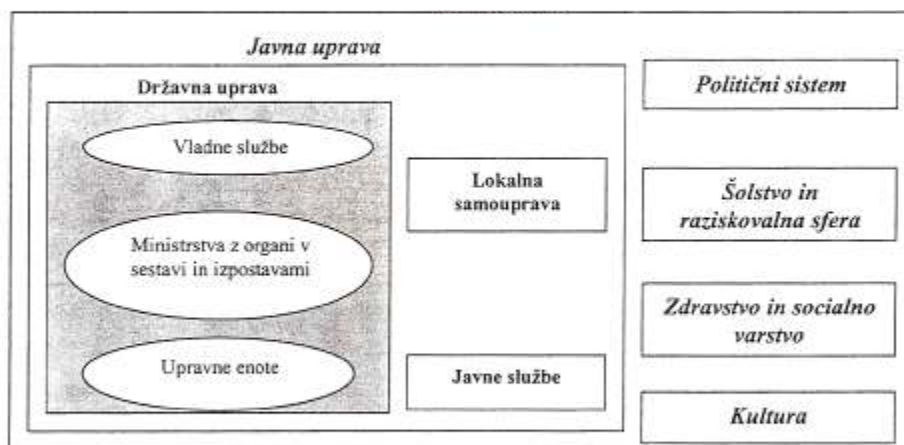
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Diplomsko delo se ukvarja predvsem z javno upravo, zato je potrebno najprej opredeliti nekatere pojme, ki jih bom uporabljala skozi celotno delo.

2.1 JAVNI SEKTOR

Opredelitev javnega sektorja ni povsem določena. Na splošno lahko javni sektor opredelimo kot skupino vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti. Običajno pojmovanje javnega sektorja se nanaša na skupno ime za javno upravo, politični sistem, izobraževalno, raziskovalno, zdravstveno in kulturno sfero, torej gre za nek splet dejavnosti, ki skupaj z gospodarstvom oz. z zasebnim sektorjem sestavlja celoto družbenega življenja (glej slika 1) (Setnikar-Cankar in dr., 2003, str. 2).

Slika 1: Javni sektor



Vir: Setnikar-Cankar in dr. (2003, str. 2)

Slovenska zakonodaja opredeljuje javni sektor v več-ih zakonih:

1. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB7, 2. člen) in zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3, 1. člen). Javni sektor po tem zakonu sestavljajo:
 - državni organi in samoupravne lokalne skupnosti,
 - javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter
 - druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oz. prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po tem zakonu.

2. Zakon o javnih financah (ZJF-UPB4, 3. člen):

Javni sektor so neposredni in posredni uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, oba v obveznem delu zavarovanja, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje;

neposredni uporabniki so državni oz. občinski organi ali organizacije ter občinska uprava;

posredni uporabniki so javni skladi, javni zavodi in agencije, katerih ustanovitelj je država oz. občina.

3. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1, 6. člen):

Javni sektor – so državni organi, organi samoupravnih lokalnih skupnosti, nosilci javnih pooblastil, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, univerze, samostojni visokošolski zavodi in samoupravne narodne skupnosti.

Javni sektor obstoji zato, da bi se v javni sferi zadovoljile čiste potrebe skupnosti in potrebe posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti. Država naj bi imela v javnem sektorju dvojno vlogo:

- deluje kot sodnik - preko javnih politik uveljavlja načela in kriterije delovanja tržne ekonomije,
- kot lastnik in delničar podjetij se obnaša kot drugi ekonomski subjekti in odloča o tem kaj, kako in za koga proizvajati.

V družbi naj bi javni sektor opravljal pet funkcij (Setnikar-Cankar in dr., 2003):

- alokacijska funkcija: javni sektor mora biti aktiven v funkciji alokacije resursov med produkcijo privatnih in javnih dobrin. Pri odločanju o javnih dobrinah mora izvoljeni predstavnik državljanov najprej ugotoviti interese volilnega okrožja, nato pa različne interese združiti v smiselno odločitev o javnih dobrinah;
- prerazdelitvena funkcija: javni sektor s prerazdelitveno politiko zagotavlja sprejemljivo porazdelitev prihodka. Prerazdeljevanje se opravlja v dveh stopnjah: premožnejši plačujejo višje davke in prispevke kot manj premožni; koristi, ki jih prejema posamezniki pa niso v razmerju z vplačanimi sredstvi posameznika;
- stabilizacijska funkcija: je opredeljena kot zavestno politično usmerjanje gospodarstva za doseganje narodnogospodarskih ciljev. Primer te funkcije je npr. aktivna politika zaposlovanja (s spodbujanjem in omogočanjem izvajanja javnih del);
- regulatorna funkcija: javni sektor oz. država je postal varuh zakonitosti in splošnega družbenega interesa. Deluje kot izdajatelj prepovedi (prodaja mamil) ali kot predpisovalec obveznosti uporabe (npr. osnovnošolsko šolanje);
- informacijska funkcija: javni sektor zmanjšuje nepopolno informiranost potrošnikov in državljanov (npr. napisi o škodljivosti kajenja na cigaretnih škatlicah).

2.2 JAVNA UPRAVA

Pri opredelitvi pojma javna uprava je bistveno poznavanje besede uprava. Vsakdo ima pogosto opravka z upravo: v podjetjih, organizacijah, državnih uradih, bolnicah in drugod. Na splošno sicer vemo, da je uprava nekaj, kar se opravlja v pisarnah, glede samega pojma in pomena pa si nismo čisto na jasnem.

Po Simonu, Smithburgu in Thompsonu je uprava organizatorična dejavnost, ki omogoča sodelovanje večjega števila ljudi, ki imajo nek skupen cilj oz. neko skupno nalogo. Uprava torej povezuje ljudi, ki imajo skupne naloge. Vavpetič je nadalje razvil to teorijo in opredelil upravo kot organizatorično tehnično dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom, zlasti seveda v vseh organizacijah. V vsaki organizaciji imamo dejansko dve vrsti nalog: prve so temeljne naloge organizacije, druge pa upravne

naloge. Temeljne so tiste naloge, zaradi katerih je posamezna organizacija ustanovljena, npr. pr.: proizvodnja v podjetju, pedagoška dejavnost v šoli, zdravljenje v bolnišnice, itd. Upravna dejavnost oz. uprava pa je dejavnost, ki spremlja ta osnovni delovni proces in ga omogoča (Vlaj, 2006, str. 28, 29).

Upravo so opredelili tudi nekateri drugi pomembni avtorji (Bučar, Pusić). Zaradi različnih opredelitev se zastavlja vprašanje, kako opredeliti upravo, da bo zajete vse njene razsežnosti. Osnovne značilnosti uprave so:

- a) Uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije. To pomeni, da ni sama sebi namen, temveč da dobi svoj smisel šele znotraj določene organizacije.
- b) V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti ter dejavnosti v organizaciji z namenom, da se dosežejo določeni cilji. V upravno dejavnost sodi tudi informacijska dejavnost; to je zbiranje, obdelava, analiza in izkazovanje podatkov in informacij. S temi dejavnostmi je uprava vključena v proces odločanja.
- c) Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oz. odločanja, in to prav z vsemi naštetimi dejavnostmi. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja oz. odločanja. Upravne dejavnosti so samo del celotne dejavnosti upravljanja. Pri upravljanju nastopajo tudi drugi, predvsem nosilci odločanja, ki so upravi nadrejeni in ki jim je uprava za svoje delo odgovorna.
- d) Dejavnosti uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo ravnati po zakonih. Za upravo veljajo tudi tehnična pravila, ki izhajajo iz njene strokovne narave, zato ima uprava tudi profesionalno naravo. Tisti, ki upravljajo upravno dejavnost, morajo imeti ustrezna znanja (Haček in Bačlija, 2007, str. 15-16).

Javna uprava je uprava v javnih zadevah. Javne zadeve so zadeve, za katere določena skupnost v določenem obdobju misli, da jih je treba opravljati in jih ne opravlja posameznik vsak zase. Javne zadeve se tičejo družbe kot celote oz. posameznih samoupravnih družbenih skupnosti. Družbe se tičejo tiste zadeve, ki zadevajo njene koristi (družbeni interesi). Pojem družbene koristi je neposredno vezan na pojem dobrine, ki je sposobna zadovoljiti neko družbeno potrebo. Te dobrine so lahko določeni proizvodi, storitve, družbena razmerja ali družbeno stanje kot npr. varnost življenja in premoženja (Vlaj, 2006, str. 13).

Osrednji pojem javne uprave je javni interes. Javni interes lahko postane realnost šele takrat, ko člani družbe sodelujejo pri njegovem ugotavljanju in zadovoljevanju, to pa mora biti primarna dejavnost države, saj bi bili lahko v nasprotnem primeru ogroženi interesi drugih članov družbe. Ker so javne potrebe tiste potrebe posameznika, ki so skupne vsem posameznikom kot članom določene družbene skupnosti, mora take potrebe ugotoviti večina pripadnikov neke družbe. Če pa hočemo, da neko potrebo dejansko ugotovi večina pripadnikov neke družbe, morajo biti ti organizirani, saj je le organizacija oblika sodelovanja, ki povezuje ljudi pri zasledovanju določenega cilja (Haček in Bačlija, 2007, str. 29).

Elementi, ki določajo javno upravo so po Šmidovniku:

- da država deluje preko svoje javne uprave,
- da organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,
- da je funkcionalno opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,
- da je bistveni element odgovornost resornih ministrstev in vlade,
- da je financiranje proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi),
- da normativno velja upravno pravo, deloma pa tudi civilno pravo ter uslužbenški sistem (Šmidovnik v: Haček in Bačlija, 2007, str. 25).

Javno upravo tvori v poseben sistem povezan krog organov, ki jih posamezna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti. Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij:

- državna uprava je osrednji teritorialni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- lokalna samouprava je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- javne službe so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema;
- javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse kar je v državni lasti (Šmidovnik v: Haček in Bačlija, 2007, str. 25).

V javno upravo spadajo naslednji organi in organizacije (Bučar v: Haček in Bačlija, 2007, str. 26):

a) organi, ki odločajo o družbenih zadevah – sem spadajo zlasti predstavniški organi, ki neposredno po pooblastilu družbene skupnosti odločajo o družbenih koristih. O družbenih koristih pa ne odločajo le predstavniški organi, saj ti pogosto svoja pooblastila prenašajo na druge organe, ki so jih sami postavili, da v njihovem imenu in po pooblastilu odločajo o družbenih koristih. To so zlasti različni izvršilni organi, pa tudi organi, ki upravljajo javne zadeve na nekem ožjem področju dela. V to skupino spadajo še organi pravosodja, ki sicer delujejo samostojno v okviru pravnih norm, vendar po pooblastilu predstavniških organov odločajo o družbenih koristih. O družbenih koristih odločajo tudi posamezniki iz strokovno-tehnične uprave, ki so v posameznih predstavniških organih, zlasti pa v upravnih organizacijah pooblašteni, da izdajajo odločbe v upravnem postopku. Posamezni organi pa ne samo odločajo, ampak pogosto tudi sami neposredno opravljajo dejavnosti, ki te družbene koristi udeležujejo. Zlasti upravni in sodni organi opravljajo izvršilno dejavnost v večjem obsegu.

b) organizacije, ki opravljajo javno službo – organ, ki odloča o družbenih koristih, prepusti izvajanje svojih odločitev posebej ustanovljeni organizaciji, kadar taka odločitev sproži posebno, stalno strokovno dejavnost, pri kateri gre za neposredno delovanje na določenem strokovnem področju. Tudi te organizacije, ki izvajajo odločitve javnega organa, spadajo v sklop javne uprave, če jih javni organ ustanovi zato, da izvajajo njegove odločitve, če te odločitve morajo izvajati, in sicer tako in ob takih pogojih, kot jih je določil organ javne uprave.

c) strokovno-tehnična uprava daje organom odločanja potrebne informacije o dejanskem stanju, strokovne nasvete, potrebne za odločitve, in sporoča sprejete odločitve prizadetim. Odločitve, kakšen naj bo obseg strokovno-tehnične uprave, je stvar presoje tistih, ki odločajo o tem, kako bo ta dejavnost čim bolj smotrna in učinkovita. Stvar konkretne presoje je, ali si bo organ javne uprave tovrstno dejavnost organiziral sam ali pa se bo za to pogodbeno vezal na druge organizacije.

Glede na to, da mora država s svojimi mehanizmi prek javne uprave zagotavljati nekatere dobrine, lahko le te kategoriziramo kot:

- dobrine, ki morajo biti na voljo vsem ljudem (osnovna izobrazba, varnost, zdravstvo),
- dobrine, ki jih je ljudem treba zaradi javne koristi vsiliti (komunala, obvezno zdravljenje, veterinarska služba),
- dobrine, ki jih ni mogoče individualizirati (kolektivne komunalne storitve) ter
- dobrine, katerih proizvajalci so po naravi stvari v monopolnem položaju nasproti uporabnika (Haček in Bačlija, 2007, str. 27).

Javna uprava je formalna organizacija. Pod formalno organizacijo pojmuje tako sodelovanje ljudi pri zasledovanju določenega smotra, kjer gre za zavestno določen krog ljudi, ki bodo sodelovali pri uresničevanju zavestno postavljenega smotra, kjer so vsakemu udeležencu posebej določene njegova vloga in dolžnosti in kjer so posebej določena tudi sredstva in način, kako postavljeni smoter organizacije doseči (Vlaj, 2006, str. 13).

Javno upravo lahko definiramo funkcionalno in organizacijsko. Funkcionalno pomeni javna uprava dejavnosti upravljanja v javnih zadevah na izvršilni ravni, organizacijsko pa skupek subjektov (organov in organizacij), ki opravljajo to dejavnost (Vlaj, 2006, str. 59).

2.2.1 JAVNO UPRAVLJANJE

Upravljanje je odločanje o potrebah in o načinu njihove zadovoljitve. Sleherno človeško delovanje je usmerjeno v to, da zadovolji neko človekovo potrebo. Da potrebo zadovoljimo, pa je potrebna še posebna dejavnost (npr. fizična ali duhovna, lastna ali tuja), ki jo sproži akt upravljanja (Vlaj, 2006, str. 12).

Upravljanje kot družbeni pojav je vedno odločanje o tem, kako naj delajo oz. kako naj ravnajo drugi ljudje. Vsako upravljanje pa je hkrati tudi odločanje za izvrševanje odločitev drugih. Vsakdo, ki opravlja, izvršuje splošnejše odločitve tistega, ki ga je pooblastil za odločanje. Ta proces se konča pri tistem, ki ima do upravljanja izvirne pravice. Upravljanje je izvrševanje odločitev nadrejenega. Splošnejše odločitve izvršujemo tako, da odločimo o konkretnem. Proces upravljanja se konča šele takrat, ko pridemo do posameznikov, ki morajo s svojim delom opraviti neko storitev ali dejanje. Pri tem ni bistveno, ali je to delo fizične ali psihične narave, ampak gre za to, da svojih odločitev ne moremo posredovati naprej in da moramo tuje ali lastne odločitve s svojim delom neposredno izvrševati sami (Haček in Bačlija, 2007, str. 17).

Javno upravljanje je upravljanje v javnih zadevah. Proces javnega upravljanja poteka v organizacijah, ki jih imenujemo javnopravne skupnosti. Najširša takšna skupnost je država, poleg države pa obstajajo tudi ožje teritorialne javnopravne skupnosti npr. občine, pokrajine. Namen države je zadovoljevanje potreb celotne družbene skupnosti, ki je organizirana v državi¹. Lokalne skupnosti pa zadovoljujejo lokalne javne potrebe - torej skupne potrebe svoje prebivalcev. Skupna značilnost vseh teh skupnosti je, da temeljijo na družbeni prisili in da njihovo delovanje temelji na politični oblasti. Javnopravne skupnosti črpajo svojo oblast iz pooblastil, ki jih dobijo od države (Vlaj, 2006, str. 57, 58).

2.2.2 FUNKCIJE JAVNE UPRAVE

Naloge javne uprave so po Šmidovniku (Šmidovnik v: Haček in Bačlija, 2007, str. 27, 28) zlasti:

- a) Policijske naloge kot najbolj tipične oblastne naloge državne uprave, ko se je država omejila na nadzor državljanov nad njihovim pravilnim ravnanjem v okviru ustave in zakonov. S policijskimi nalogami se zapoveduje ali prepoveduje določeno ravnanje ljudi na področju upravnih notranjih zadev, urbanizma, gradbeništva itd.
- b) Med javne službe prištevamo družbene dejavnosti, dejavnosti materialne infrastrukturne in strokovne operativne narave v državni upravi. Javne službe so nastale z razvojem sodobne družbe, ko je država začela opravljati vrsto dejavnosti, ki jih je morala zagotavljati vsem državljanom in so bile izvzete iz okvirov tržnih mehanizmov, s tem pa so te dejavnosti pomemben korak v razvoju družb, saj zagotavljajo socialno pravičnost.
- c) Pospeševalne in razvojne naloge – sodobna država vedno bolj posredno ali neposredno posega na različna področja družbenega življenja, saj tržna tekmovalnost ne vodi nujno do večje učinkovitosti in inovativnosti. Nujna sta prisotnost in posredovanje državnega intervencionizma. Te pospeševalne naloge država izvaja tako v gospodarstvu kot tudi v negospodarstvu. Tako s svojimi ukrepi pospešuje različne panoge gospodarstva. Te naloge so sicer manj vidne, so pa nujni in neločljivi del delovanja sodobne javne uprave.
- d) Skrb za obstoj sistema – za državo kot socialni sistem velja zakon entropije, zato mora oblikovati posebne dejavnosti in mehanizme za svoj obstoj. K tej nalogi prištevamo delovanje policije, vojske, pravosodja, sistema vzgoje in izobraževanja ter druge naloge, ki so povezane z obstojem sistema javne uprave (kadrovanje, informiranje, financiranje).
- e) Ustvarjalna vloga javne uprave je bila v dosedanji zgodovini proučevanja verjetno najmanj poudarjena, vendar postaja v sodobni kompleksni družbi vse bolj potrebna in se vse bolj razvija. Izhaja predvsem iz kontinuiranosti in strokovnosti njenega delovanja, pa tudi prednosti, ki jih ima kot relativno stabilen družbeni sistem s svojimi mehanizmi, ki je za delovanje visoko razvitih družb nenadomestljiv.

Vsak organ javne uprave potrebuje tudi vrsto dejavnosti, ki zagotavljajo materialne možnosti za njegov obstoj in delovanje. Med take dejavnosti spadajo zlasti zagotovitev

in vzdrževanje poslovnih prostorov, zagotovitev potrebnih prevoznih sredstev, opravljanje denarnega prometa in podobno. Če te dejavnosti, ki po svojem bistvu ne spadajo v strokovno-tehnično upravo, saj nimajo z vsebino upravljanja nobene neposredne zveze, organizira sam za svoje lastne potrebe, spadajo organizacijsko v sklop tega organa. Seveda pa je možno vse take dejavnosti prepustiti tudi posebnim specializiranim organizacijam, ki so plačane za svoje storitve. Ker je za javno upravo bistveno odločanje o družbenih zadevah, je vsa druga dejavnost le postranska. S tega stališča določa obseg javne uprave številčnost javnih koristi, o katerih je treba odločiti, in stopnjo težavnosti pri uveljavljanju teh odločitev, medtem ko so za organizacijo vseh drugih dejavnosti odločilni kriteriji smotrnosti in učinkovitosti izvrševanja. Zato je temeljno načelo pri organizaciji javne uprave čim večje omejevanje in odločanje. Vse druge aktivnosti se lahko prepustijo drugim organizacijam, če je ob tem dana možnost, da bodo odločitve tudi uresničene (Šmidovnik v: Haček in Bačlija, 2007, str. 27, 28).

2.3 OSEBE JAVNEGA PRAVA

Da bi razumeli pojem "oseba javnega prava", moramo najprej pojasniti pojem pravne osebe. Pravna oseba je organizacija, ki ji pravni red priznava lastnost pravnega subjekta, ji daje pravno sposobnost (sposobnost biti nosilec pravic in obveznosti). Pravo daje pravno sposobnost vsaki fizični osebi (to je "naravni" osebi, posamezniku), poleg tega pa tudi pravnim osebam, to je "umetno" (s pravnimi akti) ustvarjenim pravnim subjektom (Virant, 2002, str. 121).

Osebe javnega prava so tiste pravne osebe, ki so ustanovljene zaradi zasledovanja javnih ciljev (uresničevanja javnega interesa, zadovoljevanje javnih potreb). Ločimo:

1. Teritorialne osebe javnega prava (država in lokalne skupnosti); najširša teritorialna oseba javnega prava je država. Nastopa kot pravni subjekt - je nosilec pravic (npr. lastninske) in obveznosti, lahko sklepa pravne posle (kupi in prodaja stvari, naroča storitve, se zadolži) in je odškodninsko odgovorna. Osebe javnega prava so tudi lokalne skupnosti - v našem pravu občine, ki so prav tako organizirane po teritorialnem principu. Tako država kot lokalna skupnost sta ustanovljeni z javnopravnimi akti - pravni temelj organizacije in delovanja države je Ustava, lokalne skupnosti pa ustanavlja država z zakonom. Zanje je značilno, da so oblastne organizacije. Država je organizacija, ki ima edina na svojem območju suvereno (izvirno, neodvisno in vseobsegajočo) oblast. Oblast lokalnih skupnosti pa je izvedena iz državne in je nanje prešla s procesom politične teritorialne decentralizacije. Država in lokalna skupnost sta organizaciji, ki delujeta izključno v javnem interesu.
2. Specializirane osebe javnega prava so:
 - a) Javna podjetja: Nekatera državna javna podjetja so ustanovljena z zakoni (Telekom Slovenije, Pošta Slovenije, Slovenske železnice itd.), druga pa z aktom Vlade. Lokalna javna podjetja ustanovljajo občine (občinski sveti) s svojimi akti na podlagi Zakona o gospodarskih javnih službah.
 - b) Javni zavodi: Večina javnih zavodov je ustanovljena za opravljanje negospodarskih javnih služb na področju zdravstva, šolstva, kulture,

socialnega varstva in znanosti. Nekateri zavodi so ustanovljeni za izvajanje javnih pooblastil.

- c) Javni skladi: Gre za sklade, ki jih ustanovi država ali lokalna skupnost za zbiranje sredstev za določen namen in za gospodarjenje s temi sredstvi. Državni javni skladi so ustanovljeni z zakonom, lokalni pa z aktom občinskega sveta na podlagi zakona.
- d) Zbornice z obveznim članstvom: Vse zbornice so ustanovljene z zakonom, članstvo v njih pa je za določeno kategorijo pravnih subjektov obvezno. Razlikujemo lahko med zbornicami, ki povezujejo vse gospodarske subjekte (npr. Gospodarska zbornica Slovenije) oz. gospodarske subjekte, ki opravljajo določeno dejavnost (npr. Obrtna zbornica) in poklicne zbornice, ki združujejo posameznike, ki opravljajo določen poklic (npr. Zdravniška zbornica).
- e) Agencije in druge paradržavne organizacije, ki ne sodijo v nobeno izmed naštetih kategorij (npr. Agencija za trg vrednostnih papirjev) (Virant, 2002, str. 126-127).

Osebe javnega prava lahko torej razdelimo v dve skupini: teritorialne in specializirane. Na podlagi prikazanega pa lahko povzamemo njihove skupne značilnosti:

- ustanovijo se z javnopravnim aktom (ustavo, zakonom, podzakonskim predpisom ali predpisom lokalne skupnosti);
- ustanavlja jih država ali druge osebe javnega prava. Država sama je ustanovljena z Ustavo, lokalne skupnosti ustanavlja država z zakonom, specializirane osebe javnega prava pa ustanovljajo država in lokalne skupnosti;
- osebe javnega prava zasledujejo javne cilje oz. izvršujejo javne funkcije. Teritorialne osebe javnega prava izvršujejo vse javne funkcije, ki so določene z Ustavo in zakoni. Javne naloge, ki jih opravljajo specializirane osebe javnega prava, so največkrat javne službe. Pogosto opravljajo tudi naloge državne uprave (javno pooblastilo);
- financirajo se iz javnih sredstev. To merilo ni absolutno - zlasti javna podjetja kot izvajalci gospodarskih javnih služb se v veliki meri financirajo z zaračunavanjem svojih storitev. Navedena značilnost torej v celoti velja le za nekatere osebe javnega prava;
- nadzor nad porabo in finančnim poslovanjem vseh oseb javnega prava opravlja Računsko sodišče;
- pri nabavah blaga, storitev in gradbenih del so osebe javnega prava tako kot proračunski uporabniki (ministrstva in drugi državni organi ter organi lokalnih skupnosti) vezane na pravni režim javnih naročil;
- pri notranjih in zunanjih razmerjih oseb javnega prava se v veliki meri uporablja javno (ustavno in upravno) pravo (Virant, 2002, str. 124).

Organizacija države in lokalnih skupnosti je v celoti urejena z Ustavo in zakoni (organizacija občine pa tudi z občinskim statutom in odloki). Statusna vprašanja specializiranih oseb javnega prava so urejena bodisi v celoti z javnim pravom (to velja npr. za Agencijo za trg vrednostnih papirjev), ali pa deloma z zasebnim in deloma z javnim pravom. Slednje velja npr. za javna podjetja. Njihov status ureja Zakon o gospodarskih

družbah, ki velja tudi za vse "navadne" gospodarske družbe - torej takšne, ki niso javna podjetja. Javnopravne specifike pa ureja Zakon o gospodarskih javnih službah. Delovna razmerja v državnih organih in organih lokalnih skupnosti so v veliki meri urejena s posebnim zakonom (Virant, 2002, str. 125).

3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

3.1 OPREDELITEV POJMA IN POMEN

Pojem upravljanje človeških virov je izraz, ki se zadnjih nekaj desetletij vse pogosteje pojavlja v znanstveni literaturi. Upravljanje človeških virov bi lahko označili kot znanstveno disciplino, ki ureja funkcijo upravljanja ter prakse in odnose do ljudi v organizacijah.

Upravljanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu (Brejc, 2000, str. 24).

Upravljanje človeških virov se ukvarja z vprašanji:

- Kako pridobiti zadosti ustrezno usposobljenih ljudi?
- Kako iz njih izvabiti čim več ustvarjalnih energij?
- Kako doseči, da bodo svoje sposobnosti ne le uporabljali, temveč jih tudi izpopolnjevali?
- Kako jih zadržati v organizaciji oz. kako doseči, da bodo organizacijo vzeli za svojo, da bodo uresničevanje programov organizacije doživljali kot del osebnih načrtov? (Svetlik, 2011)

Odgovore na navedena vprašanja menedžment človeških virov išče v več smereh:

- Analizira posebnosti delovnih procesov, ki pokažejo kakšne sposobnosti naj imajo sodelavci, ki se vključujejo vanje. Pri tem išče ravnotežje med ukalupljanjem ljudi v vnaprej določeno strukturo dela in prilagajanjem strukture dela znanju in sposobnostim sodelavcev.
- Išče sodelavce, jih vabi v organizacijo in med njimi izbira najustreznejše. Pri tem se odloča, v kolikšni meri in na katerih ravneh organizacijo odpreti za novince iz okolja, v kolikšni meri pa razvijati lastne kadre in jim omogočati notranjo promocijo.
- Uvaja nove sodelavce v organizacijo. Pri tem se odloča, v kolikšni meri naj jih socializira v kulturo organizacije in v kolikšni naj gradi na specifičnih potezah njihovih osebnosti, s katerimi bodo organizacijo personificirali oz. ji dali svoj pečat.
- Skrbi za ustrezno oblikovanje dela, vodenje in delitev dela med sodelavce. Pri tem lahko zasleduje visoko stopnjo delitve dela, specializacijo in individualizacijo dela ali pa gradi na timskem delu, holistični in projektni organizaciji. Odloča se tudi med stili vodenja, npr. med večjo usmerjenostjo vodij v delo ali v sodelavce.
- Delavce spodbuja k delu z denarnimi nagradami, z delegiranjem odločitev, s samostojnostjo in odgovornostjo, z možnostjo učenja in uporabe znanja, z napredovanjem, oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja ipd. Pri tem išče kombinacijo dejavnikov, ki hkrati vodijo k čim bolj uspešnemu doseganju ciljev organizacije in k osebnemu zadovoljstvu zaposlenih.
- Vlaga v izpopolnjevanje in izobraževanje sodelavcev ter tako povečuje intelektualni kapital organizacije. Omogoča jim napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge. Pri tem razrešuje dilemo med lastnim vlaganjem v človeške vire na eni ter pridobivanjem teh virov iz okolja organizacije na drugi strani. Odloča se

med internim trgom delovne sile in omogočanjem doživljenjske kariere zaposlenim ter politiko njihovega najemanja in odpuščanja skladno s potrebami organizacije.

- Ocenjuje delovne dosežke zaposlenih in jih temu primerno nagraduje, pošilja na izpopolnjevanje, jih promovira in jim pomaga pri načrtovanju kariere. Odloča se, katere delavce potegniti v središče organizacije med t. i. ključne kadre in jim posvečati vsestransko pozornost, in katere držati na obrobju med tako imenovano fleksibilno delovno silo (Svetlik, 2011).

3.2 KONCEPT UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Kot interdisciplinarna teorija se je koncept upravljanja s človeškimi viri razvil z integriranjem spoznanj višjih znanstvenih disciplin. Njegove osnove lahko najdemo v:

1. Psihologiji. Kadar govorimo o človeku, o njegovi osebnosti, motivaciji, procesom učenja, njegovih odnosih v timu, odnosu do zaposlenih, nadrejenih, do krajanov kot koristnikom uslug – proučevanje temelji na nekih osnovnih tezah, ki jih je postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja in organizaciji. Teorije upravljanja in organizacije predstavljajo okvir in osnovo za razvoj upravljanja s človeškimi viri predvsem glede sestave, strukture in vodstva.
3. Ergonomiji. Kot znanost o človeških odnosih, delu in prilagajanju dela človeku, predstavlja ergonomija neprecenljivo vrednost za upravljanje človeških virov.
4. Ekonomiji. Koncept upravljanja človeških virov je nastal v okviru ekonomskih teorij, z namenom povečati učinkovitost, efektivnosti in konkurenčnost gospodarskih organizacij. Isti koncept je mogoče prilagoditi tudi organizacijam javnega sektorja.
5. Sociologiji. Organizacija kot socialno združenje predstavlja "društvo v malem." Sociologija nudi razumevanje mnogih pomembnih področij upravljanja človeških virov, kot so: skupine, vedenje v velikih in malih skupinah, teorije socializacije itd.
6. Antropologiji. Antropologija kot znanost, ki proučuje fizične lastnosti človeka predstavlja eno najpomembnejših determinant vedenja človeka v organizaciji.
7. Andragogiki. Izobraževanje odraslih postaja vse bolj aktualno ne samo v izobraževanju, temveč tudi v izpopolnjevanju in prekvalificiranju (zaradi hitrih sprememb družbe in časa, v katerem živimo). V konceptu imata vsaka organizacija, ki se razvija, in vsak posameznik potrebo lastnega razvoja in učenja, kar pa omogočajo prav spoznanja andragogike.
8. Medicini dela. Za doseganje ciljev katere koli organizacije potrebujemo psihično in fizično zdrave ljudi. Vplivi delovnega okolja in zunanji faktorji; zdravje ljudi, zaščita pri delu in delovne bolezni so predmet medicine dela in tako nepogrešljiv del upravljanja s človeškimi viri.
9. Pravu. Odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi so predpisani z zakonom in predpisi delovnega prava, ki urejajo stvari, kot so: zaposlovanje, plače, bonitete in nenazadnje tudi odpuščanje, kar je vse del procesa upravljanja s človeškim viri (Jambreč in Penič, 2008, str. 1186, 1187).

3.2.1 CILJI

O ciljih se v organizacijah javne uprave včasih ni veliko govorilo. Cilji so bili sicer znani in usklajeni z zahtevami in spremembami v okolju, vendar dostikrat premalo transparentni, nepovezani z dejavniki in nezavezujoči. Sodoben pristop zahteva jasne cilje, njihovo merljivost in spremenljivost. Če je v sedanosti cilj organizacije spremenljiv po vsebini, bo v prihodnosti nepredvidljivo spremenljiv, saj se bodo organizacije javne uprave ukinjale, združevale in nasploh spreminjale (Pretnar, 2011).

Cilji ravnanja s človeškimi viri so:

- celotno vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije podjetja in zagotavljanje, da postane delo z ljudmi vsakodnevna naloga vsakega vodje, vodja mora znati ravnati z ljudmi, jih razumeti in uporabiti;
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s ciljem organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti;
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki se prilagajajo vplivom iz okolja pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev (Brejc, 2000, str. 24).

3.2.2 DEJAVNIKI UPRAVLJANJA

Na vseh ravneh družbenih odnosov obstajajo dejavniki, ki vplivajo, da se stvari odvijajo na tak ali drugačen način, tako tudi v znanstvenih disciplinah obstajajo določene skupine dejavnikov, ki s svojim delovanjem vplivajo na potek dogajanj.

Na upravljanje človeških virov vplivajo dejavniki, ki jih Bahtijarevič Šiber deli na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki so:

- a) Ekonomski položaj: določa temeljni položaj in odnose med ekonomskimi subjekti in akterji ekonomske dejavnosti ter ekonomske kriterije, povezane s poslovanjem in uspešnostjo. Najpomembnejši so poslovni pristop, pristop k ljudem, položaj in pravice zaposlenega in s tem pristop k upravljanju človeških virov.
- b) Institucionalni dejavniki: ti dejavniki se nanašajo na zakone in podzakonske akte, s katerimi je urejeno poslovanje organizacije. Za upravljanje človeških virov so najpomembnejša pravila, ki urejajo področja zaposlovanja, delovnih mest, pravic in zdravja zaposlenih, nagrajevanje itd.
- c) Trg dela: je pomemben dejavnik upravljanja človeških virov, katerega cilj je pridobivanje kakovostnih, sposobnih strokovnjakov, ki so visoko motivirani in zadrževanje le-teh.
- d) Kultura zaposlenih: bistvo so vrednote, pogledi, mišljenje in načini ravnanja, ki so podrejeni kulturi organizacije.

Notranji dejavniki:

- a) Upravljanje: je poslovna funkcija, ki je najpomembnejša za uspešno delovanje organizacije.
- b) Velikost organizacije: Večja kot je organizacija, večja je potreba po izobraževanju človeških virov.
- c) Vrsta dejavnosti in tehnološka opremljenost: gre za zmanjševanje razlik med organizacijo in ljudmi. Oboji se morajo stalno obnavljati in prestrukturirati, da bi

mogli trajati. Brez izpopolnjevanja in inovativnosti ne dosežemo pričakovane učinkovitosti.

- d) Organizacijska kultura: odgovorna organizacijska kultura je predpostavka in rezultat delovanja človeških virov (Jambrek in Penić, 2008, str. 1191-1194).

3.3 MOTIVACIJA

Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.

V neki ameriški študiji so ugotovili, da delavce motivira:

1. zanimivo delo,
2. ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravijo svoje delo,
3. zadostna informiranost,
4. dovolj pristojnosti,
5. dobra plača,
6. priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti,
7. varnost zaposlitve,
8. da vidijo učinek svojega dela.

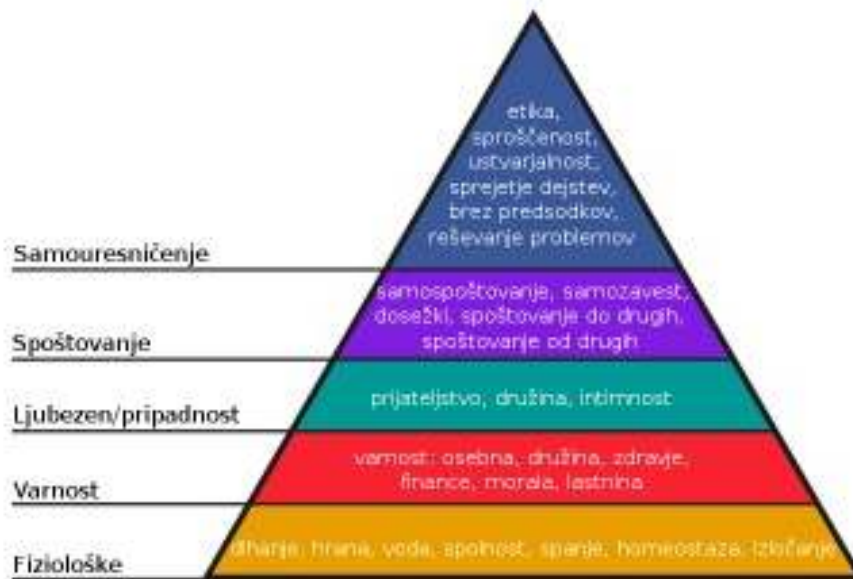
Ta seznam motivov še zdaleč ni popoln. Noben seznam ne more biti splošno veljaven. Lahko je samo začasne vrednosti in velja le za določene ljudi v določenem času. Po nekem obdobju so rezultati motiviranosti zaposlenih lahko povsem drugačni. Med blaginjo in nizko stopnjo brezposelnosti bo varnost zaposlitve pri dnu lestvice, ob recesiji in visoki stopnji brezposelnosti pa se utegne povzpeti proti vrhu (Brejc, 2007).

3.3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

(Brejc, 2000, str. 50-53) Motivacijske teorije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način. Poznamo naslednje motivacijske teorije:

a) Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija (glej slika 2), prvič objavljena leta 1943. Bistvena njena značilnost je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Spodaj so elementarne fiziološke potrebe, tem sledijo potrebe po varnosti, socialne potrebe, potreba po samospoštovanju in na vrhu še potreba po samopotrjevanju. Ko posameznik zadovolji potrebo nižje ravni, si prizadeva za višjo, in ko to zadovolji, še k višji itd. Zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah oz. ravneh navzgor, vendar se lahko zgodi, da posameznik "pade" nekaj stopnic navzdol, in se nato ponovno vzpenja.

Slika 2: Maslowa motivacijska teorija



Vir: Mazzini (2011)

Fiziološke potrebe so temeljne biološke potrebe, ki jih človek pridobi z rojstvom in se mu jih ni treba naučiti (potrebe po hrani, pijači, zraku, spanju itd.). Potrebe po varnosti skupaj s fiziološkimi potrebami sodijo med eksistenčne potrebe človeka, ki poleg hrane in pijače itd. potrebuje tudi bivališče, ki ga ščiti pred zunanjimi vplivi v najširšem pomenu besede. Ko so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti zadovoljene, sledijo socialne potrebe. Z njimi razumemo potrebo po pripadnosti in ljubezni, po socialni interakciji. Četrta stopnica oz. raven so potrebe po spoštovanju. To so želje po moči, vplivu, ugledu, po tem, da nas drugi spoštujejo. Posameznik, ki ga spoštujejo drugi, postaja samozavesten in zaupanje v lastne sposobnosti se povečuje. Potrebe po samopotrjevanju odsevajo željo posameznika, da bi se spopadel z zahtevnejšimi nalogami, kjer uspeh ni zagotovljen. Visoko postavljen cilj, ki ga posameznik doseže, pomeni potrditev sposobnosti.

Čeprav Maslow ponuja številne nasvete in omogoča razumevanje človeške psihe, je bila njegova teorija deležna številnih kritičnih pripomb:

- Potrebe so predstavljene v obliki piramide. To bi lahko pomenilo, da so potrebe na dnu piramide, na najnižji stopnici, manj pomembne od tistih na vrhu.
- Ali samopotrjevanje velja samo pri delu? Kaj pa tisti, ki iščejo samopotrditev zunaj organizacije, v športu, kulturi, v hobijih?
- Po Maslowu obstaja le pet temeljnih potreb. So s tem izpolnjene vse človekove potrebe?
- Postavljanje ostrih meja med posameznimi stopnicami je vprašljivo, saj si posamezniki hkrati želijo zadovoljiti več potreb.

b) Teorija javne izbire: njen glavni predstavnik je A. Downs. Ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljšanju statusa. Temeljna postavka te teorije je, da je mnogo težje ocenjevati vodilno

osebje v državni upravi kot pa v zasebnem sektorju, kjer so osnova presoje uspešnosti višina plač, dividend oz. profitnih stopenj. Državni uradniki si prizadevajo čimbolj povečati proračunski delež za svoje področje (državni organ ali njegov del), ker se s tem povečuje njihova pomembnost, saj nadzirajo porabo večjega deleža proračunskih sredstev in imajo s tem v državni upravi, javnosti in politiki večji vpliv. Downs dokazuje, da imajo državni uradniki različne osebnostne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največjih koristi zase. Uradniki so po njegovem različnih vrst:

- "plezalec" je državni uradnik, ki ga zanimajo le lastni interesi, spodbujajo jih moč in prestiž. Za doseg ciljev lahko komur koli zabode nož v hrbet;
- "konservativec" si prizadeva ohranjanje statusa quo. Upira se spremembam, ker se čuti ogroženega, stalno se sklicuje na predpise, še preden kar koli stori;
- "gorečnež" je še posebej obseden z določeno idejo, politiko, celo posameznim problemom, čeprav nihče drug ne misli, da je to tako pomembno; tolikšen entuziazem je lahko celo škodljiv za organizacijo. Kar si je zamislil, bo poskušal uresničiti za vsako ceno;
- "advokat" se zaveda, da morajo biti stvari narejene in je lojalen do širšega spleta politik;
- "državnik" se zavzema za dobro države in družbe kot celote in za klasičen koncept javnega uslužbenca, ki si prizadeva promovirati javni interes.

Tudi ta teorija je deležna kritike. Drži, da imajo samo najvišji uradniki nekaj vpliva na uresničevanje svojih interesov, velika večina pa teh možnosti nima. Če teorija javne izbire temelji na prizadevanjih za čim večji delež proračuna, to še ne pomeni, da ima večina uradnikov kaj od tega. To niti ne pomeni, da imajo nadzor nad porabo proračunskih sredstev. Premalo je empiričnih dokazov v prid te teorije.

c) Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije: nastala je na osnovi proučevanja Maslowove motivacijske teorije. Herzberg je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow. Zaposlenim je zastavil dve vprašanji: prvo se je nanašalo na vse tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, z drugim pa je poskušal ugotoviti, kaj zaposleni čutijo kot izrazito slabo okoliščino. Tako je prišel do dejavnikov, imenoval jih je higieniki, ki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, odpravljajo pa okoliščine, ki bi lahko kvarno vplivale na zaposlene. Higieniki so politika podjetja, nadzor, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnos do sodelavcev in do vodje. Če je kakovost teh dejavnikov pod pričakovanjio, bodo ljudje nezadovoljni, ustreznost teh dejavnikov pa ne povečuje zavzetosti zaposlenih za delo. Druga skupina so motivatorji, ki povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Motivatorji so uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu ipd. Po Herzbergu je zadovoljstvo z delom povezano z vsebino dela, nezadovoljstvo pa se nanaša na delovne razmere in dejavnike v zvezi z delom. Vsebina dela mora omogočiti zaposlenim, da zadovoljijo svoje potrebe po uspehu, priznanju in odgovornosti.

Tudi ta teorija vodi k poenostavljanju, saj ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza tudi drugim.

Poleg splošnih teorij motivacije, poznamo tudi dve procesni teoriji motivacije, in sicer teorija pričakovanja in teorija pravičnosti. Prva se nanaša na vrednosti nagrade, ki jo bomo prejeli ob vložnem trudu; zaposleni torej ob vložnem naporu pričakuje neko nagrado. Druga pa se nanaša na pravično nagrajevanje za delo. Posameznik primerja svoj trud in nagrajevanje z ostalimi v organizaciji, pa tudi zunaj nje. Če ugotovi, da je pravično nagrajen, bo (bolj) zadovoljen torej tudi bolj motiviran, če pa meni, da je slabše nagrajen kot ostali, pa se bo manj trudil (Brejc, 2000, str. 53, 54).

Kot je razvidno, ne obstaja ena, univerzalna motivacijska teorija, ki bi bila popolna in ponudila najboljše rešitve. Pomembno je, da vodilno osebje ključna spoznanja vsake izmed teorij uporabi pri motiviranju zaposlenih. Upoštevati morajo naslednja priporočila; zaposlene je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji:

- Uslužbenci morajo vedeti, ali dobro delajo ali ne. Imeti morajo pošteno povratno informacijo o svojem delu. Treba jim je pomagati, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost;
- Pomembne so razširitev pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ter pospeševanje razvijanja vizije vsakega posameznika in njegove kariere v organizaciji;
- Oblikovati je treba dobre delovne razmere, kar med drugim pomeni učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo ter zadostno participacijo zaposlenih pri odločanju;
- Uskladiti je treba potrebe vodilnega osebja in zaposlenih in bolj upoštevati posameznika;
- Preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa samostojnost zaposlenih. Na koncu se pokaže v obliki zmanjšane učinkovitosti;
- Izogibati se je treba pretiranim obremenitvam z delom, ker povzročajo stresne razmere in zato tudi zmanjšanje učinkovitosti;
- Zaposlenim je treba pomagati, da se zavedo svojih pravih zmožnosti. Nestvarna samopodoba vodi ljudi v nerealistična pričakovanja glede njihove kariere in do frustracij;
- Narediti je treba vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pošteno in pravično;
- Uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi zanje; za njihovo blaginjo prav toliko, kot za svojo (Brejc, 2000, str. 56).

3.3.2 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Eden najpomembnejših dejavnikov upravljanja s človeškimi viri je motiviranost zaposlenih. Velikokrat se postavlja vprašanje, kako motivirati posameznike in s tem prispevati k njihovem boljšem delovanju. Tu imajo glavno vlogo vodilni delavci, ki bi se morali zavedati sposobnosti svojih zaposlenih, jih znati ustrezno motivirati in izvleči iz njih najboljše.

Menedžerji danes vse bolj razumejo, da je bistvo njihovega delovanja najti najboljše ljudi, jih dobro motivirati in pustiti, da opravljajo delo na svoj lasten način. Poleg iskanja "pravih ljudi" je pomembno zaposlene tudi usposobiti za skupno, uspešno delo, jih naučiti ustreznega odzivanja na probleme, s katerimi se soočajo ter jih prepričati, da so njihove slabosti nepomembne. Sposoben človek se ne sme čutiti slabega in nesposobnega, ker

sta ti slabosti izvor trajnega nezadovoljstva, ki predstavlja grožnjo tako zaposlenim v organizaciji, kot tudi organizaciji sami. Menedžerji si pogosto postavljajo vprašanja, kot so:

- zakaj nekateri delajo dobro in veliko, drugi pa kolikor čimmanj mogoče;
- kako kot menedžer lahko vplivam na ravnanje in uspešnost svojih sodelavcev;
- zakaj se ljudje spremenijo, zamujajo na delo, izostajajo od dela ipd.

Odgovori na vsa ta vprašanja se nahajajo v sferi motivacije in njenega razumevanja, kar se od dobrega menedžerja tudi pričakuje. Dobro razumevanje motivacije in teorije motivacije daje odgovore na postavljena vprašanja in pomagajo vodilnim boljše soočanje s tem problemom (Jambrek in Penić, 2008, str. 1195, 1196).

3.3.3 MOTIVACIJA IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V JAVNI UPRAVI

(Brejc, 2000, str. 55) Mlajši uslužbenci se ne izogibajo odgovornosti in radi prevzamejo zahtevnejše in bolj odgovorne naloge, tudi če niso povezane s posebnim, dodatnim plačilom. Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatero organizacije in ne le javne uprave. Praksa dokazuje, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot pa slabo motivirani. Vendar je motiviranje zaposlenih v javni upravi še posebej težavno, predvsem zaradi naslednjih okoliščin:

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi. Prevladujejo stereotipi o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič; javno upravo krivijo tudi za napake drugih (npr. politike). V javni upravi občasno izvajajo akcije za zmanjšanje števila zaposlenih, vmes pa so, pogosto zaradi političnih razlogov, spremembe personala. Vse navedene okoliščine negativno vplivajo na motiviranost uslužbencev. Pred volitvami, posebej še, če se pričakuje spremembe na vrhu, nastopi apatija, ker visoki državni uradniki ne vedo, kakšen bo njihov položaj po volitvah. Državna uprava deluje v obdobju pred volitvami na spodnji meji svojih zmogljivosti. Deluje le toliko, kolikor je nujno in se praviloma ne loteva novih projektov.
- Pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim v javni upravi razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.
- V nekaterih delih javne uprave so uslužbenci preobremenjeni – preveč dela in premalo časa.
- V javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud, za dobro opravljeno delo. Dosežkov javne uprave "nočeta" videti niti politika niti javnost.
- Komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

Vodilno osebje v javni upravi bo izboljšalo motiviranost zaposlenih, če bo zagotovilo naslednje posebne zahteve (Brejc, 2000, str. 55, 56):

- ustrezne delovne razmere, prijetno fizično delovno okolje;
- takšno oblikovanje dela, ki omogoča zaposlenim, da uporabljajo svoje zmožnosti na način, ki omogoča osebno in strokovno rast;
- takšen (fleksibilen) delovni čas, ki je prijazen za uslužbenca in njegovo družino ter ugoden za strokovno in socialno življenje posameznika;
- delovno okolje, kjer so pravice posameznika zaščitene in obstaja zadostna strpnost do posebnih značilnosti zaposlenih;
- timsko delo in komuniciranje, ki omogoča zaposlenim, da vedo, kaj se dogaja in zato lahko tudi sodelujejo pri odločanju v skladu s svojimi pristojnostmi.

3.4 UVAJANJE PODROČJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V JAVNI UPRAVI

Upravljanje s človeškimi viri je pojem, ki se ne sme enačiti s kadrovske dejavnostjo v organizaciji. Kadrovske funkcije izvajajo v kadrovske službi, katere opravila so predvsem: vodenje evidenc, objavljanje razpisov za prosta delovna mesta, izdajanje odločb v zvezi z delovnimi razmerji itn. Upravljanje s človeškimi viri pa je širši pojem, ki ni omejen le na kadrovske dejavnosti, temveč se širi na vse ravni organizacije. Vodstveni delavci se morajo zavedati, da so zaposleni najpomembnejši vir za realizacijo ciljev, zato morajo temu nameniti veliko pozornost (Pretnar, 2011).

Klasično upravljanje kadrov v državni upravi je v preteklosti pomenilo čim bolj dosledno izvajanje delovno pravne zakonodaje. Organiziranost kadrovske službe je bila tej vlogi podrejena in je temeljila na kadrovske specialisti s podrobnim poznavanjem predpisov s tega področja, ki so bolj ali manj večje razlagali obstoječo zakonodajo in jo skušali uporabiti čim bolj v skladu z interesi politike in zaposlenih. Ob pomanjkljivem poznavanju in uporabi ostalih dejavnikov ravnanja z ljudmi pri delu je bilo z izdajanjem odločb zaposlenim njihovo delo praktično zaključeno (Pretnar, 2011).

Ob takem pristopu se je težko uveljavljalo spoznanje, da predpisi ustvarjajo samo okvir, ki določa osnovne pogoje za poenotenje in razvoj upravljanja s človeškimi viri v javni upravi. Vse ostalo, kar ustvarja primerne pogoje za delo in rezultate pa je stvar vodenja, odnosov, veščin in spretnosti vseh, ki so vpleteni v te procese. Pri tem seveda vsakdo nosi svoj del odgovornosti za nemoteno in uspešno delo, največjo pa seveda vodje skupaj s kadrovske službami, ki naj bi imeli zaradi svojega položaja tudi najboljši pregled nad stanjem in problemi na tem področju (Pretnar, 2011).

Pri svojem delu so zaradi širine in zahtevnosti problemov vodje vedno bolj odvisni od kadrovske specialistov oz. strokovnih služb. V novejšem času postaja kadrovske funkcija strateško celo pomembnejša od upravne. Zato vsakič, ko propade podjetje, propade tudi ogromno znanja in veščin, ki tvorijo osnovno substanco organizacije. Ta se sicer neke ponovno ustvari, vendar nikoli ne hitro, brez truda in stroškov.

V javni upravi so se novega pristopa in problemov sicer pričeli zavedati kasneje, vendar zato nič manj resno in odgovorno. Zato tudi javni sektor povzema znane metode zaposlovanja, nadzora, nagrajevanja, razvoja in tudi odpuščanja zaposlenih, ob tem pa ohranja tudi svoje tradicionalne navade in pristope, ki se le počasi spreminjajo (Pretnar, 2011).

3.5 OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI DELA

V sklopu ravnanja z ljudmi pri delu strokovne službe izvajajo vse potrebne aktivnosti za podporo vodstvu pri izvajanju nalog organizacije. Cilj vsakega vodstva je pospeševanje učinkovitosti organizacije in izboljšanje njene uspešnosti. Za doseg tega cilja pa mora organizacija v javni upravi opredeliti ključne cilje ravnanja z ljudmi pri delu, ki bodo tudi v skladu z njenim temeljnim poslanstvom. Če je poslanstvo uprave v najširšem smislu služiti državljanom, potem je cilj vsakodnevnega dela in prizadevanj organizacij v javni upravi zadovoljstvo strank. Za doseg tega cilja moramo razvijati človeške zmožnosti v smeri

znanja in usposobljenosti za delo. Pri tem pa ne moremo mimo zadovoljstva zaposlenih, saj se motiviranost in odnosi znotraj organizacije odražajo tudi v odnosih do strank. Zato so korektni medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za dobre odnose do strank. Vendar tudi to ne zadošča, če je samo sebi namen, potrebna je tudi opredeljena odgovornost posameznika. Spodnja slika kaže ciljno usmeritev dejavnikov, ki zagotavljajo uspeh organizacije (Pretnar, 2011).

Slika 3: Cilji organizacije



Vir: Pretnar (2011)

V organizaciji so ključni elementi razvoja naslednji: predanost vodstva, ki verjame v pomen razvoja kadrovskih virov; načrtovanje razvoja, ki temelji na rednem ugotavljanju potreb po usposabljanju; načrtovanje karier zaposlenih. Nova kategorija na tem področju je tudi menedžment znanja (Pretnar, 2011).

4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI

Javni uslužbenci, prav tako kot vsi drugi zaposleni, v zameno za svoje znanje in sposobnosti pričakujejo veliko več kot le plačilo. Najpomembneje je ustvariti pozitivno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti, se dobro počutijo in lahko razvijajo svoje sposobnosti. Vsak zaposleni mora čutiti pripadnost organizaciji, znotraj le-te pa mora potekati ustrezna komunikacija z vodstvom in ostalimi sodelavci. Prisotno mora biti tudi povezovanje ljudi, vključevanje v projekte, timsko delo in možnost kariernega razvoja. Delodajalci se morajo torej osredotočiti predvsem na ustvarjanje pogojev, ki bodo zaposlenim omogočili doseganje osebnih in profesionalnih ciljev. Za uresničevanje teh ciljev pa vodilni potrebujejo ustrezne instrumente za upravljanje s človeškimi viri. V nadaljevanju bom te instrumente predstavila na podlagi Zakona o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3).

4.1 NAČELA SISTEMA JAVNIH USLUŽBENCEV

Načela, ki veljajo za vse javne uslužbence se nanašajo na izvrševanje javnih nalog in zagotovitev njihove kakovosti in standardov. Skupna načela navaja ZJU od 7. do 15. člena, in sicer:

- Načelo enakopravne dostopnosti, ki določa, da se zaposlovanje javnih uslužbencev izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji, in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najboljše strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu.
- Načelo zakonitosti, ki določa, da javni uslužbenec izvršuje javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov. Načelo je izpeljano iz standarda zapovedanega zakonitega in pravilnega opravljanja dela in sestavlja celoto z načelom kakovosti.
- Načelo strokovnosti, ki obvezuje javnega uslužbenca, da izvršuje javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu ravna po pravilih stroke in se v ta namen nenehno usposablja in izpopolnjuje, pri čemer pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec. S tem se uvaja konkurenčnost in spodbuja k stalnemu izobraževanju ter osebni strokovni rasti javnih uslužbencev.
- Načelo častnega ravnanja, ki določa, da javni uslužbenec pri izvrševanju nalog ravna častno, v skladu s pravili poklicne etike, in je izpeljano iz standarda vzornega obnašanja. To uporabnikom zagotavlja, da bodo spoštljivo obravnavani.
- Načelo omejitve sprejemanja daril, ki določa, da javni uslužbenec ne sme zahtevati ali sprejemati daril ali obljube darila oz. kakšne druge koristi zato, da bi opravil določeno dejanje v zvezi s svojimi javnimi nalogami ali da določenega dejanja ne bi opravil. Omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril imajo pomembno vlogo v boju proti korupciji in pristranskosti javnih uslužbencev. ZJU dopušča sprejem darila, vendar postavlja omejitve glede njegove vrednosti, in sicer ta ne sme presegati 15.000 SIT oz. skupna letna vrednost daril ne sme presegati 30.000 SIT. Če darovalec vztraja pri darilu, ki presega omenjen znesek,

ga je javni uslužbenec dolžan opozoriti, da bo darilo izročil v last delodajalca. Podatki o sprejetem darilu se vpišejo v seznam daril. Ta omejitev pa velja tudi za zakonca javnega uslužbenca, zunajzakonskega partnerja, starše, otroke in ostale osebe, ki živijo z njim v skupnem gospodinjstvu.

- Načelo zaupnosti določa, da mora javni uslužbenec varovati tajne podatke, ne glede na to, kako jih je izvedel. Izpeljano je iz standarda lojalnosti javnih uslužbencev do delodajalca ter iz narave izvrševanja nalog v javnem interesu in zapoveduje zadržanost v svobodi govora o zadevah, ki so javnim uslužbencem zaupane pri delu ali v zvezi z njim. Javni uslužbenec ne sme objavljati obvestil o svojem delu oz. o delu organa ali osebe javnega prava, če bi s tem škodoval izvrševanju javnih nalog ali interesom poslovanja organa oz. osebe javnega prava. Dolžnost varovanja velja tudi po prenehanju delovnega razmerja, dokler delodajalec javnega uslužbenca te dolžnosti ne razreši.
- Načelo odgovornosti za rezultate spodbuja javne uslužbence h kvalitetnemu, hitremu in učinkovitemu izvrševanju zaupanih jim javnih nalog in zahteva polno odgovornost za rezultate njihovega dela.
- Načelo dobrega gospodarjenja uvaja standarde podjetniškega načela dobrega gospodarja in določa, da mora javni uslužbenec gospodarno in učinkovito uporabljati javna sredstva z namenom doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oz. enakih rezultatov ob najnižjih stroških.
- Načelo varovanja poklicnih interesov, ki določa, da mora delodajalec omogočiti plačano pravno pomoč javnemu uslužbencu ali nekdanjemu javnemu uslužbencu, zoper katerega je uveden kazenski ali odškodninski postopek pri izvrševanju javnih nalog, če oceni, da so bile te izvršene zakonito in v skladu s pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja.
- Načelo prepovedi nadlegovanja prepoveduje vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki ustvarja zastrašujoče, ponižujoče, sovražno, sramotilno ali žaljivo delovno okolje ter žali osebno dostojanstvo posameznika (Brus, 2002, str. 22-24).

4.2 NAČELA JAVNIH USLUŽBENCEV V JAVNI UPRAVI

Za javne uslužbence v javni upravi veljajo naslednja načela (27. do 32. člen ZJU):

- Načelo javnega natečaja velja le za uradnike. Določa, da se uradniki izbirajo na javnem natečaju, razen v primerih, ko je z zakonom določeno drugače. V postopku javnega natečaja se kandidati obravnavajo enakopravno; izbira se opravi na podlagi izkazane boljše strokovne usposobljenosti, hkrati pa se neizbranim kandidatom omogočita pritožba in sodno varstvo.
- Načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti velja le za uradnike in je izpeljano iz standarda nevmešavanja politike v status in delo uradnikov. Določa, da uradnik izvršuje javne naloge v javno korist, politično nevtralnno in nepristransko ter zagotavlja uporabnikom, da bodo obravnavani enakopravno in da bo odločanje osebe v javnem interesu temeljilo samo na predpisih, stroki in etiki.
- Načelo kariere, veljavno le za uradnike, določa, da je uradniku omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih sposobnosti ter od rezultatov dela. Načelo je izvedeno iz

standarda zapovedanega napredovanja z delom in konkurenčne prednosti tistega, ki dosega boljše delovne rezultate.

- Načelo prehodnosti velja za vse javne uslužbence v upravi in določa, da je ob pogojih, ki jih določa ZJU, javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru organov.
- Načelo odprtosti do javnosti določa dolžnost organa, da obvešča javnost o svojem delovanju in o rezultatih opravljenega dela uradnikov na način, določen z zakonom in podzakonskimi predpisi (Brus, 2002, str. 27, 28).

4.3 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Zaradi poenotenja personalnih postopkov mora imeti vsak organ oz. organizacija akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Prav tako mora vsak organ oz. organizacija voditi evidenco o dejanski zasedenosti delovnih mest in o strukturi javnih uslužbencev po nazivih (ZJU-UPB3, 21. člen). ZJU določa, da je sistemizacija delovnih mest akt, ki določa shemo delovnih mest, potrebnih za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oz. osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznem delovnem mestu (ZJU-UPB3, 6. člen).

Na tem mestu ne moremo obravnavati postopkov in metod za oblikovanje delovnih mest in sistemizacije. Opozorimo naj le, da je zaradi dinamičnega okolja sistemizacija delovnih mest v stalnem spreminjanju. Zato se zastavlja vprašanje, ali je sploh smiselna oz. kako jo oblikovati, da bi vzdržala pritiske delovnega okolja in zunanje vplive. Ker je zelo težko predvideti vpliv različnih dejavnikov na organizacijo, je tudi težko podrobneje opredeliti delovna mesta in število uslužbencev na teh delovnih mestih. V organizacijah in organih se na te dileme odzovejo tako, da v sistemizaciji predvidijo več delovnih mest, kot jih trenutno potrebujejo (Brejc, 2000, str. 35).

Sistemizacijo delovnih mest v organu v skladu z notranjo organizacijo organa določi predstojnik, v organu v sestavi ministrstva minister na predlog predstojnika organa v sestavi, v drugih državnih organih pa jo določi predstojnik, če zakon ali splošni akt državnega organa ne določa drugače. Sistemizacija organa državne uprave začne veljati, ko zanjo da soglasje vlada (ZJU-UPB3, 40. člen).

4.3.1 KADROVSKI NAČRT

Načrtovanje človeških virov v javni upravi je neprekinjen proces, ki poteka sočasno s sprejemanjem proračuna. Čeprav je človeške vire težko načrtovati zaradi spreminjajočega okolja, moramo vseeno znati predvideti, koliko zaposlenih bomo potrebovali in na katerih delovnih mestih.

Organi sklepajo delovna razmerja in upravljajo s kadrovskimi viri v skladu s kadrovskimi načrti, s katerimi se prikaže dejansko stanje zaposlenosti po delovnih mestih ter v skladu z delovnim področjem in delovnim programom organa za obdobje dveh let določi predvideno ciljno stanje zaposlenosti po delovnih mestih (ZJU-UPB3, 42. člen).

Predlog kadrovskega načrta poda predstojnik ob pripravi proračuna in mora biti z njim usklajen. Za upravne enote poda predlog minister, pristojen za upravo, na predlog načelnikov upravnih enot. Za organ v sestavi poda predlog minister. Za organe državne uprave, sodišča, državna tožilstva in samostojne državne organe za postopek o prekrških se na podlagi predlogov predstojnikov pripravi predlog skupnega kadrovskega načrta. Predlog skupnega kadrovskega načrta pripravi:

1. za organe državne uprave ministrstvo, pristojno za upravo;
2. za sodišča in za organe, ki odločajo v postopkih o prekrških, Vrhovno sodišče Republike Slovenije;
3. za državna tožilstva Državno tožilstvo Republike Slovenije in
4. za državna pravobranilstva Državno pravobranilstvo Republike Slovenije (ZJU-UPB3, 43. člen).

Organ sprejme kadrovski načrt, usklajen s sprejetim proračunom, najkasneje v 60-ih dneh po uveljavitvi proračuna. Kadrovski načrt sprejme v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti predstojnik, razen za organe, za katere se sprejme skupni kadrovski načrt. Skupni načrt za organe državne uprave sprejme vlada. Skupni načrt je sestavljen iz zbirnih podatkov (skupnih kvot) in iz načrtov posameznih organov. Sprememba kadrovskega načrta med proračunskim obdobjem je možna, če pride do trajnega ali začasnega povečanja obsega dela, ki ga ni mogoče opravljati z obstoječim številom javnih uslužbencev, in če so zagotovljena finančna sredstva za nove zaposlitve (Brejc, 2000, str. 36).

ZJU v prehodnih določbah določa, da morajo organi in organizacije najkasneje tri mesece po začetku uporabe ZJU sprejeti sistemizacijo. Na njeni podlagi se javni uslužbenci razporedijo na delovna mesta. O razporeditvi se izda sklep. Ob prvi premestitvi v soglasju z javnim uslužbencem in delodajalcem se sklene pogodba o zaposlitvi, če ne pride do soglasja volj, pa izda predstojnik sklep, ki nadomešča pogodbo (ZJU-UPB3, 189. člen).

4.3.2 KADROVSKE EVIDENCE

ZJU določa dolžnost, da se za izvajanje politike upravljanja človeških virov v državni upravi, za obračun plač in drugih obveznosti delodajalca ter za odločanje o pravicah in obveznostih iz delovnih razmerij vodi centralna kadrovska evidenca državne uprave kot informatizirana baza podatkov, katere upravljalet je ministrstvo, pristojno za upravo (ZJU-UPB3, 46. člen). Ministrstvo, pristojno za upravo, vodi tudi evidenco internega trga dela v državni upravi. V tej evidenci se vodijo podatki o prostih delovnih mestih, potrebah po delu v projektnih skupinah in podobnih kadrovskih potrebah ter podatki o javnih uslužbencih, ki želijo biti trajno ali začasno premeščeni oz. njihovi predstojniki predlagajo takšno premestitev. O javnih uslužbencih se vodijo podatki iz centralne kadrovske evidence, na željo javnega uslužbenca pa tudi drugi podatki, pomembni za kadrovske odločitve. V večjih organih se vodi tudi evidenca internega trga dela v organu (Brus, 2002, str. 35).

Organ mora posredovati podatke za vpis v centralno kadrovsko evidenco in evidenco internega trga dela najkasneje v osmih dneh od nastopa okoliščin, o katerih se vpisujejo podatki. Podatki o možnostih premestitev se pridobivajo tudi od javnih uslužbencev, ki bi želeli biti premeščeni na drugo delovno mesto (ZJU-UPB3, 49. člen). Vse te podatke

lahko za zakonsko določene namene pridobijo predstojniki, vodje kadrovskega poslovanja, druge osebe, ki odločajo o pravicah in obveznostih javnih uslužbencev, ter inšpektorji, podatke pa lahko pridobi tudi vsak javni uslužbenec, če se nanašajo nanj oz. če gre za podatke o kadrovskih potrebah iz evidence internega trga dela (ZJU-UPB3, 50. člen). ZJU dopušča tudi drugim državnim organom in upravam lokalnih skupnosti, da lahko vodijo kadrovske evidenco za svoje potrebe ob smiselni uporabi določb ZJU o centralni kadrovske evidenci. Kadrovske evidenco vodi za sodišča, samostojne organe za odločanje o prekrških, državna tožilstva in državno pravobranilstvo ministrstvo, pristojno za pravosodje. Kadrovske evidences se lahko povezujejo, če se državni organi in lokalne skupnosti tako dogovorijo. Dogovor o povezavi centralne kadrovske evidence državne uprave z drugimi kadrovskimi evidencami sklenu vlada. Če so kadrovske evidences povezane, ima vsaka oseba, ki ima pravico pridobiti podatke ene izmed povezanih kadrovskih evidenc, pravico pridobiti podatke tudi iz drugih povezanih kadrovskih evidenc. Z vzpostavitvijo povezave med kadrovskimi evidencami organov se vzpostavi tudi enotna evidenca internega trga dela za te organe. Centralna kadrovska evidenca se mora po ZJU vzpostaviti najkasneje v enem letu po začetku njegove uporabe (Brus, 2002, str. 36).

4.4 SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA

Razen v primerih, določenih z ZJU ali drugim zakonom, ki ureja razmerja javnih uslužbencev v organih na določenem področju, velja, da javni uslužbenec sklenu delovno razmerje za nedoločen čas. ZJU tudi določa, da so določbe pogodbe o zaposlitvi, ki omejujejo čas trajanja delovnega razmerja v nasprotju z zakonom, nične. Tako kot v splošnem delovnem pravu tudi javni uslužbenec delovno razmerje po ZJU sklenu s pogodbo o zaposlitvi, kar poudarja izenačevanje statusa javnega uslužbenca z zaposlenim v zasebnem sektorju. ZJU določa, da se za sestavine pogodbe o zaposlitvi ne uporabljajo določbe splošnih predpisov o delovnih razmerjih. Sestavine pogodbe o zaposlitvi določa ZJU v 53. členu, na druge predpise se sklicuje le pri določilu o letnem dopustu, delovnem času in odpovednem roku. Lahko pa se pogodba o zaposlitvi enostransko oz. oblastno spremeni (napredovanje, razrešitev naziva). O plači, dopustu in drugih pravicah ter o obveznostih javnega uslužbenca organ izda sklep v skladu z zakonom, podzakonskimi predpisi in kolektivno pogodbo. Ob imenovanju v drug naziv in ob premestitvi na drugo delovno mesto se izda o pravicah in obveznostih nov sklep, ki nadomesti prejšnjega. Po določilih ZJU se delovno razmerje sklenu za delovno mesto, ki je vključeno v sistemizacijo; zunaj sistemizacije se lahko sklenu delovno razmerje za določen čas in za opravljanje pripravništva ali druge podobne oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja (ZJU-UPB3, 53. - 55. člen).

4.4.1 ZAPOSILITEV

Področje zaposlovanja v javni upravi je urejeno z zakoni in podzakonskimi akti. Vse zaposlene v javnem sektorju delimo na:

- zaposlene, ki izvajajo javne naloge oz. javno službo (izvajajo osnovno dejavnost) – javni uslužbenci in
- tiste, ki so zaposleni v javni službi, njihovo delo pa le omogoča izvajanje osnovne dejavnosti – delavci.

Javni uslužbenec opravlja javne naloge, ima naziv, položaj in funkcijo ter lahko napreduje po kariernem sistemu. Delavec opravlja spremljajoča dela po pogodbi o zaposlitvi in ne napreduje po kariernem sistemu (Brejc, 2007).

Pridobivanje kandidatov za zaposlitev si navadno predstavljamo zelo poenostavljeno. Na osnovi sistemizacije delovnih mest za prosto delovno mesto objavimo razpis in nato izberemo kandidata (Brejc, 2007).

O zaposlitvah odloča predstojnik na podlagi naslednjih izpolnjenih pogojev:

- da se trajno ali začasno poveča obseg dela, povečanega obsega dela pa ni mogoče opravljati z obstoječim številom javnih uslužbencev oz. se ob nespremenjenem obsegu dela izprazni delovno mesto;
- da ima organ zagotovljena finančna sredstva za zaposlitev;
- da je delovno mesto določeno v sistemizaciji, razen za primere sklenitve delovnega razmerja za določen čas, pripravništva ali druge oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja;
- da je delovno mesto prosto in
- da je nova zaposlitev v skladu s kadrovskim načrtom (ZJU-UPB3, 56. člen).

ZJU določa, da mora predstojnik, preden sprejme odločitev o novi zaposlitvi, preveriti, ali je mogoče prosto delovno mesto zasesti s premestitvijo javnega uslužbenca iz istega organa oz. s pomočjo notranjih rezerv. Če prostega delovnega mesta tako ni mogoče zasesti, se lahko delovno mesto zasede s premestitvijo javnega uslužbenca iz drugega organa. Temeljni merili natečaja sta usposobljenost za področje ter objektivnost pri izbiri uradnika za določeno delovno mesto. Izbira kandidata se opravi v izbirnem postopku, v katerem se preizkusi usposobljenost kandidata za opravljanje nalog na uradniškem delovnem mestu, in med kandidati, ki na podlagi predloženih dokazil izpolnjujejo natečajne pogoje. Izbirni postopek se lahko opravi v več fazah, tako da se kandidati postopno izločajo. Opravi se v obliki preverjanja strokovne usposobljenosti iz dokumentacije, ki jo je predložil kandidat, pisnega preizkusa usposobljenosti, ustnega pogovora ali v drugi obliki. Natečajna komisija ugotovi, kateri kandidati izpolnjujejo pogoje za položaj in kateri kandidati so glede na svojo strokovno usposobljenost primerni za ta položaj (o tem izda upravno odločbo, zoper katero ni pritožbe, dovoljen pa je upravni spor). Med temi kandidati oseba, ki ji je uradnik na položaju odgovoren, sklene pogodbo s tistim, ki je po njeni presoji najprimernejši (Brus, 2002, str. 37, 38).

Pri internem pridobivanju je smiselno zastaviti pomembno pravilo, ki naj ga poznajo vsi zaposleni; pri iskanju uslužbencev za nova delovna mesta imajo prednost že zaposleni, če izpolnjujejo vse zahteve za razpisana delovna mesta. Takšno ravnanje omogoča zaposlenim, da si načrtujejo kariero znotraj organizacije, hkrati pa prisilijo vodstvo organizacije, da razmišlja o razvoju človeških virov v lastni organizaciji. Če bi se takoj odločili za eksterno pridobivanje kandidatov, bi lahko s tem prezrli sposobne zaposlene, ki upravičeno pričakujejo napredovanje, in s tem ustvarili nesoglasja in verjetnost, da bodo sposobni zapuščali organizacijo. Interno pridobivanje človeških virov je smiselno, če zagotavlja, da bodo ustrezni ljudje prišli na pravo mesto. Ni mogoče dovoliti napredovanja že zaposlenih na višja delovna mesta, če ne izpolnjujejo pogojev (Brejc, 2000, str 37).

Prednosti internega razpisa po Desslerju (Dessler v: Brejc, 2000, str. 37) so:

- "zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar vzpodbuja moralo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in manj verjetno jo bodo zapustili;
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta;
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oz. izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Šibke plati internega kadrovanja pa so (Brejc, 2000, str. 37, 38):

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni. Zato jih je nujno obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši;
- če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo uslužbenca, ki je "na vrsti" za napredovanje in ne uslužbenca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
- če je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega;
- največji problem je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo, ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Gre za pomanjkanje inovacij."

Pri eksternem pridobivanju kandidatov se poslužujemo različnih metod (Brejc, 2007):

- Javni razpis je najpogostejša oblika pridobivanja kandidatov. Brez njega se sklene delovno razmerje le s štipendistom, za nadomeščanje javnega uslužbenca ali če je s posebnim zakonom določeno drugače.
- Javni zavodi za zaposlovanje in zasebni zavodi, agencije iskalcem in ponudnikom zaposlitve pomagajo najti in iskati zaposlitev oz. kandidata.
- Oglasi v medijih, objave na oglasnih deskah, na javnih mestih, štipendiranje, posebne akcije po izobraževalnih institucijah so lahko učinkovita metoda.
- Svetovalni centri na visokih šolah in fakultetah, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. Študentje na enem mestu zvedo, kakšne so možnosti zaposlitve, organizacije pa se seznanijo s poklicnim profilom visoke šole ali fakultete in izrazijo svoj interes po teh profilih.
- Metoda neposrednega stika – kandidat na slepo poizveduje o možnostih zaposlitve pri organizaciji.
- Priporočila – neformalna oblika pridobivanja kandidatov.

Javni natečaj se po ZJU objavi v uradnem glasilu ali v dnevnem časopisu ter pri Zavodu RS za zaposlovanje. Rok za vlaganje prijav na javni natečaj ne sme biti krajši od osmih dni od dneva objave javnega natečaja (ZJU-UPB3, 58. člen). Izmed prijavljenih kandidatov se odberejo tisti, ki na podlagi predloženih dokazil izpolnjujejo natečajne

pogoje in so s tem uvrščeni v izbirni postopek. Vsak oglas ali razpis naj vsebuje (Brejc, 2000, str. 39):

- osnovne podatke o organizaciji,
- naziv in kratek opis razpisanega delovnega mesta,
- lokacijo delovnega mesta,
- zahtevane kvalifikacije, izkušnje in dokazila,
- okvirne podatke o plači in ugodnostih,
- način in rok prijave,
- obvestilo, kdaj bodo kandidati obveščeni o izidu razpisa,
- podatke o osebi, ki daje podrobnejše informacije v zvezi z razpisom.

Razpis ne sme biti omejevalen (npr. glede na spol, raso, narodnost itd.). Sporno je tudi, če v razpisu dajejo prednost kandidatom z opravljeno določeno fakulteto oz. univerzo (npr. diploma Pravne fakultete v Ljubljani). Pogoji v razpisu praviloma ne bi smeli biti strožji, kot so za že zaposlene. Izjema je dopustna, kadar pomenijo strožji pogoji težnjo vodstva organizacije po višji kakovosti, učinkovitosti, inovativnosti, kadar gre v bistvu za postopno reorganizacijo (Brejc, 2000, str. 39).

(Brejc, 2000, str. 41-44) Na razpisana delovna mesta se prijavijo številni kandidati. Najprej izločimo vse tiste vloge, ki so prišle prepozno in tiste, iz katerih izhaja, da kandidati ne izpolnjujejo pogojev. Pristojni uslužbenec pregleda prispele prijave in sestavi seznam kandidatov, ki na podlagi predloženih dokazil izpolnjujejo pogoje za sklenitev delovnega razmerja. Če je kandidatov veliko, jih je smiselno razvrstiti v nekaj skupin. V prvi bodo kandidati, katerih prijave in dokazila dajejo slutiti, da utegnejo biti najboljši, sledijo povprečni in manj ustrezni. Na podlagi izbranih kriterijev dobimo seznam najustreznějšíh kandidatov. Da bi med kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, lahko izbrali najustreznějšíga, lahko uporabimo naslednje metode:

- Analiza prijave in življenjepisa. Biografski podatki so že sami po sebi osnova selekcije, kajti iz njih je mogoče razbrati, kakšne so delovne izkušnje, zanimanja, socialne dejavnosti, navade, hobiji, družinske zadeve, namere, vrednote, dosežki, osebne značilnosti. Življenjepis zadeva preteklost in kandidati si prizadevajo, da prikažejo le dobre plati; po drugi strani pa ni nujno, da kandidatovo slabo ravnanje v preteklosti pomeni, da bi tako ravnal tudi v prihodnosti.
- Vprašalnik. Kandidati različno obsežno in podrobno opisujejo svoje življenje, izkušnje, zato se v organizacijah pogosto odločajo za vprašalnik, s katerim pridobijo dodatne podatke o kandidatih. Standardiziran vprašalnik tudi prispeva k objektivnejšim podlagam za izbiro.
- Pogovor ali intervju. Gre za naj pogostejšo obliko pri spoznavanju kandidatov. Uporabimo ga lahko le za omejeno število kandidatov, torej tistih, ki sodijo v prvo skupino; če je tudi ta prevelika, pa na osnovi prevladujočega kriterija prvih 5–10 kandidatov. Poznamo več vrst intervjujev:
 - Neposredni intervju, kjer se s kandidatom pogovarjamo o njegovi prijavi, zanimanjih, razlogih za prijavo in podobno. Pomembno je, da vsem kandidatom zastavljamo enak nabor vprašanj.
 - Panelni intervju, kjer kandidata povabimo med sodelavce oddelka, v katerem bo delal, če bo seveda izbran. Vodja pogovora spremlja vsebino

pogovora, hkrati pa opazuje odzive na obeh straneh — pri kandidatu in sodelavcih.

- Globinski intervju. Uporabljamo ga za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer. Lahko ga vprašamo, kaj misli, zakaj ga vse to sprašujemo, kako si zamišlja svojo prihodnost in razvoj organizacije, če bo sprejet itd. Kandidatu predstavimo določene okoliščine in ga prosimo, da jih razloži. Ta intervju je uporaben predvsem pri izbiri strokovnega in vodilnega osebja.
- Stresni intervju. Na nekaterih delovnih mestih se stresne okoliščine vrstijo druga za drugo in v takšnih razmerah se bolje obnesejo iznajdljivejši kandidati. Zato kandidata za takšno delovno mesto spravimo v neprijeten položaj in opazujemo, kako se bo znašel, lahko pa tudi simuliramo stresne okoliščine.

Za zmanjšanje subjektivnosti pri izvajanju in ocenjevanju intervjuja moramo upoštevati naslednje:

- vprašalnik razvijemo na osnovi analize dela,
- vsem zastavimo enaka vprašanja,
- določimo ocenjevalno lestvico,
- uredimo, točkujemo in razvrstimo odgovore,
- vodimo proces za vse kandidate enako,
- posebno pozornost namenimo vsemu, kar je povezano z delom, kandidatovo osebnostjo in dokumentacijo.

Vprašanja, ki jih kandidatom ne smemo zastavljati:

- Kakšne so vaše osebne značilnosti, lastnosti in sposobnosti, da bi slabo delali?
- Koliko dni ste bili lansko leto bolni?
- So vas kdaj obravnavali kot osebo, ki je mentalno motena?
- Vaše zdravstvene težave in bolezni v vaši družini?
- Kateri stranki pripadate?
- Ženske o načrtovani nosečnosti.
- Ali pijete, kadite?

- Testiranje. Testiranje je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simuliranih okoliščinah in na podlagi teh ugotovitev predvideti, kako bo kandidat uspešen pri delu, ki smo mu ga namenili. Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje podatkov o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Testiranju kandidatov za zaposlitev mnogi nasprotujejo, ker v organizacijah nimajo ustreznih strokovnjakov za testiranje, ker so kandidati v testih postavljeni v izmišljene ali simulirane okoliščine, ker teste napačno uporabljajo, ker vodilni bolj zaupajo testom kot drugim metodam itd. Empirično pa je vendarle dokazano, da so testi koristno dopolnilo drugim metodam izbire in zaokrožujejo predstavo o kandidatih. Najpogostejši testi so: test kognitivnih sposobnosti in zmožnosti, test dosežkov, osebnostni test, test interesov, test delovnega primera, simulacije, sodelovanja v skupini, test odvisnosti, test fizičnih sposobnosti.

Kandidat, ki se je prijavil na javni natečaj, pa ni bil izbran, ima zoper sklep ne glede na določbe ZUP v osmih dneh od vročitve sklepa pravico do pritožbe (pritožba zadrži imenovanje izbranega kandidata), če meni, da je bil izbran kandidat, ki ne izpolnjuje natečajnih pogojev, da mu ni bila dana možnost sodelovanja v izbirnem postopku oz. da je bil izbran kandidat, ki po merilih izbirnega postopka ni dosegel najboljšega rezultata, ali da je prišlo do bistvenih kršitev postopka javnega natečaja oz. izbirnega postopka. Pravice do pritožbe nima kandidat, ki se posameznih dejanj v izbirnem postopku ni udeležil niti ni opravičil svoje odsotnosti, čeprav je bil pravilno povabljen. Zoper odločbo komisije je dovoljen upravni spor. Če upravno sodišče ugotovi, da je tožba utemeljena, lahko prisodi prizadetemu odškodnino v višini najmanj ene in največ treh najnižjih mesečnih bruto plač za delovno mesto, za katero se je potegoval, oz. odločbo o izbiri razveljavi (Brus, 2002, str. 39).

Javne in interne natečaje za položaje generalnih direktorjev, generalnih sekretarjev, predstojnikov organov v sestavi ministrstev, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot izvaja posebna natečajna komisija, ki jo za vsak primer posebej imenuje uradniški svet. Izbere se kandidat, ki se je v izbirnem postopku izkazal kot najbolj strokovno usposobljen za uradniško delovno mesto. Če nihče od prijavljenih kandidatov po merilih izbirnega postopka ni dovolj strokovno usposobljen za uradniško delovno mesto, se lahko javni natečaj ponovi, prijavljenim kandidatom pa se vroči obvestilo o neuspelem javnem natečaju. O izbiri uradnika se po ZJU prav tako izda upravna odločba, ki se vroči izbranemu kandidatu, drugim kandidatom pa se vroči sklep, da niso bili izbrani (Brus, 2002, str. 38, 39).

4.4.2 POLOŽAJI IN NAZIVI

Uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta se skladno z izhodišči, ki jih sprejme vlada oz. drugi državni organi s svojimi splošnimi akti, razvrščajo na skupine glede na (Brus, 2002, str. 42, 43):

1. zahtevnost delovnega mesta, ki se ravna po zahtevnosti dela in zahtevnosti pogojev za opravljanje dela;
2. zahtevnost obveznega usposabljanja in izpopolnjevanja ter dokazovanja strokovne ali psihofizične usposobljenosti za opravljanje dela;
3. odgovornost, povezano z opravljanjem dela na delovnem mestu;
4. stopnjo psihične in fizične obremenitve pri opravljanju dela;
5. druge okoliščine delovnih razmer.

Uradniška delovna mesta v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti ter strokovno-tehnična delovna mesta za vse organe razvrsti vlada z uredbo, lahko tudi s kolektivno pogodbo. Drugi organi uredijo to vprašanje s svojim splošnim aktom. Za uradniška delovna mesta se kot pogoj za opravljanje dela poleg splošnih pogojev, ki jih urejajo predpisi s področja delovnega prava, določijo naziv, smer izobrazbe oz. poklicna kvalifikacija, funkcionalna in specialna znanja ter posebne sposobnosti in drugi pogoji, če tako določa zakon (na dvojezičnih območjih kot pogoj tudi znanje jezika samoupravne narodne skupnosti). Za strokovno-tehnična delovna mesta in delovna mesta za izvajanje javnih služb se kot pogoji za opravljanje dela poleg splošnih pogojev določijo stopnja in

smer izobrazbe oz. poklicna kvalifikacija, delovne izkušnje, lahko pa tudi aktivno znanje uradnega jezika, funkcionalna in specialna znanja ter posebne sposobnosti ali drugi pogoji, če tako določa zakon (ZJU-UPB3, 79. člen).

Položaj je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu, oz. uradniško delovno mesto, na katerem se izvajajo naloge nadomeščanja in neposredne pomoči uradnikom na položajih generalnega sekretarja in generalnega direktorja v ministrstvu, direktorja organa v sestavi in vladne službe (namestniki) (ZJU-UPB3, 80. člen).

Položaji po ZJU so:

- v ministrstvih: generalni direktor, generalni sekretar in vodje notranjih organizacijskih enot
- v organih v sestavi ministrstva: direktor in vodje notranjih organizacijskih enot,
- v upravnih enotah: načelnik upravne enote in vodja notranjih organizacijskih enot,
- v vladnih službah: direktor in vodje notranjih organizacijskih enot,
- v upravah lokalnih skupnosti: direktor in vodje notranjih organizacijskih enot.

Kot pogoj za pridobitev položaja se lahko poleg pogojev, določenih za uradniška delovna mesta, določijo še funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja človeških virov ter druga specialna znanja (ZJU-UPB3, 81. člen).

Za pridobitev položaja se uporabljajo določbe ZJU, ki urejajo zasedbo delovnega mesta, če ni drugače določeno s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi ali aneksom k pogodbi o zaposlitvi, ki jo sklene predstojnik oz. tisti, ki mu je uradnik na položaju neposredno odgovoren. ZJU posebej določa, da se pridobi položaj generalnega sekretarja in generalnega direktorja v ministrstvu, direktorja organa v sestavi in vladne službe, načelnika upravne enote in direktorja uprave lokalne skupnosti z odločbo o imenovanju, na podlagi internega ali javnega natečaja za dobo petih let. Direktorja uprave lokalne skupnosti imenuje tisti, ki mu je direktor neposredno odgovoren, načelnika upravne enote pa minister, pristojen za upravo. Generalne sekretarje in generalne direktorje v ministrstvih, direktorje organov v sestavi ministrstev in direktorje vladnih služb imenuje vlada na predlog ministra oz. funkcionarja, ki mu je direktor vladne službe odgovoren. Za izgubo položaja se uporabljajo določbe tega zakona, ki urejajo izgubo delovnega mesta, če ni drugače določeno. Uradnik, ki je na položaju, se z odločbo razreši s položaja:

- če to sam zahteva;
- če v enem mesecu ne sklene pogodbe o zaposlitvi oz. aneksa k njej;
- če se ugotovi, da ni sposoben opravljati nalog na položaju, in sicer na podlagi sklepa o ugotovitvi odgovornosti za disciplinsko kršitev in
- v primeru prenehanja delovnega razmerja iz razloga sporazumne razveljavitve pogodbe o zaposlitvi ali odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani javnega uslužbenca (ZJU-UPB3, 82. člen).

Funkcionar lahko generalnega sekretarja ministrstva, generalnega direktorja v ministrstvu, direktorja organa v sestavi, direktorja vladne službe in direktorja občinske uprave, kateremu so odgovorni, razreši ne glede na razloge v enem letu od nastopa funkcije (po postopku o ugotovitvi nesposobnosti javnega uslužbenca za delovno mesto). Po

prenehanju položaja se uradnik premesti na delovno mesto, ki ustreza njegovemu nazivu in za katero izpolnjuje pogoje. Če takega delovnega mesta ni, se lahko premesti na delovno mesto, ki ustreza njegovi izobrazbi in za katero izpolnjuje pogoje. Če mu tudi takega delovnega mesta v organu ali v drugih organih ni mogoče zagotoviti, mu delovno razmerje preneha, ima pa pravico do odpravnine, ki mu zaradi prenehanja potrebe po njegovem delu pripada v skladu s predpisi, ki urejajo delovna razmerja. Z uradnikom, ki pred začetkom opravljanja položaja ni bil kot uradnik zaposlen v istem ali drugem državnem organu ali upravi lokalne skupnosti, se po prenehanju položaja lahko brez natečaja sklene delovno razmerje za nedoločen čas v istem ali drugem organu, če obstaja prosto delovno mesto (ZJU-UPB3, 83. člen).

Uradniki opravljajo naloge v nazivu. Nazivov je 16, razporejeni pa so v pet kariernih razredov. Poimenovanja nazivov pripadnikov Slovenske vojske, diplomatov, policistov, paznikov, inšpektorjev in drugih uradnikov s posebnimi pooblastili in dolžnostmi se določijo s posebnim zakonom ali z uredbo vlade. Poimenovanja nazivov v drugih državnih organih se lahko določijo z aktom državnega organa (ZJU-UPB3, 85. člen).

Tabela 1: Uradniški nazivi

Karierni razred	Stopnja	Naziv	Izobrazba
1.	1	višji sekretar	Univerzitetna ali visoka strokovna s specializacijo ali magisterijem
	2	sekretar	
	3	podsekretar	
2.	4	višji svetovalec I.	Visoka strokovna
	5	višji svetovalec II.	
	6	višji svetovalec III.	
3.	7	svetovalec I.	Visoka strokovna
	8	svetovalec II.	
	9	svetovalec III.	
4.	10	višji referent I.	Višja strokovna
	11	višji referent II.	
	12	višji referent III.	
5.	13	referent I.	Srednja
	14	referent II.	
	15	referent III.	
	16	referent IV.	

Vir: Brejc (2000, str. 48)

Naziv se pridobi z imenovanjem po izbiri uradnika na javnem natečaju ali z napredovanjem v višji naziv. Uradnik se imenuje v naziv z odločbo, v kateri se določi naziv in datum njegove pridobitve. Pogoji za imenovanje v naziv so:

- najmanj predpisana izobrazba; predpisana izobrazba za nazive prvega kariernega razreda je univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba s specializacijo oz. magisterijem, drugega in tretjega kariernega razreda pa najmanj visoka strokovna izobrazba; predpisana izobrazba za nazive četrtega kariernega razreda je najmanj višja strokovna izobrazba, za nazive petega in šestega kariernega razreda pa najmanj srednja splošna ali srednja strokovna izobrazba,

- strokovni izpit,
- znanje uradnega jezika (ZJU-UPB3, 86. člen).

V prehodnih določbah ZJU določa, da se za višje upravne delavce štejejo uradniki v nazivih od prve do šeste stopnje (ZJU-UPB3, 196. člen). Uradniki v drugih nazivih se štejejo za upravne delavce.

Pogoji za imenovanje v naziv so tudi:

- državljanstvo Republike Slovenije,
- da oseba ni bila pravnomočno obsojena za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti, in da ni bila obsojena na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev,
- da zoper osebo ni vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti (ZJU-UPB3, 88. člen).

V naziv se lahko izjemoma imenuje posameznik, ki nima ustreznega strokovnega izpita, pod pogojem, da ga opravi najkasneje v enem letu, sicer se imenovanje v naziv razveljavi. Pridobljen naziv ugasne z dnem prenehanja delovnega razmerja uradnika, z razrešitvijo (v primeru izrečenega disciplinskega ukrepa razrešitve naziva, v primeru ugotovljene nesposobnosti ter v drugih primerih, ki jih določa zakon) in z izvedenim napredovanjem v višji naziv (ZJU-UPB3, 91. člen).

(ZJU-UPB3, 194. člen) Nazivi višjih upravnih delavcev in upravnih delavcev v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti in pravosodnih organih so se leta 2004 prevedli v nove uradniške nazive glede na izhodiščne količnike za določitev osnovne plače, in sicer:

- nazivi s količnikom 6,36 in več v naziv sekretar;
- nazivi s količnikom od 5,31 do 6,35 v naziv podsekretar;
- nazivi s količnikom od 4,81 do 5,30 v naziv višji svetovalec I;
- nazivi s količnikom od 4,41 do 4,80 v naziv višji svetovalec II;
- nazivi s količnikom od 4,01 do 4,40 v naziv višji svetovalec III;
- nazivi s količnikom od 3,61 do 4,00 v naziv svetovalec I;
- nazivi s količnikom od 3,31 do 3,60 v naziv svetovalec II;
- nazivi s količnikom od 3,01 do 3,30 v naziv svetovalec III;
- nazivi s količnikom od 2,81 do 3,00 v naziv višji referent I;
- nazivi s količnikom od 2,66 do 2,80 v naziv višji referent II;
- nazivi s količnikom od 2,51 do 2,65 v naziv višji referent III;
- nazivi s količnikom od 2,41 do 2,50 v naziv referent I;
- nazivi s količnikom od 2,31 do 2,40 v naziv referent II;
- nazivi s količnikom od 2,11 do 2,30 v naziv referent III;
- nazivi s količnikom od 2,01 do 2,10 v naziv referent IV;
- nazivi s količnikom od 1,81 do 2,00 v začasni naziv sodelavec I;
- nazivi s količnikom 1,80 v začasni naziv sodelavec II.

4.4.3 STROKOVNI IZPIT

Strokovni izpit za uradniške nazive (opravlja se pred izpitno komisijo, ki jo imenuje minister, pristojen za upravo), za katere je predpisana univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba, je državni izpit iz javne uprave (za imenovanje v naziv), za druge uradniške nazive pa strokovni upravni izpit (ZJU-UPB3, 164. člen).

Na stroške organa ima pravico do pristopa k strokovnemu izpitu oseba, ki je opravila pripravništvo v organu, in uradnik, ki mora po odločbi o imenovanju v naziv v določenem času opraviti strokovni izpit. Vsebina strokovnega izpita za imenovanje v naziv je določena v 166. členu ZJU in zajema znanje iz:

- ustavne ureditve;
- sistema zakonodaje, izvršilne in sodne oblasti ter razmerij med njimi;
- lokalne samouprave;
- sistema javnih financ;
- ureditve institucij Evropske unije in njenega pravnega sistema;
- upravnega postopka in upravnega spora;
- poslovanja organov javne uprave (ZJU-UPB3, 166. člen).

Podrobnejši program državnega izpita iz javne uprave in strokovnega upravnega izpita, postopek njunega opravljanja, prijavo, izpitni red, način priznavanja vsebin opravljenih drugih izpitov, dokumentacijo za prijavo k strokovnemu izpitu in druga vprašanja v zvezi z opravljanjem strokovnega izpita določi minister, pristojen za upravo (ZJU-UPB3, 166. člen).

Strokovni izpit iz upravnega postopka se opravlja pred izpitno komisijo, ki jo imenuje minister, pristojen za upravo, iz vrst strokovnjakov za upravni postopek. Član izpitne komisije mora imeti univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo s specializacijo ali magisterijem in najmanj pet let službene dobe; biti mora univerzitetni učitelj ali sodnik upravnega ali vrhovnega sodišča. Strokovni izpit iz upravnega postopka je prilagojen stopnji izobrazbe in se lahko opravlja v okviru državnega izpita iz javne uprave za imenovanje v naziv. Podrobnejše vsebine programa strokovnega izpita iz upravnega postopka, sestavo in oblikovanje izpitnih komisij, način prijave k izpitu, trajanje in način oprave izpita ter druga vprašanja v zvezi z opravljanjem strokovnega izpita iz upravnega postopka določi minister, pristojen za upravo (ZJU-UPB3, 170. člen).

Po ZJU se šteje, da izpolnjujejo pogoj glede strokovnega izpita uradniki, ki so na dan začetka uporabe ZJU v delovnem razmerju pri državnem organu ali upravi lokalne skupnosti in so pridobili naziv višjega upravnega delavca ali upravnega delavca po prejšnjih predpisih. Pogoj je le, da imajo najmanj pet let službene dobe. Drugi uradniki, razen tistih, ki so opravili ustrezen strokovni izpit po predpisih, ki so veljali v času opravljanja tega izpita, morajo strokovni izpit opraviti v dveh letih od začetka uporabe ZJU, sicer jim delovno razmerje preneha. Šteje se tudi, da so opravili strokovni izpit iz upravnega postopka uradniki, ki so opravili strokovni izpit za višjo in visoko strokovno ter univerzitetno izobrazbo, katerega sestavni del je tudi upravni postopek, oz. uradniki, ki so opravili preizkus strokovne usposobljenosti za dejanja v upravnem postopku po Zakonu o

pripravnštvu, strokovnih izpitih in izpopolnjevanju strokovne izobrazbe delavce v državni upravi in pravosodju (Uradni list RS, št. 8/80, 27/85, 35/85, 39/85, 18/93 in 13/94) pred uveljavitvijo zakona o splošnem upravnem postopku. Dodatno se po ZJU šteje, da izpolnjujejo pogoj glede strokovnega izpita za izvrševanje posebnih dolžnosti in pooblastil uradniki, ki so na dan začetka uporabe ZJU v delovnem razmerju pri državnem organu ali upravi lokalne skupnosti in so pridobili naziv višjega upravnega delavca ali upravnega delavca ter so opravili strokovni izpit v skladu s posebnimi predpisi. Javni uslužbenci, ki so na dan začetka uporabe ZJU pripravniki, opravljajo strokovni izpit po opravljenem pripravnštvu po predpisih, ki so veljali do dneva začetka uporabe ZJU. Opravljen strokovni izpit se šteje za izpolnjevanje pogoja glede predpisanega strokovnega izpita za imenovanje v naziv po ZJU (ZJU-UPB3, 193. člen).

4.5 DELOVNO RAZMERJE ZA DOLOČEN ČAS

Pogodba o zaposlitvi se po ZJU lahko sklene za določen čas (v drugih primerih se ne glede na določbe zakona, ki ureja delovna razmerja, pogodba ne more skleniti za določen čas) za:

- delovna mesta, vezana na osebno zaupanje funkcionarja (delovna mesta v kabinetu, ki trajajo najdlje za čas trajanja funkcije funkcionarja, njihovo število in vrste ter pogoje zanje določi v okviru kadrovskega načrta za organe državne uprave vlada, za druge državne organe sam državni organ, za organe lokalnih skupnosti pa predstavniški organ lokalne skupnosti);
- nadomeščanje začasno odsotnega javnega uslužbenca (traja za čas odsotnosti javnega uslužbenca);
- najzahtevnejša strokovna dela, ki se organizirajo kot projekti z omejenim časom trajanja, in za izvrševanje javnih nalog v primeru začasno povečanega obsega dela, ki po svoji naravi traja določen čas in ga ni mogoče izvrševati z obstoječim številom javnih uslužbencev (trajajo lahko za čas trajanja projekta oz. za čas začasno povečanega obsega dela - t. i. projektna dela);
- opravljanje pripravnštva ali druge podobne oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja (traja lahko za čas opravljanja pripravnštva ali druge podobne oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja);
- položaj generalnega direktorja, generalnega sekretarja, predstojnika organa v sestavi, predstojnika vladne službe, načelnika upravne enote in direktorja občinske uprave oz. tajnika občine (za dobo 5-ih let);
- v primerih, ko je v organu pričakovati spremembo obsega javnih nalog, ki lahko vpliva na zmanjšanje števila javnih uslužbencev. To mora biti posebej označeno v sistemizaciji (ZJU-UPB3, 68. člen).

Delovno razmerje za določen čas, razen za delovna mesta na položajih, se lahko sklene brez javnega natečaja in ne glede na to, ali je posameznik opravil strokovni izpit, za delovna mesta, vezana na osebno zaupanje funkcionarja, pa tudi objava ni potrebna (70. člen). Z javnim uslužbencem, ki sklene delovno razmerje za določen čas, se ne sme skleniti delovnega razmerja za nedoločen čas brez javnega natečaja, razen če gre za pripravnika ali za javne uslužbenca na položaju (ZJU-UPB3, 71. člen).

Za urejanje pravic in obveznosti javnih uslužbencev, ki sklenejo delovno razmerje za določen čas, se smiselno uporabljajo določbe ZJU; v pogodbi o zaposlitvi se določi, glede na kateri uradniški naziv se določijo pravice oz. dolžnosti uradnika (ZJU-UPB3, 73. člen).

4.6 PRAVICE IN OBVEZNOSTI

Pravice in obveznosti javnih uslužbencev so določene s področja delovnega prava in kolektivnimi pogodbami, če zakon ne določa drugače (ZJU-UPB3, 92. člen).

4.6.1 PRAVICE IN OBVEZNOSTI JAVNIH USLUŽBENCEV

ZJU (ZJU-UPB3, 93-99. člen) določa tiste pravice in obveznosti, pri katerih zaradi splošnega javnega interesa ne more veljati splošno delovno pravo oz. kolektivne pogodbe, in sicer:

- opravljanje dela javnega uslužbenca mora biti v skladu s predpisi, kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi, splošnimi akti organa in kodeksom etike;
- opravljanje dela po navodilih in odredbah nadrejenega, razen če javni uslužbenec po zakonu ni vezan na ravnanje po navodilih nadrejenih oseb; javni uslužbenec lahko zahteva pisno odredbo in pisno navodilo, če meni, da je vsebina ustne odredbe ali ustnega navodila nejasna, ali če meni, da bi izvršitev ustne odredbe oz. navodila pomenila protipravno ravnanje oz. povzročila škodo (v tem primeru je tudi prost odškodninske in disciplinske odgovornosti); javni uslužbenec lahko odkloni izvršitev odredbe oz. navodila, če bi pomenila protipravno ravnanje, mora pa jo odkloniti, če bi izvršitev pomenila kaznivo dejanje;
- delo izven opisa delovnega mesta ne spada v opis dela delovnega mesta, ustreza pa njegovi strokovni usposobljenosti – potrebna je pisna odločitev predstojnika; povečan obseg dela oz. dodatne delovne obremenitve javnega uslužbenca (v okviru polnega delovnega časa in dovoljenega obsega dela prek polnega delovnega časa) po pisni odločitvi predstojnika, ki ne sme biti daljše od štirih mesecev;
- opravljanje drugega dela v interesu delodajalca (če drugo delo ustreza strokovni usposobljenosti javnega uslužbenca, npr. sodelovanje v nadzornih organih z namenom izvrševanja pravic ustanovitelja in sodelovanje v komisiji za pritožbe);
- opravljanje dela v projektni skupini v organu, kjer javni uslužbenec dela, ali v drugem organu (ustrezati mora poklicni kvalifikaciji, znanju in sposobnostim javnega uslužbenca);
- opravljanje manj zahtevnega dela (v primeru višje sile, naravne in druge nesreče, izjemnega povečanja obsega dela ter v primeru drugih nepredvidljivih razmer po odredbi nadrejenega).

ZJU prepoveduje uradniku opravljanje drugih dejavnosti:

- če je dejavnost po zakonu nezdružljiva z delovnim razmerjem ali v nasprotju s konkurenčno prepovedjo;
- če bi opravljanje dejavnosti lahko vplivalo na učinkovito, strokovno in nepristransko opravljanje dela;
- če bi pri opravljanju dejavnosti lahko zlorabil informacije, do katerih ima dostop, niso pa javno dostopne;

- če je v škodo ugledu organa. Uradnik je dolžan sporočiti predstojniku, da bo začel opravljati prej navedeno dejavnost, kršitev te dolžnosti pa je lažja disciplinska kršitev (ZJU-UPB3, 100. člen).

4.6.2 ODLOČANJE O PRAVICAH IN OBVEZNOSTIH

Pravice in dolžnosti delodajalca v organu državne uprave in v upravi lokalne skupnosti izvršuje predstojnik. Predstojnik lahko v primeru, ko razpolaga z informacijo, na podlagi katere so podani razlogi za sum, da javni uslužbenec zlorablja pravico do zadržanosti z dela do 30 delovnih dni zaradi bolezni ali poškodbe, ali pravico do povračila stroškov prevoza na delo in z dela, pooblasti enega ali več javnih uslužbencev za ugotovitev dejanskega stanja. Pred pričetkom izvajanja nadzora mora predstojnik javnega uslužbenca najprej opozoriti, da obstajajo razlogi za sum o zlorabi, ter mu omogočiti, da obrazloži. Predstojnik lahko za izvrševanje pravic in dolžnosti delodajalca pooblasti uradnika z univerzitetno izobrazbo ali visoko strokovno izobrazbo s specializacijo ali magisterijem in najmanj petimi leti delovne dobe. Pooblastilo se v organu objavi na primeren način; o pooblastilu se posebej obvesti reprezentativni sindikat v organu. Vodja kadrovskega poslovanja lahko dobi vsa pooblastila, ki jih ima po tem zakonu predstojnik. O pritožbah zoper odločitve o pravicah ali obveznostih iz delovnega razmerja javnega uslužbenca in o drugih vprašanih, kadar zakon tako določa, odloča pristojna komisija za pritožbe, in sicer:

- za javne uslužbence pri organih državne uprave in pri pravosodnih organih komisija za pritožbe pri vladi;
- za javne uslužbence pri drugem državnem organu komisija za pritožbe pri tem državnem organu;
- za javne uslužbence pri upravah lokalnih skupnosti komisija za pritožbe pri reprezentativnih združenjih lokalnih skupnosti; če se ta komisija ne organizira, odloča o pritožbah komisija za pritožbe pri vladi.

Komisijo za pritožbe sestavljajo predsednik in člani (ZJU-UPB3, 33-35. člen).

4.6.3 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

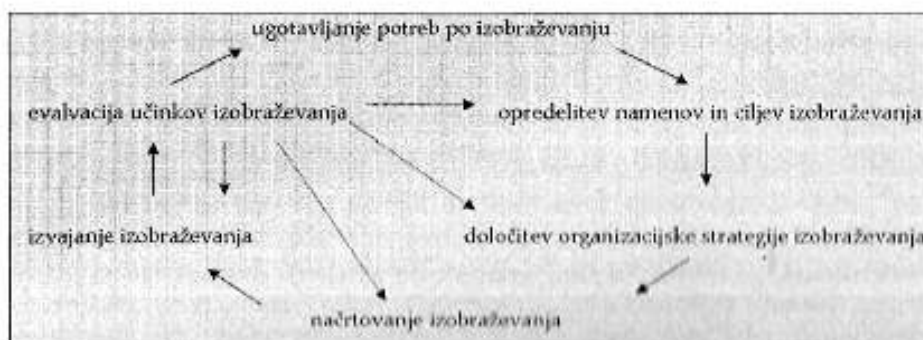
Izobraževanje je proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti. V ožjem pomenu pomeni pridobivanje šolske izobrazbe, v širšem pomenu pa vključuje še usposabljanje (razvijanje sposobnosti) in izpopolnjevanje (dopolnjevanje znanja). Usposabljanje je proces razvijanja posameznikovih sposobnosti, izpopolnjevanje pa je predvsem dopolnjevanje znanja.

Proces izobraževanja (glej slika 4) zaposlenih v javni upravi vsebuje šest faz (Brejc, 2000, str. 28):

1. Opredelitev potreb izobraževanja. Razlika ocene oz. stanja (kaj in kako delamo in kaj in kako bi morali delati) pomeni potrebo po novih znanjih, sposobnostih in lastnostih. Opredelitev potreb izobraževanja je enostavnejše, ko gre za posebna strokovna znanja (napake pri odločbah, neprijaznost do strank).
2. Določitev ciljev skupine. Gre za določitev posameznikov, ki se bodo izobraževali. Ciljna skupina je lahko po izobrazbi, starosti, spolni strukturi, izkušnjah, poklicni

- usmerjenosti homogena ali heterogena. Ko načrtujemo izobraževanje, moramo vedeti, komu je namenjeno.
3. Cilji izobraževanja. Morajo biti jasni, konkretni in razumljivi. Vodilno osebje, ki odloča o napotitvi na izobraževanje in udeleženci izobraževanja morajo vedeti, kaj naj bi s tem izobraževanjem pridobili.
 4. Izdelava programa izobraževanja. Pri izdelavi programa je potrebno upoštevati:
 - stopnjo izobrazbe udeležencev,
 - pričakovanja udeležencev,
 - znanja, sposobnosti in medsebojna razmerja udeležencev,
 - ali je obvezno ali prostovoljno in
 - kraj izobraževanja.
 5. Izvajanje izobraževanja. Vsebina izobraževanja se lahko podaja različno: s predavanji, preučevanjem primerov, razpravami in vajami, simulacijo in igranjem vlog (redkeje). Sodobna tehnična sredstva nudijo obilo novih možnosti za pridobivanje znanj in razvijanja sposobnosti, zlasti z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in avdiovizualne tehnike. Izobraževanje zahteva torej ustrezna tehnična sredstva, pomembna pa je tudi odločitev o časovni razmestitvi vsebin pri izobraževanju.
 6. Vrednotenje izobraževanja (evalvacija). Vrednotenje je potrebno zato, da izvemo, ali smo z izobraževanjem dosegli načrtovane cilje. V praksi se ponavadi zadovoljimo z anketo na koncu izobraževanja, le redko pa pridobimo povratne informacije, kakšni so učinki v okolju. Vrednotenje poteka v štirih fazah:
 - prva raven: na osnovi ankete ugotavljamo stopnjo zadovoljstva z vsebino;
 - druga raven: gre za ugotavljanje sprememb v sposobnostih, znanju in ravnanju zaposlenih (test, intervju, pisna sporočila);
 - tretja raven: zadeva obseg sprememb v realnem okolju; da bi prišlo do sprememb, ni dovolj le kakovostno izobraževanje, pač pa morajo biti izpolnjeni še naslednji pogoji: zagotovljena mora biti ustrezna organizacijska klima, zaposleni si morajo spremembe želeli in vedeti morajo, kaj in kako narediti, zaposleni morajo biti nagnjeni k spremembam itd.;
 - četrta raven: nanaša se na ugotavljanje dejanskih učinkov izobraževanja v upravnem okolju (manj pritožb strank, večja učinkovitost, boljši odnosi med zaposlenimi). Primerjamo torej cilje izobraževanja in spremembe v upravnem okolju.

Slika 4: Model načrtovanega izobraževanja



Vir: Haček in Bačlija (2007, str. 56)

ZJU razlikuje med pravico do izobraževanja v interesu delodajalca in dolžnostjo uradnika do usposabljanja in izpopolnjevanja. Uradnik ima pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe, ki se izvaja v interesu in na stroške delodajalca po izvedenem internem natečaju. Po zakonu mora uradnik, ki je napoten na nadaljnje izobraževanje, po končanem izobraževanju ostati v delovnem razmerju pri istem delodajalcu vsaj se toliko časa, kolikor je trajalo izobraževanje, sicer ima delodajalec pravico do povrnitve sorazmernega dela plačanih stroškov izobraževanja. Uradnik ima pravico in dolžnost usposabljanja se na uradniškem delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu na stroške delodajalca in po napotitvi neposredno nadrejenega (ZJU-UPB3 101.,102. člen).

S programi izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja se določijo vsebine usposabljanja in izpopolnjevanja ter višina sredstev, ki so namenjena za nadaljnje izobraževanje in za izvajanje usposabljanja in izpopolnjevanja. Splošni program usposabljanja in izpopolnjevanja, ki zajema vsebine, pomembne za vse organe, določi vlada. Predlog programa na podlagi strokovnih analiz pripravi organ, pristojen za kadrovske zadeve, ki skrbi tudi za izvajanje tega programa, načrtuje pa tudi sredstva, potrebna za njegovo izvajanje. Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezni organ določi predstojnik. Predstojnik mora najkasneje v treh mesecih po sprejetju programa izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pripraviti poročilo o izvedbi in učinkih programa, ki je bil sprejet za prejšnje obdobje. Poročilo o izvedbi in učinkih splošnega programa sprejme vlada na predlog organa, pristojnega za kadrovske zadeve. Neposredno nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem pogovor z vsakim uradnikom ter omogočiti občasno preverjanje teoretičnega in praktičnega znanja (Brus, 2002, str. 48, 49).

4.6.4 PRIPRAVNIŠTVO

Po ZJU se za pripravnika sprejme oseba, ki začne prvič opravljati delo in se usposablja za opravo predpisanega strokovnega izpita. Pripravnik se sprejme v delovno razmerje za določen čas trajanja pripravniške dobe. Po opravljenem pripravništvu in strokovnem izpitu se lahko z njim sklene delovno razmerje za nedoločen čas brez javnega natečaja. V času pripravniške dobe se pripravnik usposablja po določenem programu (mentor določi

individualni program usposabljanja pripravnika, v katerem določi osebe, ki spremljajo njegovo delo v posameznih obdobjih). Za usposabljanje med pripravništvom so odgovorni mentor in druge osebe, ki spremljajo pripravnikovo delo. Po končani pripravniški dobi izdelajo mentor in osebe, ki so spremljale pripravnikovo delo, pisna mnenja (Brus, 2002, str. 49).

Trajanje in izvedbo pripravništva določi vlada z uredbo. Pripravništvo se lahko opravlja tudi volontersko, brez sklenitve delovnega razmerja. Način in potek ter program usposabljanja pripravnikov za opravljanje dela oz. opravo strokovnega izpita za imenovanje v naziv določi minister, pristojen za upravo. Po opravljenem pripravništvu in strokovnem izpitu se lahko s pripravnikom sklene delovno razmerje za uradniško delovno mesto za nedoločen čas brez javnega natečaja, če je bil pripravnik izbran na javnem natečaju ali če gre za pripravnika - štipendista, ki je bil izbran na javnem natečaju. Med opravljanjem praktičnega pouka je praktikant zavarovan za primer nesreče pri delu in poklicne bolezni. Praktikant dobi nagrado (ZJU-UPB3, 108. do 110. člen).

4.6.5 OCENJEVANJE, NAPREDOVANJE IN PRIZNANJA

Ocenjevanje uradnikov, ki se izvaja na podlagi zakona, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, se uporablja tudi za spodbujanje kariere in pravilno odločanje o njihovem napredovanju. Postopek in pogoje napredovanja v višji naziv za organe državne uprave, pravosodne organe in uprave lokalnih skupnosti določi vlada z uredbo. Za izjemne uspehe, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih postopkov, se javnim uslužbencem podeljujejo priznanja (ZJU-UPB3, 111. in 112. člen).

4.7 ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST

V ZJU sta urejeni dve vrsti odgovornosti za škodo, in sicer odgovornost za škodo, ki jo javni uslužbenec povzroči organu oz. organizaciji na delu ali v zvezi z delom namenoma ali iz hude malomarnosti, in odgovornost za škodo, ki jo pri delu ali v zvezi z delom povzroči tretji osebi. V prvem primeru je odškodninsko odgovoren javni uslužbenec, v drugem pa delodajalec. Za zaščito pravic do povračila povzročene škode ima tretja oseba možnost pridobiti odškodnino od delodajalca ali javnega uslužbenca, ki jo je povzročil s svojim protipravnim dejanjem (naklepno). ZJU ureja tudi različne možnosti glede povračila škode in oprostitve odškodninske odgovornosti. V primeru, da bi škoda nastala z ravnanjem javnega uslužbenca na podlagi pisne odredbe ali navodila nadrejenega, je določeno, da je za tako nastalo škodo odgovoren neposredno nadrejeni. O odškodnini se lahko odloči v disciplinskem postopku, za katerega se uporabljajo določbe ZJU o disciplinskem postopku, razen določb o zastaranju. O višini in načinu poravnave škode, ki je povzročena delodajalcu, je mogoč pisni dogovor, ki ima moč izvršilnega naslova. ZJU določa tudi možnost pavšalne odškodnine, če bi ugotavljanje višine škode povzročilo nesorazmerne stroške in če so primeri škodnih dejanj in višina pavšalne odškodnine določeni v kolektivni pogodbi. Za izplačano odškodnino za škodo, ki jo je javni uslužbenec povzročil tretji osebi, lahko uveljavlja delodajalec, ki je škodo izplačal, regresni zahtevek. Če je bila škoda povzročena naklepno, lahko delodajalec zahteva poplačilo celotne izplačane odškodnine, če je bila povzročena iz hude malomarnosti, pa poplačilo celotne

izplačane odškodnine ali delno poplačilo. ZJU ureja tudi odškodninsko odgovornost delodajalca za škodo, ki je povzročena javnemu uslužbencu na delu ali v zvezi z delom pri delodajalcu. Odškodninska odgovornost je torej povezana tudi z odgovornostjo delodajalca, ne samo javnega uslužbenca. V tem primeru jo mora povrniti delodajalec po splošnih načelih civilnega prava. Tudi tu je mogoč pisni dogovor med predstojnikom in javnim uslužbencem, ki je izvršilni naslov (Brus, 2002, str. 54, 55).

4.8 PREMESTITEV

Po ZJU se javni uslužbenec premesti na drugo delovno mesto brez soglasja zaradi delovnih potreb (če izpolnjuje predpisane pogoje in je sposoben opravljati to delo, vendar ne v času začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni, med nosečnostjo in med starševskim dopustom) ali s soglasjem oz. na lastno željo. Premestitev je lahko trajna ali začasna (največ dve leti) ter omogoča mobilnost, ki je v korist predvsem delodajalcem, prav tako pa tudi javnim uslužbencem. Zaradi delovnih potreb se javni uslužbenec premesti:

- če so podani poslovni razlogi,
- če je javni uslužbenec nesposoben za svoje delovno mesto,
- če predstojnik oceni, da je mogoče na ta način zagotoviti učinkovitejše oz. smotrnejše delo organa,
- če se trajno spremeni obseg dela ali racionalizirajo delovni postopki in javni uslužbenec nima več polne delovne obremenitve,
- ter v drugih primerih, ki jih določa zakon (ZJU-UPB3, 149. člen).

Premestitev zaradi delovnih potreb se opravi s sklepom o premestitvi, če se javni uslužbenec s premestitvijo ne strinja. Sklep o premestitvi zaradi delovnih potreb v okviru istega organa izda predstojnik, v drug organ pa sporazumno oba predstojnika. Sklep o premestitvi zaradi delovnih potreb v okviru organov državne uprave lahko izda tudi vlada na predlog predstojnika organa, v katerega naj bi bil javni uslužbenec premeščen; pri tem je treba upoštevati poslovne potrebe organa, v katerem javni uslužbenec, ki naj bi bil premeščen, dela, in določiti ustrezen odložni rok za premestitev. Premestitev na željo oz. s soglasjem javnega uslužbenca se izvede s sklenitvijo aneksa k pogodbi o zaposlitvi ali pa s sporazumno razvezo pogodbe o zaposlitvi in sklenitvijo nove. O premestitvi na željo oz. s soglasjem javnega uslužbenca v drug organ lahko brez soglasja organa, v katerem dela javni uslužbenec, ki želi biti premeščen, odloči vlada. Aneks k pogodbi o zaposlitvi v tem primeru na strani delodajalca sklene predstojnik organa, v katerega je javni uslužbenec premeščen. V primeru premestitve iz enega v drug organ pri istem delodajalcu delovno razmerje ne preneha (ZJU-UPB3, 150.–152. člen).

Uradnik, čigar delo na delovnem mestu, na katerem dela, ni več potrebno, se premesti na delovno mesto, ki se opravlja v istem nazivu in za katero izpolnjuje pogoje ter je zanj ustrezno strokovno usposobljen, če je tako delovno mesto v organu prosto; strokovno-tehnični uslužbenec se premesti na delovno mesto, ki je ovrednoteno z najmanj enako osnovno plačo in za katero izpolnjuje pogoje ter je zanj ustrezno strokovno usposobljen, če je tako delovno mesto v organu prosto. Če presežnega javnega uslužbenca ni mogoče premestiti, se mu lahko zagotovi poklicna prekvalifikacija ali dokvalifikacija, na podlagi

katere izpolni pogoje oz. se usposobi za prosto delovno mesto v organu. Če tudi to ni možno, ima pod istimi pogoji pravico do premestitve na delovno mesto, ki se opravlja v nazivu istega kariernega razreda ali prvega nižjega kariernega razreda. Uradnik se v tem primeru razreši naziva in imenuje v najvišji naziv, v katerem se lahko opravlja delo na delovnem mestu, na katero je premeščen. Če ni razpoložljivega prostega delovnega mesta v tudi tu, se ga uvrsti na interni trg dela (ZJU-UPB3, 158. člen).

4.9 PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA

Delovno razmerje lahko preneha z razveljavitvijo pogodbe o zaposlitvi ali pa s prenehanjem veljavnosti pogodbe o zaposlitvi. Razloge za prenehanje določa tako ZDR kot tudi ZJU. Po ZDR delovno razmerje javnega uslužbenca preneha:

- s potekom časa, za katerega je bilo sklenjeno;
- s pisnim sporazumom o razveljavitvi pogodbe o zaposlitvi;
- z redno ali izredno odpovedjo;
- s smrtjo javnega uslužbenca;
- s sodbo sodišča;
- v drugih primerih, ki jih določa zakon (ZDR, 75. člen).

4.9.1 RAZVELJAVITEV POGODBE O ZAPOSLOTVI

Pogodba ali aneks k pogodbi o zaposlitvi (in odločba o imenovanju v naziv) se v celoti ali delno razveljavi s sklepom (ZJU-UPB3, 74. člen):

- če javni uslužbenec ne izpolnjuje pogojev za delovno mesto, za katero je bila pogodba sklenjena;
- če pred sklenitvijo pogodbe ni bil izveden predpisan postopek javnega natečaja, čeprav bi moral biti izveden;
- če so posamezne določbe v škodo javnega interesa in v neskladju z zakonom, podzakonskimi predpisi in kolektivno pogodbo. V takem primeru se nadomesti z določbami, ki so v skladu z zakonom ali podzakonskimi predpisi (delna razveljavitev).

Določbe ZJU o razveljavitvi pogodbe o zaposlitvi ne vplivajo na veljavnost določb zakona, ki ureja delovna razmerja, o sankcijah v primeru neskladnosti pogodbenih določb s predpisi ali kolektivno pogodbo. O razveljavitvi odloči komisija za pritožbe na lastno pobudo oz. na predlog javnega uslužbenca, uradniškega sveta, predstojnika, Računskega sodišča ali inšpektorja. Odločbe o razveljavitvi iz tega poglavja se lahko izdajo v treh letih od sklenitve pogodbe oz. aneksa k pogodbi ali izdaje odločbe. Javni uslužbenec ima pravico od delodajalca zahtevati odškodnino v skladu s splošnimi pravili o odškodninski odgovornosti (ZJU-UPB3, 75.-77. člen).

4.9.2 PRENEHANJE VELJAVNOSTI POGODBE O ZAPOSLOTVI

ZJU določa primere, ko delovno razmerje javnega uslužbenca preneha po tem zakonu, in sicer:

- če uradnik ne opravi ustreznega strokovnega izpita, ki je bil kot pogoj določen v pogodbi o zaposlitvi;

- če je s pravnomočno sodbo obsojen za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti, z nepogojno kaznijo več kot šest mesecev zapora;
- na drug način, če tako določa ta zakon oz. drug zakon, ki ureja delovna razmerja javnih uslužbencev v organih (ZJU-UPB3, 154 člen).

Glede razlogov za redno odpoved delodajalca iz poslovnih razlogov se ne uporabljajo določbe zakona o delovnih razmerjih, temveč določbe tega zakona. Javnemu uslužbencu lahko delovno razmerje preneha ali pa je premeščen na delovno mesto, ki ne ustreza njegovemu nazivu zaradi zmanjšanja obsega javnih nalog, privatizacije javnih nalog, iz organizacijskih, strukturnih, javnofinančnih ali podobnih razlogov. Podlaga za ugotovitev razloga za prenehanje delovnega razmerja oz. premestitev iz poslovnega razloga je sprememba akta oz. aktov o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Odločitve o spremembi aktov se lahko sprejme na ravni organa, za organe državne uprave pa na predlog organa o uvedbi reorganizacije odloči vlada (ZJU-UPB3, 156. člen).

4.10 PRISTOJNOSTI NA PODROČJU SISTEMA JAVNIH USLUŽBENCEV

Ministrstvo, pristojno za javno upravo:

- nadzira izvajanje ZJU in na njegovi podlagi izdanih predpisov, skrbi za njihovo pravilno izvajanje ter opravlja druge zadeve na področju sistema javnih uslužbencev in upravljanja kadrovskega virov;
- vodi centralno kadrovske evidenco in evidenco internega trga dela za organe državne uprave ter usklajuje predloge načrtov delovnih mest za organe državne uprave;
- usklajuje predloge načrtov delovnih mest za organe državne uprave;
- skrbi za usklajeno in nadzirano izvajanje reorganizacije na ravni organov državne uprave;
- pomaga in svetuje organom na področju upravljanja s kadrovskega viri;
- izvaja javne natečaje za podeljevanje štipendij v organih državne uprave;
- opravlja naloge na področju usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev;
- organizira izvajanje izpitov iz javne uprave;
- z izobraževalnimi zavodi usklajuje možnosti za izvajanje teoretičnega in praktičnega usposabljanja vajencev, dijakov in študentov v organih državne uprave;
- opravlja naloge strokovno-tehnične pomoči za komisijo za pritožbe pri vladi ter za odločitve vlade na področju kadrovskega poslovanja;
- opravlja druge zadeve na področju sistema javnih uslužbencev v organih oz. na področju upravljanja s kadrovskega viri;
- o opravljenih nadzorih in ukrepih inšpektorja za sistem javnih uslužbencev enkrat letno poroča vladi (ZJU-UPB3, 173. člen).

4.10.1 URADNIŠKI SVET

Uradniški svet je poseben organ, ki skrbi za izvajanje izbire uradnikov na položajih, in sicer z določanjem standardov strokovne usposobljenosti, meril za izbiro in metod preverjanja njihove usposobljenosti. Je neodvisno, samostojno telo, sestavljeno iz dvanajstih članov, ki se imenujejo na naslednji način:

- tri člane imenuje predsednik republike izmed strokovnjakov s področja javnega sektorja;
- tri člane izvolijo izmed sebe uradniki z nazivom višji sekretar v organih državne uprave;
- dva člana imenujejo reprezentativni sindikati dejavnosti oz. poklicev v organih;
- štiri člane imenuje vlada na predlog ministra, pristojnega za upravo (ZJU-UPB3, 175. člen).

Volitve članov uradniškega sveta razpiše predsednik republike najmanj tri mesece pred iztekom mandata uradniškega sveta. Volitve članov uradniškega sveta so tajne. Za volitve se smiselno uporabljajo določbe zakona o sodiščih, ki urejajo volitve v sodni svet. Volilno komisijo imenuje predsednik republike (ZJU-UPB3, 177. člen).

4.10.2 NADZOR NA IZVAJANJEM ZJU

Nadzor nad izvajanjem ZJU opravljajo inšpektorji za sistem javnih uslužbencev, ki so pri svojem delu samostojni. Naloge inšpektorja (ZJU-UPB3, 180. člen):

- ima pravico vpogleda v vso dokumentacijo in v evidence podatkov v zvezi z delovnim razmerjem javnih uslužbencev;
- nadzoruje zlasti skladnost aktov o sistemizaciji in aktov s področja sistema javnih uslužbencev z zakonom in podzakonskimi predpisi, zakonitost in pravilnost posredovanja podatkov v centralno kadrovske evidence in vodenja zbirke dokumentov v zvezi s kadrovske evidence, pravočasnost in pravilnost izdajanja posamičnih aktov, zakonitost pogodb o zaposlitvi ter skladnost zaposlovanja s kadrovskim načrtom in siceršnje pravno pravilnost zaposlovanja;
- nadzira tudi vodenje natečajnih postopkov, zakonitost aktov o imenovanju v naziv ali na položaj, vodenje postopkov ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitete in postopkov napredovanja ter premestitev, postopkov reorganizacije, postopkov ugotavljanja nesposobnosti javnih uslužbencev za opravljanje dela ter izvajanje programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Če inšpektor ugotovi nezakonnosti ali nepravilnosti v poslovanju, lahko predlaga predstojniku organa in ministru, pristojnemu za upravo, ukrepe, ki so potrebni za odpravo nepravilnosti. Če inšpektor ugotovi dejanja, ki pomenijo prekrške po tem zakonu, mora predlagati postopek o prekršku. Inšpektor mora obravnavati vloge javnih uslužbencev in reprezentativnih sindikatov dejavnosti ali poklica oz. reprezentativnih sindikatov v organu v zadevah iz svoje pristojnosti in vlagatelj obvestiti o svojih ugotovitvah (ZJU-UPB3, 182. člen).

5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V DRŽAVAH OECD

5.1 PREDSTAVITEV OECD

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je mednarodna medvladna organizacija, ki združuje 34 gospodarsko najrazvitejših držav članic. Glavne naloge OECD so:

- oblikovanje svetovnih standardov in načel v gospodarskih in razvojnih politikah,
- širjenje politik za višjo gospodarsko rast, zaposlenost, življenjski standard in razvoj gospodarstev v državah nečlanicah,
- pospeševanje svetovne trgovine,
- raziskovalno delo na področjih gospodarskega in socialnega razvoja, okolja, znanosti in tehnologije, financ, davkov, svetovne trgovine, javne uprave ...,
- statistika, analitika,
- publicistika (MZZ, 2011).

OECD deluje predvsem na podlagi mehke zakonodaje (priporočil, smernic, ipd.) in medsebojnega pritiska, kjer članice med seboj primerjajo izvajanje politik, na zelo odkrit način izmenjujejo stališča in z neprestanim opominjanjem pritiskajo na tiste članice, ki skupnih zavez ne izvajajo oz. ne sledijo načelom organizacije. Na opisani način se izmenjujejo dobre prakse, beležijo se dosežki in izvajajo pritiski za izboljšanje na področjih, kjer so posamezne države članice manj uspešne. OECD nima pravnih sredstev, ki bi članice prisilila, da bi priporočila morale izpeljati, niti ni to njihov namen, saj deluje predvsem na načelih interakcije enako mislečih držav (MZZ, 2011).

Julija 2010 se je članstvu OECD pridružila tudi Slovenija. Članstvo v OECD pomembno vpliva na mednarodni ugled države in zaupanje morebitnih vlagateljev, saj pomeni, da država spoštuje in sledi najvišjim svetovnim standardom, kar vpliva tudi na pogoje financiranja na mednarodnih trgih in na ugled in prepoznavnost podjetij. Za državo pomeni prednost tudi vključitev v statistične podatkovne zbirke ter raziskave, s katerimi upravlja OECD. Organizacija poleg tega z ekspertnim znanjem omogoča svojim članicam neposredno pomoč pri oblikovanju in razvoju posameznih ekonomskih in razvojnih politik ter strukturnih in institucionalnih prilagoditev. Koristi članstva v OECD so še:

- boljše možnosti za mednarodno gospodarsko sodelovanje: s sprejetjem standardov OECD so podjetja konkurenčnejša, države pa privlačnejše za tuje investitorje;
- izmenjava izkušenj in dobrih praks, še posebej pri pripravi in izvedbi strukturnih reform;
- priprava pregledov, poročil, delovnih zvezkov in analiz za izbrana področja: ekonomski pregled in pregled trga dela, teritorialni pregled, poročilo in priporočila glede reforme javne uprave;
- vključitev v primerjalna strokovno-analitska gradiva, kot so npr. OECD Employment Outlook, Health at a Glance, Pensions at a Glance, Innovation Scoreboard, Taxing Wages, Going for Growth OECD Economic Outlook;

- vključitev v statistične in podatkovne zbirke OECD za mednarodne primerjave in umestitve;
- neposreden in brezplačen dostop do podatkovnih baz in publikacij OECD za uporabnike iz javne uprave (zaščiten spletno mesto OLIS);
- izmenjave mnenj na ekspertni ravni, npr. obisk strokovnjakov OECD;
- možnost zaposlitve slovenskih strokovnjakov v OECD (MZZ, 2011).

5.2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V DRŽAVAH OECD

Ravnanje s človeškimi viri v državah OECD temelji na podlagi t. i. menedžmenta kompetenc. Da bi kompetence uporabili kot orodje ravnanja s človeškimi viri, jih je potrebno najprej vključiti v kompetenčni model oz. okvir. Kompetenčni model je tako seznam kompetenc, kot tudi orodje, s katerim le-te tudi izrazimo, ocenimo in merimo. Model se lahko razvije za celotno organizacijo ali pa samo za posamezno enoto, funkcijo, delovno mesto znotraj organizacije. Vsebina popolnoma razvitega modela vključuje:

- kategorije oz. klobčiče kompetenc (to so skupine kamor spadajo homogene in/ali podobne kompetence);
- kompetence, ki sestavljajo vsako skupino;
- opredelitev posamezne kompetence;
- vedenjske kazalce vsake kompetence.

Vsaka država ima oblikovan svoj model, vsem pa so skupne naslednje kompetence: strateško razmišljanje, vizija, komuniciranje, odločanje, učenje, razvoj in timsko delo (PGC, 2010, str. 23-27).

Prednosti kompetenčnega upravljanja so (PGC, 2010, str. 17):

- poudarjanje človeških virov kot ključni faktor za obstoj in blaginjo organizacije,
- prehod iz ozko definirane funkcije delovnega mesta v celosten proces in timsko delo,
- ustvarjanje prožnosti, hitro prilagajanje poslovnim pogojem in strankam, usklajenost pri ugotavljanju in merjenju kakovosti zaposlenih na vseh stopnjah zaposlovalnega cikla,
- zagotavljanje priložnosti za razvoj in uporabo novih znanj, v zameno za delo in spretnost, kompetenčni standardi vodijo k izboljšanju učinkovitosti, produktivnosti, varnosti, in zadrževanju zaposlenih, oblikovanje kulture učenja, zagotavljanje usposabljanja, možnosti napredovanja itd.

V nadaljevanju sem povzela nekatere ključne instrumente upravljanja s človeškimi viri, ki so skupni državam članicam OECD. Te instrumenti so: načrtovanje zaposlitev, rekrutiranje in izbor kandidata, usposabljanje in razvoj, ocena kandidata, možnosti napredovanja ter karierni sistem.

5.2.1 NAČRTOVANJE ZAPOSILITEV

Ocena sedanjih in prihodnjih potreb po kadrih temelji na usposobljenosti zaposlenih. Analiza potreb lahko razkrije število zaposlenih, ki bi jih organizacija morala imeti in s tem pomaga pri načrtovanju števila zaposlitev. Večina držav daje poudarek načrtovanju zaposlenih znotraj organizacije. Načrtovanje zajema:

- opredelitev konceptov, da se izognemo morebitnim nesporazumom;
- določitev ustreznih delov organizacije npr. določena agencija, oddelek, kjer se bo načrtovalo zaposlovanje, ter
- izbiro orodij načrtovanja (PGC, 2010, str. 32).

5.2.2 REKRUTIRANJE IN IZBOR KANDIDATA

V vseh državah OECD se menedžment kompetenc nanaša na rekrutiranje in izbor javnih uslužbencev. Na splošno se kompetence uporabljajo kot kriterij pri različnih izbirnih metodah. Kandidat je izbran po naslednjih metodah :

- glede na njegovo funkcioniranje,
- s pogledom na rast in razvoj organizacije na dolgi rok,
- po merilih za izbor, ki temeljilo na prihodnosti,
- po kriterijih za izbor: znanje, osebnost, odnos pa tudi spretnosti, vrednote in vedenje.

V Avstraliji komisija za javne službe zagotavlja pomoč pri rekrutiranju zaposlenih z opremo "Get it right", ki vsebuje zmogljivostne kartice. Te kartice pomagajo razjasniti odgovornosti obstoječih vlog in identificirati učinkovite načine izbora kandidata. Na vsaki kartici je opredeljena ena sposobnost in opis njenih vedenjskih znakov. Koreja uporablja dva od treh izbirnih postopkov. V prvem so ocenjene osnovne usposobljenosti, potrebne za javne uslužbence, v drugem strokovno znanje v tretjem pa ocenjevanje sposobnosti preko intervjuja (PGC, 2010, str. 32, 33).

5.2.3 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Celotno ozadje usposabljanja in razvoja temelji na razlikah med trenutno in želeno ravno usposobljenosti. Pri usposabljanju javnih uslužbencev igra ključno vlogo kompetenčna analiza, na podlagi katere je posameznik opredeljen. Analiza temelji:

- na razvoju znanja, sposobnosti in pripravljenosti za delovno mesto,
- na maksimalni izrabi človeškega potenciala,
- s pregledom na izpopolnjevanju sposobnosti in vedenja.

Za vsakega zaposlenega se ustvari osebni razvojni načrt, ki prikazuje seznam sposobnosti, ki jih je potrebno izpopolniti. Večina držav je v ta namen razvila različne programe za učenje, izmenjavanje izkušenj, tečaje, delavnice, izobraževanja itd. Nekatere so v ta namen ustavile tudi posebne inštitucije, agencije ali šole učenja. Cilj izpopolnjevanja je povsod isti – temelji na razvoju specifičnih kompetenc posameznika. Poseben primer je Avstralija, kje so zasnovali tri programe za usposabljanje in razvoj uslužbencev:

- prvi program se osredotoča na razvoj spretnosti, ki bodo zaposlenim pomagale pri doseganju večje učinkovitosti;

- drugi program oz. izdaja priročnika dobrih praks. Namen priročnika je spodbuditi kulturo učenja in zagotoviti kriterije, na podlagi katerih bodo ocenjeni uslužbenci;
- tretji program pa se nanaša na razvoj kariernega centra za pomoč pri identifikaciji razvojnih potreb in napredovanju (PGC, 2010, str. 32-34).

5.2.4 OCENITEV KANDIDATA

Iz kompetenc je razvidno, kaj se od posameznega kandidata lahko pričakuje. Dosežki delavca se vrednotijo tako na podlagi zahtevane sposobnosti, rezultatov in potenciala kot tudi vedenja. Sistem ocenjevanja se osredotoči na specifičen tip vedenja, ki nudi možnost priznanja, nagrajevanja in napredovanja. Nagrajevanje je odvisno od posameznikovega razvoja in sposobnosti, ki so ključnega pomena za uspeh organizacije. Mogoče so tudi različne oblike nadomestila in sicer: nagrajevanje posameznikov, katerih dejanske sposobnosti presegajo standardno vrednost, povečanje plač zaposlenim, ki razvijajo svoje kompetence itd (PGC, 2010, str. 32).

5.2.5 NAPREDOVANJE

Kompetence za vsak vodstven položaj so opredeljene in nato uporabljene za identifikacijo in oceno posameznikovih sposobnosti. Za zasedbo ključnega položaja je potrebno sposobnosti kandidata najprej opredeliti, nato pa tiste z visokim potencialom ustrezno uvrstiti. S tem zagotovimo sposobnim zaposlenim prevzem vodilnega položaja (PGC, 2010, str. 32-37).

5.2.6 KARIERNI SISTEM

Kompetence zaposlenih se uporabijo za uresničevanje osebnih kariernih načrtov. Zaposleni lahko pregleda kompetence, ki so potrebne za vsak položaj, in s primerjavo svojih sposobnosti prepozna položaje, ki ga zanimajo ter tako razvija svojo poklicno pot. Uslužbencu se nudi tudi poklicno svetovanje za razvoj kariere. Svetovanje poteka na podlagi rezultatov analize sposobnosti (PGC, 2010, str. 32).

5.3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V BELGIJI, VELIKI BRITANIJI IN NA NIZOZEMSKEM

Pri prebiranju literature sem zasledila nekatere države članice OECD, ki so predstavile oz. ustanovile posebne programe za upravljanje s človeškimi viri. Izbrala sem države Evropske Unije, in sicer Belgijo, Nizozemsko in Veliko Britanijo, ker se z njimi najlažje primerjamo.

5.3.1 BELGIJA

V Belgiji se je v zadnjem času odvil poskus zamenjave kvalificirane izobrazbe z ustreznimi kompetencami. To pomeni, da tudi, če kandidati nimajo zahtevane diplome, še vedno lahko dobijo priložnost sodelovanja v izbirnem postopku. Kandidati morajo izkazati potrebne kompetence, ki so jih pridobili z bodisi izkušnjami ali pa usposabljanjem. Včasih so ljudje pripravljeni oz. usposobljeni opravljati določene funkcije ali zasesti delovna mesta v organizaciji, vendar nimajo zahtevanih overjenih diplom ali potrdil. V tem primeru lahko minister, pristojen za javno upravo, odloči, da za določena delovna mesta izobrazba ni potrebno imeti predpisanega certifikata. Zvezna agencija za zaposlovanje in agencija

za rekrutiranje nato organizirata teste, na podlagi katerih se oceni primernost sposobnosti za določeno delovno mesto. Potrdilo velja za 5. let. Ta kompetenčna filozofija se lahko uporablja samo v primerih pomanjkanja specifičnih kvalifikacij na trgu dela.

Pri usposabljanju posameznika so bili pred kratkim uvedeni razvojni krogi. Ti se osredotočajo na razvoj sposobnosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. Individualni razvojni načrt je ključni element v razvoju krogov in je narejen za vsakega uslužbenca posebej. Razvojni krog je sestavljen iz štirih faz:

1. razprava o delovanju,
2. načrtovanje razgovora,
3. pregled uspešnosti,
4. ocena intervjuja.

V teoriji naj bi ta razvojni krog temeljil na profilu usposobljenosti za določen položaj, v praksi pa ga nekatere organizacije uporabljajo, druge pa ne. Poleg tega je usposabljanje postalo eno glavnih orodij kompetenčnega menedžmenta v belgijski vladi. Cilj overitvenega usposabljanja je razviti sposobnosti javnih uslužbencev, s katerimi zadovoljimo potrebe organizacije. Ko so izpolnjeni cilji usposabljanja, uslužbenci prejmejo poleg svoje plače še dodatek za usposabljanje. Na vsakih 6 ali 8 let je javnim uslužbencem omogočeno tudi prostovoljno usposabljanje, katerega cilj je posodabljanje kompetenc posameznika in tudi razvoj novih kompetenc.

Tudi za ocenitev kandidata so predstavili razvojne kroge. Ocena ne bo temeljila le na ocenitvi preteklega dela, ampak tudi na bodočih potrebah po zaposlenih. Plačilo bo še vedno na podlagi uspešnosti, obstaja pa sprememba nagrajevanja. Ob koncu usposabljanja je potrebno pisati test. Ko ta test naredijo, prejmejo dodatek za usposabljanje (PGC, 2010).

5.3.2 NIZOZEMSKA

Na Nizozemskem se kompetence uporabljajo izključno pri oblikovanju profilov za zasedbo višjih delovnih mest. Kompetence posameznika ocenjujejo centri za ugotavljanje kompetenčnosti, v skladu z zahtevanimi sposobnostmi za predpisano delovno mesto. Pred kratkim je bil ustanovljen program za usposabljanje, katerega ideja je, da bodoči vodja sledi strukturirani poti k najvišjemu položaju. Program zagotavlja učenje, poklicne možnosti in instrumente za razvoj bodočih menedžerjev. Javni uslužbenci so enkrat na leto ocenjeni (PGC, 2010).

5.3.3 VELIKA BRITANIJA

V Veliki Britaniji se kompetenčni model uporablja pretežno za višje vodstvene delavce. Ta model pomaga delavcu pri opravljanju svojega dela in hkrati nastopa kot pokazatelj posameznikovega vodstvenega potenciala. Nekaj 100 posameznikov je vsako leto vabljenih na vrsto zahtevnih delavnic, ki jih dopolnjuje psihometrično testiranje. Slednje je potrebno za lažje ločevanje med posameznikom in sposobnostmi, ki jih poseduje. Cilj je razviti vodstveni profil za vsakega kandidata. Vsakemu kandidatu se nato naredi načrt njegovega razvoja in poti, ki jo mora uresničiti za doseg tega cilja.

Letna ocena uspešnosti, uslužbenca uvrsti v eno izmed treh skupin: izjemno, zadovoljivo ali nezadovoljivo delovanje. Sistem plačila na podlagi uspešnosti deluje tako, da tistim, ki so ocenjeni z "izjemno", daje pravico do bonusov, medtem ko ostali v drugih dveh skupinah nimajo te pravice (PGC, 2010).

6 ZAKLJUČEK

Javna uprava skupaj s političnim sistemom, izobraževalno, raziskovalno, zdravstveno in kulturno sfero sestavlja javni sektor. V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja dejavnosti v organizaciji, z namenom doseganja določenih ciljev. Javna uprava pa je uprava v javnih zadevah, ki se tičejo družbe kot celote. Osrednji pojem uprave je javni interes, ki je primarna dejavnost države. Če želimo ugotoviti, katere so potrebe večine pripadnikov družbe, moramo biti organizirani, saj le organizacija povezuje ljudi pri zasledovanju tega cilja. Funkcije javne uprave so: policijske naloge, javne službe, pospeševalne in razvojne naloge, skrb za obstoj sistema in ustvarjalna vloga. V javni upravi delujejo osebe javnega prava, ki so ustanovljene zaradi zasledovanja javnih ciljev. Poznamo teritorialne in specializirane osebe javnega prava.

Upravljanje s človeškimi viri pomeni nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki se širi na vse ravni vodenja. Vsak vodja mora imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseganje ciljev. Cilji ravnanja s človeškimi viri pa so: razvijanje pripadnosti zaposlenih organizaciji, razvijanje prožne organizacijske strukture, pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev ter vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije organizacije. Na upravljanje s človeškimi viri vplivajo notranji in zunanji dejavniki pa tudi motiviranost zaposlenih. Motiviranje zaposlenih je v javni upravi še posebej težavno zaradi javnega mnenja, pomanjkanja jasnih ciljev, preobremenjenosti zaposlenih, strogega komuniciranja in nepriznavanja truda.

Javni uslužbenci v javni upravi delujejo na podlagi naslednjih načel: načelo javnega natečaja, načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti, načelo kariere, načelo prehodnosti in načelo odprtosti do javnosti. Zaradi poenotenja personalnih postopkov mora imeti vsak organ akt o sistemizaciji delovnih mest. Sprejme se tudi kadrovski načrt, usklajen s sprejetim proračunom. Javni uslužbenec sklone delovno razmerje za nedoločen čas, razen v primerih določenih z zakonom. Delovno razmerje za določen čas se lahko sklone brez javnega natečaja. Pridobivanje kandidatov za prosto delovno mesto poteka na podlagi razpisa, razen, če je delovno mesto mogoče zasesti s premestitvijo javnega uslužbenca. Metode izbire "pravega" kandidata so: analiza prijave in življenjepisa, vprašalnik, pogovor ali intervju ter testiranje. Zakon o javnih uslužbencih predpisuje položaje in nazive delovnih mest. Za naziv je potrebo opraviti strokovni upravni izpit ali državni izpit iz javne uprave. Javni uslužbenec ima predpisane pravice in obveznosti, o katerih odloča pristojna komisija na predlog predstojnika. ZJU razlikuje med pravico do izobraževanja v interesu delodajalca in dolžnostjo uradnika do usposabljanja in izpopolnjevanja. Splošni program usposabljanja in izpopolnjevanja, ki zajema vsebine, pomembne za vse organe, določi vlada. V javni upravi poteka tudi ocenjevanje uradnikov, ki se uporablja za spodbujanje kariere in odločanje o njihovem napredovanju. Uslužbenec je odškodninsko odgovoren v primeru hude malomarnosti. Zaradi delovnih potreb se lahko zaposlenega premesti, če so podani poslovni razlogi, če je nesposoben za svoje delovno mesto, če je mogoče na ta način zagotoviti smotrnejše delo organa, če se trajno spremeni obseg dela itd. Delovno razmerje preneha z razveljavitvijo pogodbe o zaposlitvi ali

prenehanjem veljavnosti pogodbe o zaposlitvi na podlagi določenih primerov. Za opravljanje zadev, nalog in delo javne uprave je pristojno ministrstvo za javno upravo.

OECD je mednarodna medvladna organizacija gospodarsko najrazvitejših držav, katerih članica je od leta 2010 tudi Slovenija. Njihovo ravnanje s človeškimi viri temelji na podlagi kompetenc, vključenih v t.i. kompetenčni model. Instrumenti upravljanja s človeškimi viri skupni v vseh državah so torej:

- Načrtovanje zaposlitev: Oцени se sedanje in prihodnje potrebe po kadrih. Ocena prikaže število zaposlenih, ki bi jih organizacija morala imeti in število, ki jih potrebuje v prihodnosti.
- Rekrutiranje in izbor kandidata: Kandidat je izbran na podlagi njegovega funkcioniranja, po kriterijih (znanje, osebnost, vrednote, ...) in merilih za izbor, ki temeljijo na prihodnosti in s pogledom na razvoj organizacije na dolgi rok.
- Usposabljanje in razvoj: Temelji na razlikah med trenutno in želeno ravno usposobljenosti. Ključno vlogo igra t. i. kompetenčna analiza. Za vsakega zaposlenega se ustvari osebni razvojni načrt, ki prikazuje seznam sposobnosti, ki jih je potrebno izpopolniti.
- Ocenitev kandidata: Pomembne so kompetence in kaj se od posameznega kandidata lahko pričakuje. Dosežki zaposlenega se vrednotijo na podlagi zahtevane sposobnosti, rezultatov, potenciala in vedenja.
- Napredovanje: Za vsak vodstveni položaj so kompetence posebej opredeljene. Kandidate z visokim potencialom se uvrsti na ustrezno delovno mesto.
- Karierni sistem: Zaposlenemu se omogoči vpogled v kompetence, tako da s primerjavo svojih sposobnosti prepozna položaje, ki ga zanimajo in tako razvije svojo poklicno pot. Nudi se tudi poklicno svetovanje.

Na podlagi prikazanega postavljeno hipotezo "*Upravljanje s človeškimi viri vpliva na učinkovitost in uspešnost delovanja javne uprave*" lahko potrdimo. Zaposleni so ključni dejavnik za uspešno delovanje organizacije. Tega se zavedajo tudi najuspešnejše države OECD, ki so v ta namen ustvarile različne modele upravljanja. Ti modeli poudarjajo človeške vire kot najpomembnejše sredstvo ustvarjanja prožnosti za razvoj in uporabo novih znanj, ki vodijo k izboljšanju učinkovitosti, produktivnosti, varnosti. Zaposleni so torej zelo pomemben faktor za obstoj in blaginjo organizacije.

Iz primerjave je razvidno, da je "naš model" upravljanja s človeškimi viri zelo podoben modelu držav OECD, kar pomeni, da smo na dobri poti k izboljšanju delovanja javne uprave. Tu bi izpostavila predvsem nagrajevanje. Zaposleni sicer dobivajo dodatke za uspešnost, vendar bi ti dodatki morali biti ocenjeni na podlagi njihovih rezultatov in večje obremenjenosti. Potrebne bi bile tudi nekatere spremembe na področju osebnega zadovoljstva zaposlenih, v njihovem delovnem okolju ter na področju zadovoljstva strank.

Osebno zadovoljstvo zaposlenih:

- Zmanjševanje "negativnega" stresa (o njem se v upravi malo govori, ker velja splošno mnenje, da v upravi ljudje "nič" ne delajo) in povečanje "pozitivnega" stresa (vsakemu delavcu se naloži delo, ki ga z veseljem opravlja, pri katerem je najboljše, kjer se osebno razvija).

- Izboljšanje odnosov v organizaciji (ureditev notranje in zunanje komunikacije, poročanje o uspehih organizacije, pohvala posameznika in priznavanje njegovega truda ...).
- Delegiranje nalog (zaradi preobremenjenosti).
- Zaposleni se mora čutiti pomembnega (pomembnost prispevka posameznika).

Delovno okolje:

- zmanjšanje birokracijskih postopkov,
- oprema v pisarni (dovolj svetlobe, zračnost ...)
- timsko delo.

Zadovoljstvo strank:

- ustrezno komuniciranje (po telefonu, pisno),
- potrebno je prisluhniti stranki,
- izogibanje pošiljanja "od vrat do vrat".

VIRI IN LITERATURA

1. BAHTIJAREVIĆ ŠIBER (1998) Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima. V: JAMBREK, I., PENIČ, I. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima. Zagreb. Pridobljeno dne, 2.4.2011. Dostopno na spletni strani: http://www.pravri.hr/hr/zbornik/v29_2/jambrek-penic-29-2.pdf
2. BREJC, Miha (2000). Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana
3. BREJC, Miha (2007). Zapiski iz predavanj. Predmet: Ravnanje z ljudmi v javni upravi
4. BUČAR (1969). V: HAČEK, Miro, BAČLIJA, Irena. Sodobni uslužbeni sistemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
5. BRUS, Petra (2002). Zakon o javnih uslužbencih. GV Založba, Ljubljana
6. DESSLER. V: BREJC (2000). Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana
7. HAČEK, Miro, BAČLIJA, Irena (2007). Sodobni uslužbeni sistemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
8. JAMBREK, I., PENIČ, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima. Zagreb. Pridobljeno dne, 2.4.2011. Dostopno na spletni strani: http://www.pravri.hr/hr/zbornik/v29_2/jambrek-penic-29-2.pdf
9. MAZZINI, Miha. Pridobljeno dne 2.5. 2011. Dostopno na: http://www.planet.si/portal/site/planet/template.RAW/menuitem.7e63686f74d65ca64d8f1457e24027a0/?javax.portlet.tpst=2c7119081ce720e3563e1910e24027a0_ws_RW&javax.portlet.prp_2c7119081ce720e3563e1910e24027a0_viewID=PRINTVIEW&javax.portlet.begCacheTok=token&javax.portlet.endCacheTok=token&opts=HMXHkwAAAAL%2FAAAAAAAAAAAAAAAAAAAoAAAAYAAAAAAAAAgAAAAI%3D&wslid=11882284
10. MINISTRSTVO ZA ZUNANJE ZADEVE (2011). Pridobljeno dne 10.5. 2011. Dostopno na spletni strani: http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/oecd/vloga_poslanstvo_in_pomen_oecd/
11. OECD (2010). Public Employment and Management Working Party. Pridobljeno dne 10.5.2011. Dostopno na strani: [http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdfv2/?cote=GOV/PGC/PEM\(2010\)1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdfv2/?cote=GOV/PGC/PEM(2010)1&docLanguage=En)
12. PRETNAR, Vitomir (2011). Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu. Pridobljeno dne 1.4.2011. Dostopno na: www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.../Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc
13. RAJNER, Jerneja. Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. Pridobljeno dne 2.4.2011. Dostopno na: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-liutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf
14. SETNIKAR-CANKAR, Stanka, KLUN, Maja, ARISTOVNIK, Aleksander, PEVCIN, Primož (2003). Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem (študijsko gradivo)

15. SIMON, SMITHBURG IN THOMPSON (1956). Public administration. V: VLAJ, Stane (ur): Teorija javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana
16. SVETLIK, I. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. Pridobljeno dne 4.4.2011. Dostopno na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlik.html>
17. ŠMIDOVNIK (1985). V: HAČEK, Miro, BAČLIJA, Irena (2007). Sodobni uslužbenski sistemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
18. VIRANT, Gregor (2002). Pravna ureditev javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana
19. VLAJ, Stane (2006). Teorija javne uprave (študijsko gradivo). Fakulteta za upravo, Ljubljana
20. (1999) Zakon o javnih financah (ZJF-UPB4). Ur.l. RS, št. 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 110/2002-ZDT-B, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009, 38/2010-ZUKN, 107/2010, 11/2011-UPB4
21. (2002) Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3). Ur.l. RS, št. Ur.l. RS, št. 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 popr.), 23/2005, 35/2005-UPB1, 62/2005 Odl.US: U-I-294/04-15, 113/2005, 21/2006 Odl.US: U-I-343/04-11, 23/2006 Skl.US: U-I-341/05-10, 32/2006-UPB2, 62/2006 Skl.US: U-I-227/06-17, 131/2006 Odl.US: U-I-227/06-27, 11/2007 Skl.US: U-I-214/05-14, 33/2007, 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl.US: U-I-136/07-13
22. (2002) Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB7). Ur.l. RS, št. 72/2003, 115/2003-UPB1, 126/2003, 20/2004-UPB2, 70/2004, 24/2005-UPB3, 53/2005, 70/2005-UPB4, 14/2006, 27/2006 Skl.US: U-I-60/06-12, 32/2006-UPB5, 68/2006, 110/2006-UPB6, 1/2007 Odl.US: U-I-60/06-200, U-I-214/06-22, U-I-228/06-16, 57/2007, 95/2007-UPB7, 110/2007 Skl.US: U-I-275/07-5, 17/2008, 58/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E, 80/2008, 120/2008 Odl.US: U-I-159/08-18, 20/2009-ZZZPF, 48/2009, 91/2009, 98/2009-ZIUZGK, 107/2009 Odl.US: U-I-10/08-19, 108/2009-UPB13, 8/2010 Odl.US: U-I-244/08-14, 13/2010, 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 50/2010 Odl.US: U-I-266/08-12, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011
23. (2004) Zakon o varstvu osebnih podatkov (2004). Ur.l. RS, št. 113/2005-ZInfP, 51/2007-ZUstS-A, 67/2007, 94/2007-UPB1