

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**POSTOPEK ZASEDBE PROSTEGA
DELOVNEGA MESTA NA UPRAVNI ENOTI**

Jaka Dvoršak

Ljubljana, marec 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**POSTOPEK ZASEDBE PROSTEGA DELOVNEGA MESTA NA
UPRAVNI ENOTI**

Kandidat: Jaka Dvoršak
Vpisna številka: 04034457
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: doc. dr. Gregor Virant

Ljubljana, marec 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Jaka Dvoršak, študent I. stopnje univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04034457, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Postopek zasedbe prostega delovnega mesta na Upravni enoti.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, 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 vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Tina Mulec, prof. angleščine in slovenščine

Ljubljana, 1. 3. 2011

Podpis avtorja:

POVZETEK

Diplomsko delo opisuje celotni postopek zasedbe delovnega mesta na upravnih enotah – od načrtovanja kadrov pa vse do napredovanja le-teh. Predstavljena je teorija o tem postopku ter izsledki iz zakonodaje, ki ureja to področje, kar je aplicirano na konkretni primer, in sicer na Upravno enoto Radovljica. Diplomsko delo najprej primerja strukturne značilnosti Upravne enote Radovljica s splošnim vzorcem vseh upravnih enot v Sloveniji in išče odstopanja. V drugem delu pa ugotavlja, kako postopek zasedbe prostega delovnega mesta poteka na tej konkretni upravni enoti in kakšne so metode in merila, ki jih pri tem uporabljajo. Kot raziskovalna metoda je bil uporabljen intervju. Diplomsko delo osvetljuje dolgotrajen in zahteven postopek kadrovanja na upravnih enotah pri zaposlovanju novih kadrov in na koncu ponudi kritično refleksijo tako konkretno raziskanega primera kot postopka na upravnih enotah nasploh.

Ključne besede: upravna enota, zaposlovanje, načrtovanje kadrov, javni uslužbenec, interni natečaj, javni natečaj.

SUMMARY

The procedure of occupation of a work post in an administrative unite

My thesis is about the procedure of occupation of a work post in an administrative unite – from human resources planning to promotion of those human resources. Theory and legal and regulation acts which give legal framework to the employment of government servants are introduced and applied to a specific case of Administrative Unit of Radovljica. The thesis compares structural characteristics of Administrative Unit of Radovljica with data applicable to administrative units in the entire country, and searches for deviations. In the second part, it examines what is the procedure of occupation of a work post in this specific administrative unit and what are the methods and standards used. As a research method an interview was used. The thesis highlights the long and demanding procedure of human resource planning in administrative units and in the end offers a critical reflection of the researched case and also of the same procedure in administrative units in general.

Key words: administrative unit, employment, human resources planning, civil servant, internal candidate selection, public candidate selection.

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA..... | ii |
| POVZETEK..... | iii |
| SUMMARY..... | iv |
| KAZALO VSEBINE..... | v |
| KAZALO GRAFOV..... | vi |
| KAZALO SLIK..... | vi |
| KAZALO TABEL..... | vi |
| KAZALO PRILOG..... | vi |
| 1 UVOD..... | 1 |
| 2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV..... | 2 |
| 2.1 UPRAVLJANJE IN UPRAVA..... | 2 |
| 2.2 JAVNA UPRAVA, DRŽAVNA UPRAVA..... | 3 |
| 2.3 JAVNI USLUŽBENEC, URADNIK, STROKOVNO-TEHNIČNI DELAVEC..... | 4 |
| 3 UPRAVNA ENOTA RADOVLJICA..... | 6 |
| 4 STRUKTURA ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA..... | 9 |
| 4.1 GIBANJE ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA IN NA UPRAVNIH ENOTAH PO SLOVENIJI..... | 9 |
| 4.2 GIBANJE ZAPOSLENIH PO SPOLU..... | 11 |
| 4.3 GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH ZA DOLOČEN ČAS..... | 12 |
| 4.4 ZAPOSLENI NA UPRAVNIH ENOTAH PO IZOBRAZBI..... | 13 |
| 4.5 GIBANJE POVPREČNE STAROSTI NA UPRAVNIH ENOTAH..... | 15 |
| 5 NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV..... | 17 |
| 5.1 INTERNO PRIDOBIVANJE KANDIDATOV..... | 17 |
| 5.2 PRIDOBIVANJE KADROV PREKO JAVNEGA RAZPISA..... | 18 |
| 6 POTEK IZBIRNEGA POSTOPKA..... | 20 |
| 6.1 METODE ZA SPOZNAVANJE KANDIDATOV..... | 21 |
| 6.1.1 Analiza prijave in življenjepis..... | 21 |
| 6.1.2 Anketiranje kandidatov..... | 21 |
| 6.1.3 Razgovor ali intervju..... | 22 |
| 6.1.4 Testiranje kandidatov..... | 23 |
| 7 UVAJANJE NOVIH KADROV..... | 24 |
| 8 OCENJEVANJE KADROV..... | 25 |
| 9 NAPREDOVANJE KADROV..... | 26 |
| 10 POSTOPEK ZASEDBE PROSTEGA DELOVNEGA MESTA NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA..... | 28 |
| 11 ZAKLJUČEK..... | 31 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 33 |
| PRILOGE..... | 34 |

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFOV

| | |
|--|----|
| Graf 1: Gibanje števila zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji..... | 9 |
| Graf 2: Gibanje števila zaposlenih na Upravni enoti Radovljica | 10 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|---|
| Slika 1: Organigram Upravne enote Radovljica | 7 |
|--|---|

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Število zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji med leti 2000 in 2010 | 9 |
| Tabela 2: Število zaposlenih na Upravni enoti Radovljica med leti 2005 in 2010 | 10 |
| Tabela 3: Gibanje zaposlenih po spolu na upravnih enotah v Sloveniji | 11 |
| Tabela 4: Deleži zaposlenih po spolu na upravnih enotah v Sloveniji | 11 |
| Tabela 5: Gibanje zaposlenih po spolu na Upravni enoti Radovljica | 11 |
| Tabela 6: Deleži zaposlenih po spolu na Upravni enoti Radovljica..... | 11 |
| Tabela 7: Gibanje števila zaposlenih za določen čas na upravnih enotah v Sloveniji | 12 |
| Tabela 8: Deleži zaposlenih za določen čas na upravnih enotah v Sloveniji | 12 |
| Tabela 9: Gibanje števila zaposlenih za določen čas na Upravni enoti Radovljica | 13 |
| Tabela 10: Deleži zaposlenih za določen čas na Upravni enoti Radovljica | 13 |
| Tabela 11: Gibanje števila zaposlenih glede na izobrazbo na upravnih enotah v Sloveniji | 14 |
| Tabela 12: Deleži zaposlenih glede na izobrazbo na upravnih enotah v Sloveniji..... | 14 |
| Tabela 13: Gibanje števila zaposlenih glede na izobrazbo na Upravni enoti Radovljica ... | 15 |
| Tabela 14: Deleži zaposlenih glede na izobrazbo na Upravni enoti Radovljica | 15 |
| Tabela 15: Gibanje povprečne starosti na upravnih enotah po Sloveniji | 15 |
| Tabela 16: Gibanje povprečne starosti na Upravni enoti Radovljica | 16 |
| Tabela 17: Vzorčna tabela pri evidentiranju pogojev kandidatov na Upravni enoti Radovljica | 29 |

KAZALO PRILOG

| | |
|--|----|
| Priloga 1: Intervju z načelnico Upravne enote Radovljica, mag. Majo Antonič..... | 34 |
|--|----|

1 UVOD

Diplomsko delo sem razdelil v enajst poglavij. V prvem poglavju sem predstavil problem, predmet, namen, cilje in metode raziskovanja. V drugem poglavju sem obrazložil pomembne pojme – upravljanje in uprava, javna uprava in državna uprava, javni uslužbenec, strokovno-tehnični delavec in uradnik. Nato sem opisal Upravno enoto Radovljica ter njene naloge. Četrto poglavje sem posvetil raziskovanju, in sicer sem raziskal strukturo zaposlenih na Upravni enoti Radovljica, gibanje zaposlenih po spolu, številu, izobrazbi ter nazivu na splošno v slovenskih upravnih enotah in konkretno na Upravni enoti Radovljica. Nato sem raziskal in opisal, kako poteka pridobivanje, uvajanje, ocenjevanje in napredovanje kadrov na upravnih enotah. Deseto poglavje sem posvetil raziskavi postopka za zasedbo prostega delovnega mesta na Upravni enoti Radovljica. Zadnji, enajsti del, sestavlja zaključek, kjer sem povzel ugotovitve diplomskega dela, morebitne omejitve in predloge za nadaljnje delo.

Postopek zasedbe prostega delovnega mesta je v državni upravi veliko bolj zahteven kot postopek zasedbe delovnega mesta v zasebnem sektorju. Od zakonitosti, strokovnosti in učinkovitosti je odvisno delovanje državne uprave. Če državna uprava ne bo postopala v skladu z zakonom, ne bo pridobila najbolj strokovnega in učinkovitega kadra, ki ga potrebuje za kakovostno in racionalno izvajanje prenesenih nalog iz državne oblasti. Kako kakovostna in uspešna bo državna uprava, je torej odvisno od strokovnosti kadra, ki ga zaposluje. Zato mora državna uprava ali konkretno Upravna enota Radovljica nameniti velik pomen pridobivanju in izbiranju novih kadrov.

V času recesije je zaposlovanje novih kadrov še toliko težje. Kadri, ki so na novo zaposleni, morajo biti strokovni. Prav tako naj bi kadrovska služba upoštevala tudi druge lastnosti kandidata (osebne lastnosti, znanje, veščine, spretnosti, sposobnosti kandidata), ne samo izobrazbe kandidata in delovne izkušnje. Namen diplomskega dela je bil osvetliti postopek zasedbe delovnega mesta in nalogo trenutno veljavne zakonodaje.

Cilj diplomskega dela je bil predstaviti teorijo o postopku zaposlovanja na upravnih enotah in ugotoviti, kako je ta teorija prenesena v prakso na Upravni enoti Radovljica. Ker je to organ javne oziroma državne uprave, mora postopati v skladu z zakonom, da pride do večje kakovosti in racionalizacije v upravnih postopkih. Do slednjega pa pride tudi s pomočjo regulacije števila zaposlenih.

Pri raziskovanju postopka so mi pomagale do sedaj opravljene raziskave na tem področju, ker pa se to področje hitro spreminja, je bilo potrebno skrbno preučiti zakone, ki so trenutno v veljavi. V diplomskem delu sem uporabil metodo statistične raziskave, in sicer sem v določenih delih primerjal gibanje zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji ter gibanje zaposlenih na Upravni enoti Radovljica. Prav tako sem uporabil tudi intervju – intervjuval sem načelnico Upravne enote Radovljica o postopku zaposlovanja pri njih. Obenem pa sem postopek, ki je določen z zakonom, primerjal s postopkom, ki poteka na Upravni enoti Radovljica, ter raziskal, če mogoče prihaja do kakšnih odstopanj in zakaj.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Diplomsko delo se ukvarja z državno upravo, natančneje z upravno enoto, zato je potrebno najprej opredeliti nekatere pojme, ki jih bom uporabljal skozi celotno diplomsko delo.

2.1 UPRAVLJANJE IN UPRAVA

»S pojmom "upravljanje" in "uprava" se ne srečujemo samo na področju javne sfere, temveč povsod tam, kjer imamo opravka z organizacijami.« (Virant, 2002, str. 15)

Uprava je središčni pojem znanosti o upravi. Gre za dva temeljna pomena besede »uprava«:

- uprava kot skupek upravnih organizacij in
- uprava kot določena dejavnost.

Najpogosteje se uporablja pojem uprave kot določene dejavnosti (funkcionalna ali objektivna definicija) in kot organizacije (organizacijska ali subjektivna definicija). Definicije lahko dalje delimo na vsebinske (materialne) in formalne (uprava je tisto, kar določena vrsta predpisov s tem označuje), pozitivne in negativne (uprava je državna dejavnost, ki ni ne zakonodaja ne sodstvo). (glej Vlaj, 2006, str. 9)

Za Hačka (2001, str. 16–17) pojma uprave ne more čisto popolno opisati nobena definicija, meni pa, da je ta pojem mogoče opredeliti s strnitvijo bistvenih elementov, ki se v upravi nenehno pojavljajo in zaradi katerih upravo lahko prepoznamo. Po njegovem mnenju se da določiti osnovne značilnosti uprave.

1. 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.
2. 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.
3. Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja, in to prav z vsemi naštetimi dejavnostmi. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja. Pri upravljanju nastopajo tudi drugi, predvsem nosilci odločanja, ki so upravi nadrejeni in ki jim je uprava za svoje delo odgovorna.
4. 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 opravljajo upravne dejavnosti, morajo imeti ustrezna znanja.

Naslednji pojem, močno povezan s pojmom uprava, je upravljanje. Vlaj (2006, str. 10) ga opredeli kot »odločanje o potrebah in načinu njihove zadovoljitve. Sleherno človeško delovanje je usmerjeno v to, da zadovolji neko človekovo potrebo. Upravljanje materialnih procesov je področje tehničnih ved, upravljanje preko ravnanja oziroma dejavnosti drugih ljudi pa je področje družbenih ved. Upravljanje kot družbeni pojav je vedno odločanje o tem, kako naj delajo oziroma kako naj ravnajo drugi ljudje. Vsako upravljanje pa je hkrati tudi odločanje za izvrševanje odločitev drugih.«

Tudi Haček (2001, str. 18) upravljanje definira podobno: »Vsakdo, ki upravlja, izvršuje splošnejše odločitve tistega, ki ga je pooblastil za odločanje. Ta proces se konča pri tistem, ki ima do upravljanja izvirne pravice. Upravljanja zato ne moremo postaviti kot antiteze izvrševanju. Upravljanje je izvrševanje odločitev nadrejenega.«

2.2 JAVNA UPRAVA, DRŽAVNA UPRAVA

Ena sama definicije javne uprave ni mogoča in vsak avtor javno upravo pojmuje drugače. V nadaljevanju tako predstavljam le nekaj različnih definicij javne uprave, kot jo definirajo posamezni avtorji.

»Javna uprava so organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma izvajajo dejavnost upravljanja v javnih zadevah. Javno upravo delimo na:

- državno upravo,
- lokalno samoupravo,
- nosilci javnih pooblastil (zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, agencija za trg vrednostnih papirjev).« (Brejc, 2000, str. 14)

Bučar (v: Vlaj, 2006, str. 11–12) javno upravo opiše kot formalno organizacijo, znotraj le-te pa »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 na način, kako postavljeni smoter organizacije doseči.«

Colnar (2006, str. 76) pa govori o javni upravi v formalnem in materialnem smislu. V materialnem smislu je javna uprava proces odločanja o konkretnih javnih zadevah, v formalnem smislu pa struktura upravnih organov.

Haček (2001, str. 29) javno upravo definira kot »celoto vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja (sestavljajo jo dejavnosti organiziranja, usklajevanja, izvrševanja, koordiniranja in nadzorovanja, kar omogoča dosego že sprejetih in določenih najsplošnejših ciljev družbene skupnosti) ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja (sestavljajo jo dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja, ki pomenijo zadnjo stopnjo konkretizacije družbenih ciljev) ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave, in ne glede na to, ali nastopajo oblastno.«

Po Šmidovniku (v: Haček, 2001, str. 29) je sistem javne uprave sestavljen iz štirih področij.

1. Državna uprava je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi.
2. Lokalna samouprava je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem.
3. Javne službe so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave.
4. Javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja.

Tudi »državna uprava« je pojem, ki nima enotne definicije. Je veliko ožji pojem kot javna uprava, saj je le del javne uprave, in sicer del, ki izvršuje prenesene naloge iz državne

oblasti. Rakočević (1991, str. 127) pravi, da je državna uprava »sestavni del državne organizacije, v kateri opravlja določene naloge, ki morajo biti v državi uresničene in katere so seveda naloge države.«

Grad (in dr., 1998, str. 205) meni, da je državna uprava med državnimi organi tista, ki se ukvarja z neposrednim izvrševanjem zakonov. Izvršilna funkcija je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz politično izvršilnega (tj. vlada) in upravno izvršilnega. Slednjega predstavljajo strokovne uprave, ki neposredno izvršujejo zakone. Organi, ki opravljajo upravno funkcijo, so posebni državni organi, ki sodijo med organe izvršilne oblasti. Obstajajo različne vrste upravnih organov, kot so nižji in višji, centralni in decentralizirani oziroma lokalni upravni organi, individualni in kolegijski upravni organi in drugi.

Virant državno upravo definira z organizacijskega in funkcionalnega stališča. S prvega gledišča jo definira kot »skupek organov, ki upravljajo z državo – vendar ne v smislu določanja njene politike oziroma družbenih koristi, temveč v smislu izvajanja te politike.« S funkcionalnega gledišča pa jo definira kot »dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni ravni« in pravi, da je položaj državne uprave v upravnem sistemu oziroma v upravnem procesu jasen – državna uprava po njegovem mnenju sodi na instrumentalni del tega procesa. Slednja je po njegovem mnenju izvrševalka politike in ne njena oblikovalka. To pomeni, da mora biti uprava strokovno usposobljena za izvrševanje politike. Njene odločitve pa niso vrednostno-politične, ampak je to le politično izvrševanje odločitev. Pri upravnem delovanju ne gre več za ugotavljanje, kaj je za družbo koristno, temveč za izvajanje tistega, kar je zakonodajalec spoznal, da je za družbo koristno. (glej Virant, 2002, str. 63–64).

Virant (2002, str. 69) deli funkcije državne uprave na dve najbolj splošni funkciji, ki izhajata iz njene vloge v upravno-političnem sistemu:

1. eksekutivna funkcija (izvrševanje politike), znotraj katere ločimo še naslednje funkcije:
 - regulativna funkcija (urejanje družbenih razmerij z upravnimi predpisi),
 - funkcija upravnega odločanja (izvrševanje javnega interesa, določenega s predpisi, v konkretnih primerih),
 - funkcija upravnega nadzora (inšpekcijski nadzor, nadzor nad organi lokalnih skupnosti, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb),
 - pospeševalna funkcija (pospeševanje družbenega razvoja na področju gospodarskih in negospodarskih dejavnosti),
 - servisna funkcija (zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države) in
2. pripravljane strokovnih podlag za politično odločanje Vlade in Državnega zbora (strokovna-tehnična ali strokovna–servisna funkcija: priprava zakonskih predlogov, predpisov vlade in drugih gradiv).

2.3 JAVNI USLUŽBENEC, URADNIK, STROKOVNO-TEHNIČNI DELAVEC

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) v prvem členu govori: »Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju.«

Virant (2009, str. 190) o preteklem pogledu na javne uslužbence pravi: »Javni uslužbenec je bil obravnavan kot del oblastne strukture, kot nosilec dela državnega monopola oblasti. Po drugem, kasnejšem pojmovanju, je služba v javni upravi privilegij, ki prinaša imetniku

določene koristi. Značilna izraza takšnega gledanja sta kupovanje služb v javni upravi in podeljevanje služb kot nagrade za politične in druge usluge.«

Sodobni pogled na javne uslužbence pa je po njegovem mnenju nekoliko drugačen. Gre za delovno razmerje, ki ima zaradi opravljanja dela v javnem interesu določene posebnosti, saj morajo javni uslužbenci opravljati naloge, ki so pomembne za javni interes. Tako morajo skrbeti za izvrševanje javnega interesa, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih aktov, kot tudi pripravljati strokovne podlage za politično odločanje. (glej Virant, 2009, str. 190)

Tudi Zakon o javnih uslužbencih opredeljuje pojem uradnika: »Uradniki so javni uslužbenci, ki na delovnem mestu – uradniškem delovnem mestu – izvršujejo javne naloge (izvrševanje zakonov, proračuna).« (glej ZJU 23. člen) »Uradniška delovna mesta v organih državne uprave, pravosodnih organih in upravah lokalnih skupnosti razvrsti vlada z uredbo. Drugi organi uredijo to vprašanje s svojim splošnim aktom. Uradniška delovna mesta se lahko razvrstijo s kolektivno pogodbo.« (Brejc, 2004, str. 53) Tako je Sloveniji Vlada leta 2003 sprejela Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Virant (2009, str. 207) pravi, da ta uredba ureja tipična delovna mesta v javni upravi, in sicer delovna mesta razdeli na dve skupini: uradniška in strokovno-tehnična. Po njegovih besedah so uradniška delovna mesta tista, na katerih se opravljajo temeljne naloge organa, lahko pa se tudi sistemizirajo zahtevnejša spremljajoča delovna mesta, na katerih se zahteva poznavanje vsebine nalog organa.

V 23. členu Zakona o javnih uslužbencih pa je tudi določeno, kdo je strokovno-tehnični javni uslužbenec. To je javni uslužbenec, ki v organih opravlja spremljajoča dela (finančna, informacijska, kadrovska, računovodska), ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa. Strokovno-tehnično delovno mesto lahko organ zapolni po predpisih, ki urejajo delovna razmerja in kolektivno pogodbo. (glej ZJU, 57. člen)

K Uredbi o notranji organizaciji so za lažje razvrščanje delovnih mest dodane priloge. Priloge vsebujejo tipična delovna mesta v katalogu delovnih mest. Po Virantu (2009, str. 207) je katalog delovnih mest avgusta 2009 vseboval 110 uradniških delovnih mest in 264 strokovno-tehničnih delovnih mest.

3 UPRAVNA ENOTA RADOVLJICA

V Sloveniji imamo 58 upravnih enot. Po Virantovih besedah (2009, str. 115) »upravna enota ustreza pojmu "splošnega upravnega okraja", ker niso izpostavljena določenega centralnega organa, ampak opravljajo naloge na številnih delovnih področjih. Zakon določa, da upravne enote odločajo na prvi stopnji o upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni določeno drugače.«

»Upravna enota se organizira za območje ene ali več lokalnih skupnosti, tako da se zagotovi racionalno in učinkovito opravljanje z zakonom določenih nalog državne uprave.« (ZUpr, 33. člen)

Upravna enota Radovljica se razprostira na območju štirih občin¹ in zajema 98 naselij. Celotno območje meri okoli 640 km² in zajema približno 35.000 prebivalcev. Upravna enota ima v sestavi tudi dva krajevna urada, in sicer Krajevni urad Bled in Krajevni urad Bohinjska Bistrica.

Zakon o upravi v 36. členu govori, da upravo vodi načelnik, kar pomeni, da je uprava monokratičen (individualno voden) organ. Načelnika upravne enote imenuje vlada na predlog ministra za javno upravo. To pomeni, da je načelnik javni uslužbenec in ne funkcionar. Načelnik je odgovoren ministru za javno upravo. Upravno enoto Radovljica vodi načelnica, njene naloge pa so:

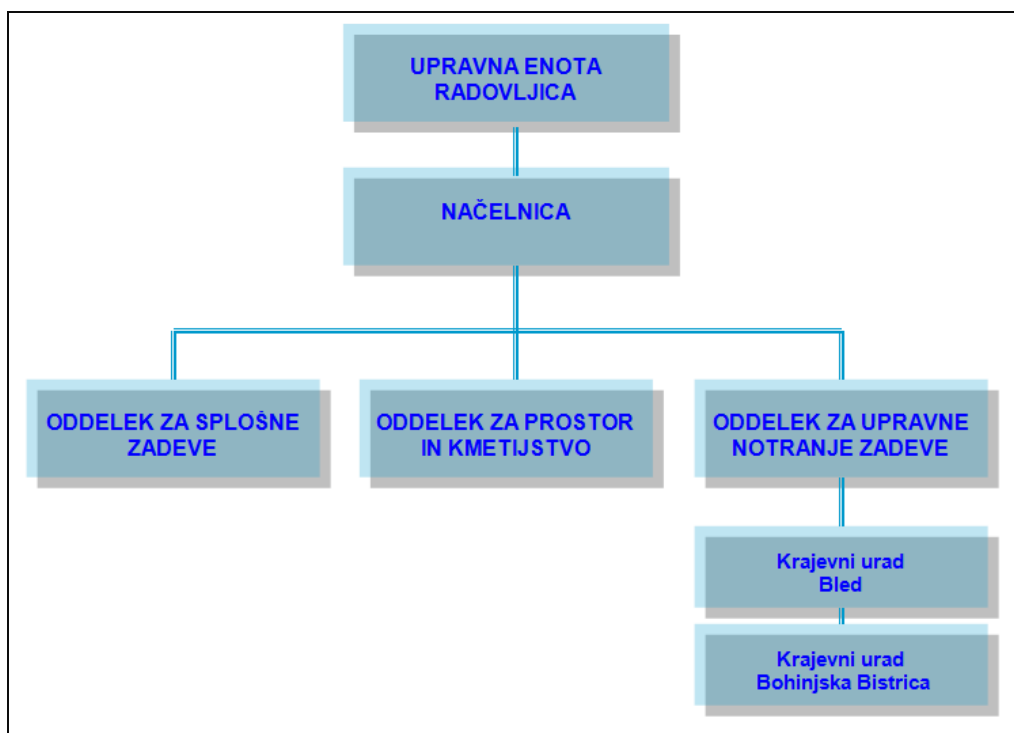
- vodenje upravne enote,
- koordiniranje dela notranjih organizacijskih enot (NOE),
- zagotavljanje opravljanja strokovnih in drugih nalog, ki so skupne NOE,
- opravljanje drugih organizacijskih nalog, ki se nanašajo na delo upravnih enot (UE),
- odločanje o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih javnih uslužbencev v UE,
- skrb za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja UE in z drugimi organi in organizacijami,
- samostojno oblikovanje sistemskih rešitev,
- opravljanje drugih najzahtevnejših nalog,
- vodenje in sodelovanje v najzahtevnejših projektnih skupinah,
- vodenje in odločanje v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji.

(glej Portal Upravne enote Radovljica, 2011)

Notranja organizacija je razdeljena na posamezne oddelke. Oddelke vodijo višji upravni delavci, ki jih prav tako imenuje vlada, na predlog resornih ministrstev.

¹ Občina Bled, Radovljica, Gorje in Bohinj.

Slika 1: Organigram Upravne enote Radovljica



Vir: Portal Upravne enote Radovljica, 2011.

Vsak oddelek oziroma organizacijska enota pa opravlja naloge z različnih področij. Oddelek za upravne notranje zadeve opravlja naloge s sledečih področij:

- področje matičnih zadev, osebnih stanj in državljanstev (vodenje matičnega registra, urejanje matičnih zadev², izdajanje potrdil in izpiskov iz matičnega registra, sprememba osebnega imena, ugotavljanje državljanstva, izdajanje potrdil o državljanstvu);
- področje prometa (odjava vozila, spremembe lastništva vozila, izdajanje, podaljšanje veljavnosti, prenehanje veljavnosti in zamenjava vozniškega dovoljenja);
- področje javnega reda in miru (izdajanje dovoljenj za javna zbiranja in javne prireditve, nadzor nad navedenimi prireditvami);
- področje tujcev (vodenje upravnega postopka za izdajo dovoljenj za začasno in stalno prebivanje tujcev v RS in postopek razveljavitve teh dovoljenj, izdajanje potrdil o prijavi prebivanja);
- področje varstva vojnih invalidov, vojnih veteranov in žrtev vojnega nasilja (pridobitev statusa in pravic vojnega invalida, pridobitev statusa in pravic vojnega veterana, pridobitev statusa in pravic žrtve vojnega nasilja);
- področje registracije sindikatov in kolektivnih pogodb (odločba o hrambi statuta sindikata, sklep o registraciji kolektivne pogodbe).

Prav tako opravlja naloge in dela krajevnega urada, in sicer:

- zagotavlja splošne informacije o upravnih storitvah in drugih postopkih upravne enote,
- sprejema vloge in nudi pomoč strankam pri izpolnjevanju vlog,
- izdaja izpiske in potrdila iz matičnih knjig in matičnega registra (poroke, rojstva, smrti),
- prijavlja in sklepa zakonske zveze,

² Rojstvo, poroka, smrt.

- prijavlja, objavlja prebivališča, spremembe naslova,
- izdaja potrdila iz evidence gospodinjstev,
- sprejema vloge za izdajo osebnih izkaznic in potnih listin,
- sprejema naznanitve pogrešitve osebne izkaznice ali potnega lista,
- potrjuje knjige gostov,
- izdaja izpiske iz e-zemljiške knjige,
- izdaja potrdila iz geodetskih podatkov,
- potrjuje podporo volivcev,
- overja dokumente,
- sprejema plačila upravnih taks in listin.

(glej Portal Upravne enote Radovljica, 2011)

Oddelek za prostor in kmetijstvo opravlja naloge s sledečih področij:

- področje gradbeništva (izdajanje gradbenih dovoljenj za graditve objektov in naprav ter druge posege v prostor, izdajanje uporabnih dovoljenj);
- področje premoženjsko pravnih zadev (vodenje postopka in odločanje na I. stopnji o denacionalizaciji stanovanjskih hiš, stanovanj, poslovnih stavb in stavbnih zemljišč, podjetij, kmetijskih zemljišč in kmetijskih gospodarstev ter premoženja, vodenje postopkov v zvezi z razlastitvami nepremičnin, izdajanje soglasij k pravnemu poslu po Zakonu o ohranjanju narave);
- področje stanovanjskih zadev (register upravnikov, registracija pogodb o upravljanju);
- področje kmetijstva, gozdarstva in prehrane (izdajanje odločb o denacionalizaciji kmetijskih zemljišč, gozdov in kmetijskih gospodarstev, izdajanje odločb o vračanju premoženja agrarnim skupnostim).

(glej Portal Upravne enote Radovljica, 2011)

Oddelek za splošne zadeve opravlja naloge s sledečih področij:

- področje sprejema vlog za področje delovanja celotne upravne enote (zagotavljanje splošnih informacij o upravnih storitvah in drugih postopkih upravne enote, overjanje dokumentov),
- področje vstopne točke e-VEM,
- področje hrambe delovnih knjižic,
- področje skupnih nalog za upravno enoto (sprejemanje, odpiranje in odpremljanje pošte, vodenje evidence zadev in dokumentov ter izvajanje pisarniškega poslovanja, urejanje dokumentarnega in arhivskega gradiva, opravljanje nalog s področja kadrovskega, priprav splošnih aktov in izvajanje postopkov javnih naročil, finančno-računovodsko poslovanje, zagotavljanje informacijske podpore, civilna obramba in varstvo pri delu, izpopolnjevanje sistema kakovosti).

(glej Portal Upravne enote Radovljica, 2011)

4 STRUKTURA ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA

V tem poglavju diplomskega dela bom primerjal število zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji s številom zaposlenih na Upravni enoti Radovljica. Na ta način bom pokazal, kakšen je splošni trend gibanja zaposlenih na vseh upravnih enotah v Sloveniji, ter ugotovil, ali se le-ta ujema z gibanjem na mojem preučevanem primeru, na Upravni enoti Radovljica. Zaradi lažje primerjave bom vse podatke preračunal tudi v odstotke oziroma deleže.

4.1 GIBANJE ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA IN NA UPRAVNIH ENOTAH PO SLOVENIJI

Izbrano obdobje primerjave je obdobje od leta 2005 do leta 2010, torej šest let. To obdobje sem izbral zato, ker je dovolj nedavno, da so podatki aktualni, a dovolj dolgo, da nam prikazani podatki prikažejo trend gibanja na Upravni enoti Radovljica v primerjavi z vsemi upravnimi enotami v Sloveniji.

Tabela 1: Število zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji med leti 2000 in 2010

| Leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Število zaposlenih ³ | 2987 | 2933 | 2892 | 2875 | 2789 | 2725 |
| Rast zaposlenih | \ | - 54 | - 41 | - 17 | - 86 | - 64 |
| Delež rasti zaposlenih | \ | - 1,81 % | - 1,40 % | - 0,59 % | - 2,99 % | - 2,29 % |

Vir: lasten

Graf 1: Gibanje števila zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji



Vir: lasten

³ Vsi prikazani podatki se nanašajo na 31. 12. navedenega leta.

Iz zgornjega grafa in tabele je razvidno, da se je število zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji v zadnjih šestih letih konstantno zmanjševalo. Število zaposlenih se je zmanjšalo za 9,08 % zaposlenih, kar predstavlja 262 zaposlenih. Največje zmanjšanje zaposlenih se je zgodilo leta 2009, ko se je število zaposlenih na upravnih enotah zmanjšalo za 86 javnih uslužbencev. Najmanjše zmanjšanje javnih uslužbencev pa se je zgodilo leto poprej – leta 2008, ko se je število zmanjšalo za 17 zaposlenih.

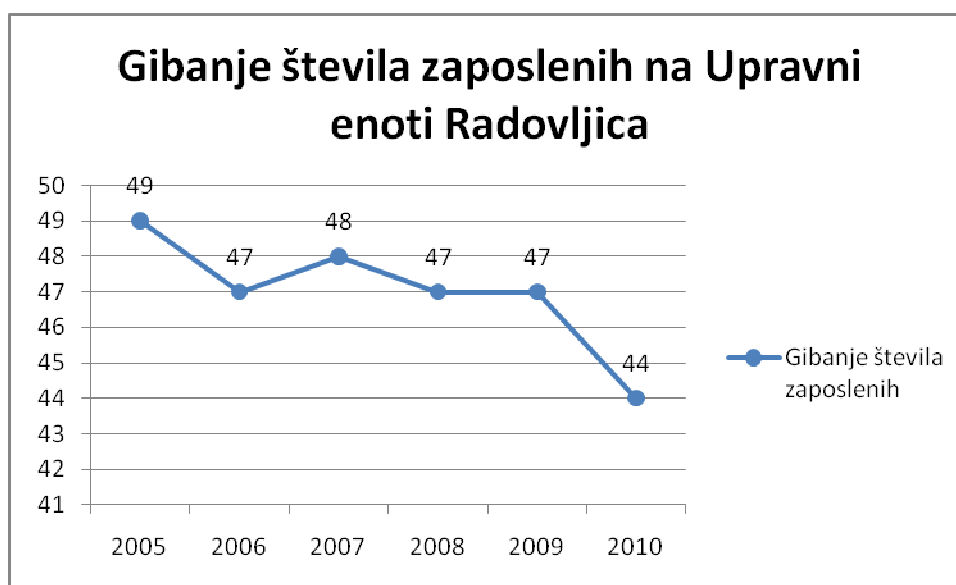
Tabela 2: Število zaposlenih na Upravni enoti Radovljica med leti 2005 in 2010

| Leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------|------|----------|--------|----------|--------|----------|
| Število zaposlenih ⁴ | 49 | 47 | 48 | 47 | 47 | 44 |
| Rast zaposlenih | \ | - 2 | 1 | - 1 | 0 | - 3 |
| Delež rasti zaposlenih | \ | - 4,08 % | 2,13 % | - 2,08 % | 0,00 % | - 6,38 % |

Vir: lasten

Iz tabele, ki prikazuje število zaposlenih na Upravni enoti Radovljica je razvidno, da je bilo na tej upravni enoti konec leta 2005 zaposlenih 49 javnih uslužbencev. Do leta 2010 se je število javnih uslužbencev zmanjšalo za 5 uslužbencev, kar v odstotkih pomeni 10,42 %.

Graf 2: Gibanje števila zaposlenih na Upravni enoti Radovljica



Vir: lasten

Graf nam pokaže gibanje števila zaposlenih na upravni enoti Radovljica. Vidimo, da se je število zaposlenih zmanjšalo. Leto, ki izstopa iz povprečja, je leto 2007, ko je Upravna enota Radovljica zaposlila enega javnega uslužbenca več kot v letu 2006.

Če primerjamo obe tabeli in grafa, ugotovimo, da je gibanje zaposlenih na Upravni enoti Radovljica skoraj enako kot povprečno gibanje zaposlenih na vseh upravnih enotah v Sloveniji. Grafa se resda nekoliko razlikujeta, saj pri prvem primeru število zaposlenih konstantno pada, v drugem pa se pri letu 2007 število zaposlenih nekoliko poveča, vendar

⁴ Vsi prikazani podatki se nanašajo na 31. 12. navedenega leta.

lahko zaradi dovolj velikega razpona v raziskanem obdobju zaključimo, da gre v obeh primerih gibanje zaposlenih upada.

4.2 GIBANJE ZAPOSLENIH PO SPOLU

Med ljudmi vlada prepričanje, da v javnem sektorju, še posebej na občinah in upravnih enotah, prevladuje zaposlovanje ženskega spola, zato sem raziskal, ali je temu res tako. Zanimalo me je torej, ali se je struktura po spolu v zadnjih šestih letih bistveno spremenila in ali se je ob trendu upadanja zaposlenih na upravnih enotah spremenila struktura zaposlenih po spolu?

Tabela 3: Gibanje zaposlenih po spolu na upravnih enotah v Sloveniji

| Število zaposlenih / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Moški | 581 | 561 | 531 | 521 | 514 | 484 |
| Ženske | 2407 | 2372 | 2361 | 2354 | 2330 | 2241 |
| Skupaj | 2988 | 2933 | 2892 | 2875 | 2844 | 2725 |

Vir: lasten

Tabela 4: Deleži zaposlenih po spolu na upravnih enotah v Sloveniji

| Število zaposlenih / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Moški | 19,4 % | 19,1 % | 18,4 % | 18,1 % | 18,1 % | 17,8 % |
| Ženske | 80,6 % | 80,9 % | 81,6 % | 81,9 % | 81,9 % | 82,2 % |

Vir: lasten

Iz zgornjih tabel je razvidno, da je na upravnih enotah v Sloveniji res zaposlenih največ žensk, in sicer v povprečju okoli 80 %. To je štirikrat več kot moških. Skozi leta se ta trend prav nič ne zmanjšuje, temveč ravno nasprotno – po upravnih enotah v Sloveniji se je zaposlilo še več žensk. Največ moških je bilo na upravnih enotah v Sloveniji zaposlenih leta 2005, in sicer 581, kar je 19,4 % glede na število vseh zaposlenih. V nadaljnjih letih je število zaposlenih moških konstantno upadalo, najmanj jih je bilo tako leta 2010, ko se je njihovo število zmanjšalo na 484 (17,8 % vseh zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji).

Tabela 5: Gibanje zaposlenih po spolu na Upravni enoti Radovljica

| Število zaposlenih / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Moški | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| Ženske | 42 | 40 | 40 | 41 | 41 | 38 |
| Skupaj | 49 | 47 | 47 | 47 | 47 | 44 |

Vir: lasten

Tabela 6: Deleži zaposlenih po spolu na Upravni enoti Radovljica

| Število zaposlenih / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Moški | 14,3 % | 14,9 % | 14,9 % | 12,8 % | 12,8 % | 13,6 % |
| Ženske | 85,7 % | 85,1 % | 85,1 % | 87,2 % | 87,2 % | 86,4 % |

Vir: lasten

Trend gibanja zaposlenih po spolu na Upravni enoti Radovljica je podoben trendu gibanja po spolu na upravnih enotah v Sloveniji. To pomeni, da je na Upravni enoti Radovljica

zaposlenih veliko več žensk kot moških – leta 2010 je to pomenilo 13,6 % moških in 84,4 % žensk. Izjema je leto 2006, ko se je delež zaposlenih moških javnih uslužbencev povečal za 0,6 %. Sicer pa se je v tem časovnem obdobju delež zaposlenih žensk povečal za 0,7 %, delež moških pa je za enak odstotek padel.

4.3 GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH ZA DOLOČEN ČAS

Na upravnih enotah v Sloveniji je zaposlenih tudi nekaj uslužbencev, ki ne opravljajo svojega dela v nazivu (so pripravniki) oziroma niso zaposleni za polni delovni čas. Zato sem naredil še primerjavo, kakšno je gibanje zaposlenih za določen čas na upravnih enotah v Sloveniji in na Upravni enoti v Radovljici in skušal ugotoviti, ali se ta trend na račun upadanja zaposlenih na upravnih enotah zmanjšuje ali pa mogoče raste. Za lažjo primerjavo sem število zaposlenih za določen čas pretvoril v deleže oziroma odstotke.

Tabela 7: Gibanje števila zaposlenih za določen čas na upravnih enotah v Sloveniji

| Zaposleni za določen čas / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Pripravniki | 34 | 31 | 25 | 19 | 12 | 11 |
| Zaposleni s krajšim delovnim časom | 38 | 59 | 84 | 105 | 116 | 116 |
| Zaposleni za določen čas – brez upoštevanja pripravnikov za določen čas | 70 | 69 | 70 | 84 | 73 | 47 |

Vir: lasten

Tabela 8: Deleži zaposlenih za določen čas na upravnih enotah v Sloveniji

| Zaposleni za določen čas / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pripravniki | 1,1 % | 1,1 % | 0,9 % | 0,7 % | 0,4 % | 0,4 % |
| Zaposleni s krajšim delovnim časom | 1,3 % | 2,0 % | 2,9 % | 3,7 % | 4,1 % | 4,3 % |
| Zaposleni za določen čas – brez upoštevanja pripravnikov za določen čas | 2,3 % | 2,4 % | 2,4 % | 2,9 % | 2,6 % | 1,7 % |

Vir: lasten

Iz zgornjih tabel je razvidno, da se je od leta 2005 do leta 2010 število pripravnikov na upravnih enotah v Sloveniji zmanjšalo za 0,7 % oziroma za 23 pripravnikov. Največ pripravnikov je bilo zaposlenih v letu 2005, in sicer 34, najmanj pa leta 2010, ko je bilo zaposlenih le še 11 pripravnikov. Nasprotje trendu pa so zaposleni s krajšim delovnim časom. Ta trend narašča, in sicer se je v zadnjih šestih letih povečal za 78 zaposlenih oziroma 3 %. Gibanje zaposlenih za določen čas se prva tri leta (2005, 2006, 2007) ni spremenilo, oziroma je opazna le majhna sprememba, leta 2008 pa je prišlo do povečanja zaposlenih za določen čas, in sicer za 0,5 % oziroma 14 zaposlenih. Naslednji dve leti pa se je število zaposlenih za določen čas zmanjšalo, in sicer skupno za 1,2 % oziroma 37 zaposlenih.

Tabela 9: Gibanje števila zaposlenih za določen čas na Upravni enoti Radovljica

| Zaposleni za določen čas / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Pripravniki | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zaposleni s krajšim delovnim časom | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 |
| Zaposleni za določen čas – brez upoštevanja pripravnikov za določen čas | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Vir: lasten

Tabela 10: Deleži zaposlenih za določen čas na Upravni enoti Radovljica

| Zaposleni za določen čas / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Pripravniki | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Zaposleni s krajšim delovnim časom | 0,0 % | 2,1 % | 2,1 % | 4,3 % | 6,4 % | 11,4 % |
| Zaposleni za določen čas – brez upoštevanja pripravnikov za določen čas | 2,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |

Vir: lasten

Na Upravni enoti Radovljica v zadnjih šestih letih niso imeli nobenega pripravnika, zato je primerjava s splošnim vzorcem nemogoča. Tudi zaposlenih za določen čas v zadnjih letih ni bilo veliko – bil je le eden, in sicer leta 2005. Število zaposlenih s krajšim delovnim časom pa se je na Upravni enoti Radovljica močno povečalo. Leta 2005 na Upravni enoti niso imeli te vrste zaposlenih, leta 2010 pa so imeli kar 5 zaposlenih za krajši delovni čas kar predstavlja 11,4 % zaposlenih. To je v primerjavi s splošnim vzorcem slovenskih upravnih enot (3 %) močna rast.

4.4 ZAPOSLENI NA UPRAVNIH ENOTAH PO IZOBRAZBI

V sklopu raziskav za diplomsko nalogo me je zanimalo tudi, kakšno je gibanje števila zaposlenih glede na izobrazbo na upravnih enotah. Ali upadanje zaposlenih pomeni tudi boljši strokovni kader? Se zaposluje bolj strokovno usposobljen kader? Zaradi lažje primerjave sem tudi tu število zaposlenih po vrsti izobrazbe pretvoril v deleže.

Tabela 11: Gibanje števila zaposlenih glede na izobrazbo na upravnih enotah v Sloveniji

| Vrsta izobrazbe / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Doktorat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Magisterij ali specializacija | 107 | 107 | 106 | 111 | 108 | 101 |
| Univerzitetna | 615 | 601 | 593 | 576 | 583 | 568 |
| Visoka | 616 | 623 | 642 | 672 | 688 | 684 |
| Višja | 487 | 471 | 452 | 434 | 422 | 391 |
| 4-letna srednja šola | 1004 | 987 | 962 | 955 | 932 | 885 |
| Manj kakor 4-letna SŠ | 159 | 144 | 137 | 127 | 111 | 96 |

Vir: lasten

Tabela 12: Deleži zaposlenih glede na izobrazbo na upravnih enotah v Sloveniji

| Vrsta izobrazbe / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doktorat | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Magisterij ali specializacija | 3,6 % | 3,6 % | 3,7 % | 3,9 % | 3,8 % | 3,7 % |
| Univerzitetna | 20,6 % | 20,5 % | 20,5 % | 20,0 % | 20,5 % | 20,8 % |
| Visoka | 20,6 % | 21,2 % | 22,2 % | 23,4 % | 24,2 % | 25,1 % |
| Višja | 16,3 % | 16,1 % | 15,6 % | 15,1 % | 14,8 % | 14,3 % |
| 4-letna srednja šola | 33,6 % | 33,7 % | 33,3 % | 33,2 % | 32,8 % | 32,5 % |
| Manj kakor 4-letna SŠ | 5,3 % | 4,9 % | 4,7 % | 4,4 % | 3,9 % | 3,5 % |

Vir: lasten

Iz zgornjih tabel je razvidno, da na upravnih enotah v Sloveniji nimamo niti enega zaposlenega s končanim doktorskim študijem, kar rahlo preseneča. Deleža zaposlenih s specializacijo ali magisterijem ter z univerzitetno izobrazbo na upravnih enotah v Sloveniji minimalno raste v obdobju šestih let, in sicer za 0,1 % oziroma 0,2 %. Največ zaposlenih z magisterijem je bilo leta 2008, in sicer 3,9 %. Prav nasprotno pa se je zgodilo z zaposlenimi z univerzitetno izobrazbo. Namreč leta 2008 je le-ta skupina zaposlenih imela najmanjši delež zaposlenih v zadnjih šestih letih, in sicer 20,0 %. Leta 2010 pa je imela skupina z univerzitetno izobrazbo največji delež zaposlenih v zadnjih šestih letih, in sicer 20,8 %. Še najbolj se je v teh letih povečalo število zaposlenih z visoko izobrazbo, in sicer za dobrih 4,5 %, kar pomeni 68 več zaposlenih z visoko izobrazbo. Gibanje zaposlenih z višjo izobrazbo je v zadnjih šestih letih upadlo za 2% (96), prav tako je upadlo število zaposlenih s 4-letno srednjo šolo in število zaposlenih z manj kot 4-letno srednjo šolo.

Tabela 13: Gibanje števila zaposlenih glede na izobrazbo na Upravni enoti Radovljica

| Vrsta izobrazbe / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Doktorat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Magisterij ali specializacija | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Univerzitetna | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| Visoka | 12 | 11 | 13 | 12 | 13 | 12 |
| Višja | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 4-letna srednja šola | 16 | 15 | 15 | 14 | 14 | 13 |
| Manj kakor 4-letna SŠ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |

Vir: lasten

Tabela 14: Deleži zaposlenih glede na izobrazbo na Upravni enoti Radovljica

| Vrsta izobrazbe / leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doktorat | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Magisterij ali specializacija | 8,2 % | 8,5 % | 8,3 % | 10,6 % | 10,6 % | 11,4 % |
| Univerzitetna | 14,3 % | 14,9 % | 14,6 % | 14,9 % | 12,8 % | 13,6 % |
| Visoka | 24,5 % | 23,4 % | 27,1 % | 25,5 % | 27,7 % | 27,3 % |
| Višja | 16,3 % | 17,0 % | 14,6 % | 14,9 % | 14,9 % | 15,9 % |
| 4-letna srednja šola | 32,7 % | 31,9 % | 31,3 % | 29,8 % | 29,8 % | 29,5 % |
| Manj kakor 4-letna SŠ | 4,1 % | 4,3 % | 4,2 % | 4,3 % | 4,3 % | 2,3 % |

Vir: lasten

Na Upravni enoti Radovljica se je delež zaposlenih z magisterijem ali specializacijo povečal za 3,2 % oziroma za enega zaposlenega, kar je nekoliko več, kakor na upravnih enotah v Sloveniji. Delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo pa je rahlo padel (0,7 %), kar je v nasprotju s splošnim vzorcem. Število zaposlenih z visoko izobrazbo je tudi na Upravni enoti Radovljica v porasti, in sicer se je povečalo za 2,8 %. Še največ zaposlenih so na Upravni enoti izgubili iz skupine s 4-letno srednješolsko izobrazbo, in sicer 3 zaposlene, prav tako pa so izgubili tudi po enega z manj kot 4-letno srednješolsko izobrazbo in enega z višjo izobrazbo.

Zaključim lahko, da se strokovnost na upravnih enotah v Sloveniji povečuje, saj se povečuje delež zaposlenih z višjo izobrazbo (univerzitetna, magisterij, visoka) in zmanjšuje delež zaposlenih, ki imajo manj kot 4-letno srednjo šolo ali samo 4-letno srednjo šolo.

4.5 GIBANJE POVPREČNE STAROSTI NA UPRAVNIH ENOTAH

Kot zadnji element primerjave sem izbral starost zaposlenih, in sicer gibanje povprečne starosti zaposlenih v zadnjih šestih letih. Skušal sem namreč ugotoviti, ali se je zaradi zmanjšanja števila zaposlenih povečala povprečna starost zaposlenih na upravnih enotah.

Tabela 15: Gibanje povprečne starosti na upravnih enotah po Sloveniji

| Leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| Povprečna starost | 43 | 43,4 | 43,7 | 43,9 | 44,2 | 44,6 |

Vir: lasten

Iz tabele je razvidno, da je bila leta 2005 povprečna starost zaposlenih 43 let, leta 2010 pa se je povišala na 44,6 let, kar pomeni 1,6 leta več. Tako lahko trdimo, da se kader na upravnih enotah v Sloveniji stara.

Tabela 16: Gibanje povprečne starosti na Upravni enoti Radovljica

| Leto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| Povprečna starost | 41,3 | 45,3 | 45,3 | 46,3 | 47,7 | 47,9 |

Vir: lasten

Tabela prikazuje gibanje povprečne starosti na Upravni enoti Radovljica, kjer se je povprečna starost zaposlenih v zadnjih šestih letih povišala kar za 6,6 let. To je lahko kar zaskrbljujoče, ker ni svežega kadra, ki bi lahko prinesel inovativnost in nove poglede na delo. V primerjavi z vzorcem vseh upravnih enot v Sloveniji se je povprečna starost zaposlenih na Upravni enoti Radovljica v tem obdobju nedvomno zelo povišala.

5 NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV

»Strategija organizacije je temelj za številne konkretne aktivnosti tudi na področju človeških virov. Čeprav se zavedamo težavnosti načrtovanja človeških virov, predvsem zaradi stalno se spreminjajočega okolja, moramo za vsako kratkoročno obdobje, npr. vsaj za eno leto naprej, predvideti, kakšne človeške zmožnosti bomo potrebovali in v kakšnem številu.« (Brejc, 2000, str. 36) Merkač (1998, str. 4) kadrovski management označi za »proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.«

Načrtovanje kadrov v javni upravi je dokaj različno. Kot vse proračunske organizacije v javni upravi, je tudi upravna enota vezana na odločitve ustreznih organov, ki za vsako leto posebej določijo načrt zaposlovanja. Načrt zaposlovanja upravne enote določi vlada na predlog načelnika upravne enote. Ta načrt zaposlovanja mora biti določen najmanj mesec dni po tem, ko se uveljavi državni proračun. V skladu z delovnim področjem z letnim delovnim programom določijo največje možno število novih zaposlitev v proračunskem obdobju. Sem pa se ne štejejo zaposlitve za nadomeščanje zaposlenega, ki je začasno odsoten ali zadržan, in nadomestitev zaposlenega, kateremu je prenehalo delovno razmerje. (glej Brejc, 2000, str. 36–37)

Zaposlovanje v javni upravi, torej natančneje tudi zaposlovanje na upravni enoti, je urejeno z zakoni in podzakonskimi akti⁵. Potreba po zaposlitvi novega javnega uslužbenca se pojavi, ko zaposleni odide v pokoj in s tem se izprazni delovno mesto. Takrat je potrebno ugotoviti, ali je to delovno mesto v organizaciji sploh še pomembno; ali bi enak učinek dosegli s prerazporeditvijo del na druge zaposlene oziroma ali lahko ta dela celo opustimo; ali se lahko te naloge avtomatizira ali pa jih lahko odda zunanjim izvajalcem po pogodbi; ali lahko te naloge izvajamo z nadurami ali pa s povečano intenzivnostjo dela in podobno. Glede na ugotovitve na koncu se moramo odločiti, ali pridobiti nov kader in kako bomo oblikovali novo delovno mesto. (glej Brejc, 2000, str. 37–38)

»Načinov za pridobivanje kadrov je veliko: štipendiranje, učne pogodbe, povezovanje s šolami, oglaševanje prostih delovnih mest, zbiranje prijav »na zalogo«, osebni stiki...« (Belčič, 2002, str. 121) V javni upravi poznamo dve vrsti pridobivanja novih kadrov, in sicer:

- pridobivanje kandidatov preko internega natečaja,
- pridobivanje kandidatov preko javnega razpisa.

5.1 INTERNO PRIDOBIVANJE KANDIDATOV

Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih v 5. členu govori, da se po sprostivni delovnega mesta v organu najprej seznanijo javne uslužbence v organu. Ti se lahko prijavijo na novo delovno mesto, če seveda izpolnjujejo pogoje. Če nihče od prijavljenih ne izpolnjuje pogojev, ki so bili postavljeni, se izvede interni natečaj. Na ta natečaj se lahko prijavijo zaposleni javni uslužbenci v drugih organih državne uprave in drugih organih, ki po sporazumu z vlado vstopijo v interni trg dela.

Prednosti internega razpisa po Desslerju (v: Možina, 1998, str. 113) so:

⁵ ZJU, ZDIZ, Uredbe.

- zaposleni se zavedajo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja njihovo moralo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in jo bodo manj verjetno zapustili;
- napredovanje običajno poveča lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta;
- verjetnost dobre ocene oziroma izbire je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Slabosti internega kadrovanja pa so naslednje:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosto delovno mesto, lahko postanejo nezadovoljni, ker niso bili v internem postopku izbrani, zato jih je potrebno obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo narediti, da bi bili v prihodnje uspešnejši;
- v primeru, da organizacija nima dovolj dobro izdelanega sistema o napredovanju in kadrovanju, se lahko zgodi, da napreduje tisti zaposleni, ki je »na vrsti«, in ne tisti, ki je uspešnejši in bolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
- težave se lahko pojavijo tudi, ko napreduje zaposleni v vodstveno delovno mesto, saj ima lahko težave z uveljavljanjem avtoritete – sodelavci ga namreč lahko še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega;
- največji problem pa je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine.

5.2 PRIDOBIVANJE KADROV PREKO JAVNEGA RAZPISA

Postopek javnega razpisa se lahko prične, ko državni organ ne dobi primerne kandidata na podlagi internega natečaja. »Javni natečaj je novost, ki jo prinaša Zakon o javnih uslužbencih, in daje možnost vsakomur, da pod enakimi pogoji konkurira za zasedbo prostega delovnega mesta, izbere pa se kandidat, ki se je v izbirnem postopku izkazal kot najprimernejši za delovno mesto.« (Koželj, 2004, str. 30) Ali kot pravi Virant (2002, str. 199): »Postopek javnega natečaja je mehanizem, ki zagotavlja varovanje dveh vrednot: enakopravne možnosti zaposlitve na uslužbenskem mestu pod enakimi pogoji in strokovnosti javnih uslužbencev.«

Pridobivanje novih kandidatov preko javnega razpisa je sredstvo, ki bo verjetno dalo najbolj strokoven kader. Saj, kakor pravi Belčič (2002, str. 130), imamo več možnosti, da med tridesetimi kandidati izberemo pravega, kot pa če bi imeli na izbiro samo tri kandidate. Že sam pojem izbire pomeni odločanje med več možnostmi. »Sistem javnega natečaja zagotovi izbiro na podlagi objektivnejših meril. V javnem natečaju se določijo tako pogoji kot merila za izbiro, nato pa se v posebnem izbirnem postopku po vnaprej določenih merilih in izmed kandidatov izbere najpomembnejšega.« (Virant, 2002, str. 199)

19. člen Uredbe o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih govori o sestavinah javnega razpisa. Slednji se objavi na internetnih straneh ministrstva pristojnega za upravo, v Uradnem listu Republike Slovenije ali v dnevnem časopisu.

Rok za vlaganje prijav na javni natečaj ne sme biti krajši od osmih dni od dneva objave javnega razpisa.

Javni razpis mora vsebovati najmanj naslednje sestavine:

- organ in kraj opravljanja dela,
- vrsta uradniškega delovnega mesta z okvirno vsebino dela,
- pogoj za opravljanje dela,

- vsebina prijave,
- rok in naslov (vključno z elektronskim) za vlaganje prijav in rok obveščanja o izbiri,
- oseba, ki daje informacije o izvedbi javnega natečaja,
- navedba, da bo obvestilo o končanem izbirnem postopku objavljeno na spletnih straneh organa in naslov organa navedba, da bo organ obravnaval samo popolne prijave. (Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih, 19. člen)

6 POTEK IZBIRNEGA POSTOPKA

Po Merkaču (1998, str. 36) se proces izbire kadrov izvaja v treh fazah. Prva faza se prične s postopkom, ki zajema pripravo in avtorizacijo zahteve po novem kandidatu. Sledi zbiranje podatkov o delu oziroma analiza dela, preverjanje očitnih notranjih virov, objavljane potrebe (interno in eksterno) ter izvedba postopka prijave. Druga faza je izvedba intervjuja, izvedba ostalih predvidenih testov in končna izbira. Tretja faza pomeni seznanjanje novega delavca v organizaciji in spremljanje njegovega napredka ter na podlagi tega vrednotenje procesa izbire.

Postopki kadrovanja so bolj zapleteni, če so predpisi o zaposlovanju podrobnejši in obsežnejši. Na postopek pa tudi vpliva velikost organizacije – večja je organizacija, bolj formalizirani in zapleteni so postopki kadrovanja. Odločitve o izbiri v organizacijah temelji bolj na dokazilih, pogovoru, priporočilih ali osebnem vtisu. Zato tako pomemben postopek, kot je proces zaposlovanja, ne bi smel temeljiti na bolj ali manj osebnem mišljenju. Veliki upravni organi, javni zavodih, mestne občine imajo višjo stopnjo formaliziranosti, kar vodi v do podrobnosti opredeljen postopek zaposlovanja. (glej Brejc, 2000, str. 41)

Uredba⁶ v 2. členu določa, da se lahko postopek za zasedbo prostega delovnega mesta začne, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- da se trajno ali začasno poveča obseg dela, povečanega obsega dela pa ni mogoče opravljati z obstoječim številom javnih uslužbencev, oziroma se ob nespremenjenem obsegu dela izprazni delovno mesto;
- da ima organ zagotovljena finančna sredstva za zaposlitev;
- da je delovno mesto določeno v sistemizaciji, razen v primerih, če se delovno razmerje sklene za določen čas in za opravljanje pripravništva ali druge podobne oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja;
- da je delovno mesto prosto oziroma so podane okoliščine, da bo delovno mesto postalo prosto v skladu s tretjim in četrtem odstavkom 45. člena Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, 58/04, 138/04, 35/05 in 60/05, 72/05, 112/05 in 49/06) in
- da je zaposlitev v skladu s kadrovskim načrtom organa.

V diplomski nalogi se bom osredotočil na postopek, ko se prijavijo kandidati preko javnega razpisa, saj je izbirni postopek, ko se prijavijo kandidati preko internega natečaja, veliko manj zahteven, saj imamo vse znane podatke o kandidatu pri kadrovski službi.

Ko se pri javnem razpisu izteče rok za prijavo na prosto delovno mesto v upravi, komisija pregleda prijave. Najprej izloči vse kandidate, ki so se prepozno prijavili na razpis. Nato izloči vse, ki so vložili nepopolno vlogo, razen če je v razpisu pisalo drugače. Te mora s sklepom obvestiti, da niso bili izbrani. Zoper ta sklep je po Uredbi o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih (24. člen) mogoča pritožba. Ko so ti kandidati izločeni, lahko komisija začne s pregledovanjem popolnih vlog. V tej fazi komisija pregleduje, kateri kandidati izpolnjujejo pogoje, ki so bili zapisani v razpisu. Brejc (2000, str. 42) pravi, da je, če je veliko prijav, ki seveda izpolnjujejo pogoje, le-te smiselno razvrstiti v nekaj skupin. V prvi skupini naj bi bili kandidati, katerih

⁶ Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih.

prijave in dokazila dajejo slutiti, da utegnejo biti najboljši, sledili pa naj bi jim povprečni in manj ustrezni kandidati.

Če je na izbiro veliko kandidatov, izbrati pa je potrebno le enega, je dobro vpeljati naslednje metode za izbiro najustrežnejšega kandidata:

- zelo dobro analizo prijave in življenjepisa,
- anketiranje kandidata,
- razgovor s kandidatom in
- testiranje kandidata.

Tako je izbran najustrežnejši kandidat, ki se mu izda odločba o izbiri.

Belčič (2002, str. 147) je zaporedje postopka izbire kandidata in uporabe metod opisal kot možni vrstni red, ki poteka po načelu lijaka ali postopne uporabe sit:

1. prvo sito: pregled prijav, javnih listin in druge dokumentacije (zavrnejo se kandidati, ki so zamudili rok in zavrnejo se kandidati, ki ne izpolnjujejo pogojev);
2. drugo sito: skupni informativni pogovor (nekateri kandidati se poslovijo kar sami, ko izvejo vse okoliščine o organizaciji);
3. tretje sito: pregled in vrednotenje življenjepisa, ankete, delovnega preizkusa ali priporočil (kandidati se razporedijo glede na ustreznost in oblikuje se ožji seznam kandidatov za intervju ob zaposlitvi);
4. četrto sito: intervju ob zaposlitvi (intervju se vrednoti in usklajuje, oblikuje se ožji krog kandidatov);
5. peto sito: dokončna celostna presoja o izbiri (izda se napotnica za zdravstveni pregled in zdravniško spričevalo, izda se sklep o izbiri, če je zdravniško spričevalo ustrezno);
6. šesto sito: pisni predlog pogodbe o zaposlitvi pred sklenitvijo (podpiše se pogodba o zaposlitvi).

Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih v 24. členu govori tudi, da je organ dolžan obvestiti kandidata, ki je bil izbran v izbirni postopek, vendar na koncu postopka ni bil izbran. To naredi organ tako, da mu pošlje sklep o neizbiri. Zoper ta sklep je dovoljena pritožba.

6.1 METODE ZA SPOZNAVANJE KANDIDATOV

Obstaja kar nekaj metod, s katerimi lahko delodajalec skuša čim boljše spoznati kandidata za prosto delovno mesto. Te metode, ki zelo pripomorejo k temu, da izberemo res najustrežnejšega kandidata, so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

6.1.1 Analiza prijave in življenjepisa

Pri pregledovanju teh podatkov ne potrebujemo prav veliko strokovnosti, potrebna pa je natančnost in pozornost ob morebitnih ponaredkih. Praviloma se za vsako javno listino vodi uradni register, zato lahko v primeru suma, da je listina ponaredek, preprosto preverimo verodostojnost pri izdajatelju te listine. (glej Belčič, 2002, str. 149)

Iz življenjepisa je mogoče razbrati, kakšne delovne izkušnje ima kandidat, njegove hobije, zanimanja, dosežke in 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.« (Brejc, 2000, str. 42)

6.1.2 Anketiranje kandidatov

»Namen anketiranja je podoben kakor pri življenjepis: v sorazmerno kratkem času in poceni zbrati čim več uporabnih informacij o kandidatu.« (Belčič, 2002, str. 150–151)

Brejc (2000, str. 43) dodaja, da s standardizacijo vprašalnika prispevamo k objektivnejšim podlagam za izbiro.

Z anketiranjem lahko izvemo, kakšno je splošno znanje vsakega kandidata in, če imamo standardizirano anketo, izvemo, kateri kandidat je najbolj splošno razgledan ali kateri kandidat bi bil že v startu najbolj primeren za organizacijo.

6.1.3 Razgovor ali intervju

Danes si skoraj ne moremo predstavljati, da bi organizacija zaposlila kandidata samo na podlagi analize njegove prijave in življenjepisa. Intervju je ena izmed najbolj pogostih metod, ki jih organizacije uporabljajo pri izbiri kandidatov. Tu gre za komuniciranje med delodajalcem in kandidatom. Delodajalec dobi veliko koristnih informacij o kandidatu, poleg tega pa tudi nekakšen splošni vtis o njem (urejenost, komunikativnost).

Intervju je najbolj smiselno opraviti le z najboljšimi kandidati, saj bi, če bi intervjuvali vse prijavljene kandidate, izgubili veliko časa in imeli s tem tudi več stroškov.

Brejc (2000, str. 43) pravi, da če želimo zmanjšati subjektivnost pri izvajanju in ocenjevanju intervjuja, potem je smiselno upoštevati naslednje:

- razviti je potrebno vprašalnik na osnovi dela,
- vsem kandidatom postaviti enaka vprašanja,
- določiti ocenjevalno lestvico za vprašanja,
- urediti, točkovati in razvrstiti odgovore,
- voditi proces za vse kandidate konsistentno,
- nameniti posebno pozornost vsemu tistemu, kar je povezano z delom, kandidatovo osebnostjo in dokumentacijo.

Belčič (2002, str. 160–163) je intervjuje razdelil v več skupin:

- informativni skupinski intervju: delodajalec kandidatom predstavi podjetje, delovno mesto, odgovori kandidatom na najpogostejša vprašanja (sistem nagrajevanja, plača, delovni čas, delovne naloge), tako da dobijo kandidati informacije »iz prve roke« in v tej fazi lahko nekaj, več ali večina kandidatov odide, če to želi, ter ne obremenjuje izbirnega postopka;
- zaporedni (sekvenčni) intervju: več predstavnikov delodajalca (vodja oddelka, kadrovnik, predstojnik) v časovnem zaporedju intervjuja kandidata: ta intervju mora biti med ocenjevalci že vnaprej dogovorjen in strogo organiziran, prednosti tega intervjuja pa so, da dobijo iz različnih zornih kotov osvetlitve kandidatovih lastnosti in porazdelitev odgovornosti ob morebitni napačni ali slabi odločitvi, slabost pa je lahko nestrinjanje med udeleženi ocenjevalci;
- panelni intervju: od zaporednega intervjuja se razlikuje v tem, da so spraševalci sočasno v sobi;
- stresni intervju: še bolj poudarjena inačica zgornjih dveh intervjujev – gre za običajno vnaprej skrbno pripravljen seznam stresnih vprašanj in situacij (hitro, ostro, neprijazno »izstreljevanje« vprašanj), ki pokažejo, kako se kandidat odziva na čustvene obremenitve;
- problemski intervju: delodajalec kandidatu postavi vrsto vprašanj, ki v hipotetični (domnevni) ali realni obliki predstavljajo problem v družbi.;
- strukturirani in nestrukturirani intervju: pri strukturiranem intervjuju gre za vnaprej določena vprašanja v določenem vrstnem redu, ki je pri vsakem kandidatu enako, pri nestrukturiranem intervjuju pa vsebina in vrstni red vprašanj nista načrtovana oziroma določena;
- individualni intervju: V praksi se najbolj pogosto uporablja prav ta intervju – to je intervju med dvema osebama – med delodajalcem in kandidatom.

6.1.4 Testiranje kandidatov

Belčič (2002, str. 151) pravi, da je beseda test rezervirana za tiste instrumente, ki imajo preverjeno zdravstveno vrednost. Bujas (v: Belčič, 2002, str. 151) pa pravi: »Test se običajno definira kot standardizirani postopek, s katerim se sproži določena aktivnost, zatem se učinke te aktivnosti meri v vrednosti, tako da se rezultat posameznika primerja z rezultati drugih posameznikov v enaki situaciji.«

Svetlik (v: Brejc, 2000, str. 44) meni, da so zaposlitveni testi objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, vedenju, sposobnostih in drugih lastnostih posameznikov. Brejc (2002, str. 44) dodaja, da mnogi v organizacijah nasprotujejo testiranju, saj nimajo pravih strokovnjakov za testiranje, ali napačno uporabljajo teste ali ker vodilni bolj zaupajo testom kot drugim metodam. Vendarle pa je empirično dokazano, da so testi koristno dopolnilo drugim metodam izbire in zaokrožujejo predstavo o kandidatih.

7 UVAJANJE NOVIH KADROV

»Namen spoznavanja novega delovnega okolja je v tem, da bi se novi sodelavec že prvi dan čim bolje počutil v novem delovnem okolju in izognil morebitnim neprijetnostim. Uvajanje v delo pa hoče čim prej doseči dober delovni učinek. Oboje skupaj prispeva k osebnemu zadovoljstvu.« (Brejc, 2000, str. 47)

Po Brejcu (2000, str. 46–47) pa spoznavanje delovnega okolja in uvajanje v delu vsebuje naslednje korake:

- prijazen odnos do novega sodelavca je ključnega pomena, saj moramo biti veseli njegovega prihoda, ker to pomeni okrepitev za našo organizacijo;
- z novim sodelavcem naj se najprej pogovori njegov neposredno nadrejeni in ga seznaniti s cilji organizacije, oddelka in s cilji, ki naj bi jih dosegel, pri tem pa mu je potrebno jasno povedati, kako ugotavlja doseganje ciljev in kakšne posledice oziroma nagrade bo deležen, če bo dosegel oziroma ne bo dosegel ciljev;
- vodja mu zatem pokaže njegovo novo delovno mesto, mu pokaže, kako se uporabljajo vsa tehnična sredstva, ki so mu na voljo, in poskrbi, da so mu na voljo tudi vsi interni akti in drugi predpisi, ki jih bo potreboval pri delu;
- pomembno je tudi uvajanje v delo, kjer ne gre samo za spoznavanje nove tehnologije dela v organizacijski enoti, ampak se novega sodelavca opozori na najpogostejše napake in morebitne posebnosti; ker novi ljudje v organizacijo prinesejo nove inovativne poglede na delo, je treba te poglede spodbuditi, saj gre lahko za kakovostne, boljše spremembe dela;
- sodelavca je treba seznaniti tudi z novimi sodelavci ter z vsemi drugimi v organizaciji, s katerimi bo imel največ opravka, dobro pa je, če ga seznanimo tudi z osebami iz drugih organizacij, s katerimi bo imel največ sodeloval;
- nazadnje je potrebno novega sodelavca seznaniti tudi z njegovim socialnim okoljem in navadami, ki vladajo (parkiranje, kava, malica, rekreacija).

Lipičnik (v: Možina in drugi, 1994, str. 462) pravi, da se lahko, če je uvajanje v organizaciji pomanjkljivo in slabo izpeljano, zgodi, da novi sodelavec dalj časa ne pozna organizacije, splošnih organizacijskih pravil, sodelavcev in tudi pri delu je lahko manj uspešen.

8 OCENJEVANJE KADROV

»Ocenjevanje javnih uslužbencev (njihove delovne uspešnosti) je nujno potrebno za vzpostavitev sistema napredovanja in določanje variabilnega dela plače.« (Virant, 2002, str. 209)

O ocenjevanju uradnikov govori 15. poglavje Zakona o javnih uslužbencih. V 111. členu govori, da se ocenjevanje uradnikov izvaja z namenom spodbujanja kariere in pravilnega odločanja o njihovem napredovanju. Ocenjevanje pa je Vlada Republike Slovenije bolj podrobno opredelila v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Tako je v omenjeni uredbi natančno opredeljen postopek ocenjevanja kadrov. Obdobje, znotraj katerega se javnega uslužbenca ocenjuje, je obdobje od 1. januarja do 31. decembra. Ocenjuje se ga enkrat letno, in sicer najkasneje do 15. marca, ocene, ki jih lahko dobi pa so: odlično (5), zelo dobro (4), dobro (3), zadovoljivo (2) in nezadovoljivo (0 oziroma se ne točkuje). Ocenjuje se vse javne uslužbenke, ki so v delovnem razmerju z organom vsaj 6 mesecev ter tudi tiste, ki so odsotni več mesecev zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni, starševskega varstva ali napotitve s strani organa. Nadrejeni oceni javnega uslužbenca po pooblastilu odgovorne osebe. To stori tako, da izpolni ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju. S pisno oceno in utemeljitvijo mora nadrejeni seznaniti javnega uslužbenca. Podatki o ocenah se vpisujejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Ti dokumenti se shranjujejo v personalni mapi javnega uslužbenca. (po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede – 2., 3. in 4. člen)

Virant (2002, str. 209) pravi, da je ocenjevanje v praksi subjektivno, oziroma da ni mogoče nadzirati njegove objektivnosti. Vendar, če želimo doseči učinkovito in kvalitetno delo uprave, moramo zahtevati od uslužbencev na vodilnih mestih, da prevzamejo odgovornost za delo enot, ki jih vodijo. Če bodo prisiljeni v to, da zagotovijo dobro delo enot, bodo morali ocenjevati objektivno, tako da bodo res dobri delavci dobro ocenjeni, slabi delavci pa ne.

9 NAPREDOVANJE KADROV

»Napredovanje javnega uslužbenca pomeni pomikanje na vse odgovornejša in zahtevnejša delovna mesta oziroma položaje, s tem pa tudi izboljševanje materialnih in drugih pogojev dela (plača, dopust).« (Virant, 2002, str. 203)

O napredovanju govori Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. To pomeni, da lahko uradniki napredujejo v višji naziv ali pa napredujejo v višji plačilni razred v skladu z zakonom, ki ureja sistem plač v javnem sektorju.

V 3. členu Uredbe o napredovanju uradnikov v nazive so zapisani pogoji in omejitve za napredovanje uradnika v višji naziv. Uradnik napreduje, če:

- izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv (stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, pogoji, določeni z zakonom, podzakonskim aktom oziroma splošnim aktom delodajalca),
- se delo na uradniškem delovnem mestu, na katerem dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu,
- je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje,
- ni bila ugotovljena nesposobnost opravljanja dela v tem nazivu,
- ni disciplinsko kaznovan,
- ni pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom.

Uradnik v nazivu tretjega do petega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko petkrat doseže najmanj oceno »dobro«, ko štirikrat doseže oceno »zelo dobro«, ali ko trikrat doseže oceno »odlično«. Uradnik pa lahko napreduje tudi v primeru, ko v štirih letih doseže skupno število šestnajstih točk, pri čemer se število točk za oceno zadovoljivo ne upošteva.

Uradnik v nazivu drugega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko najmanj šestkrat doseže oceno » zelo dobro« ali ko petkrat doseže oceno »odlično«. V naziv prve stopnje, pa napreduje uradnik, ko sedemkrat doseže oceno »odlično«. (glej Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive, 5. člen)

Po Uredbi o napredovanju uradnikov v nazive pa lahko uradniki napredujejo tudi ob posebnih pogojih, in sicer zaradi premestitve na zahtevnejše delovno mesto ali zaradi začasne premestitve. Lahko pa napredujejo tudi pospešeno – to pomeni, da je bil ocenjen z oceno »odlično« in so bile njegove delovne in strokovne kvalitete izjemnega pomena za delo organa.

Po Zakonu o javnih uslužbencih (85. člen) je sistem uradniških nazivov po kariernih razredih strogo določen:

1. nazivi prvega kariernega razreda:
 - višji sekretar;
 - sekretar;
 - podsekretar;
2. nazivi drugega kariernega razreda:
 - višji svetovalec I;
 - višji svetovalec II;
 - višji svetovalec III;
3. nazivi tretjega kariernega razreda:
 - svetovalec I;
 - svetovalec II;
 - svetovalec III;
4. nazivi četrtega kariernega razreda:

- višji referent I;
 - višji referent II;
 - višji referent III;
5. nazivi petega kariernega razreda:
- referent I;
 - referent II;
 - referent III;
 - referent IV.

Višji sekretar predstavlja najvišji naziv v organih javne uprave in je praviloma rezerviran za ministrstva.

10 POSTOPEK ZASEDBE PROSTEGA DELOVNEGA MESTA NA UPRAVNI ENOTI RADOVLJICA

Upravna enota Radovljica se je nazadnje s postopkom o zasedbi novega delovnega mesta srečala leta 2008. Do tega postopka je prišlo zaradi izpraznitve delovnega mesta na Oddelku za okolje in prostor, ko je uslužbenka z Upravno enoto Radovljica sporazumno prekinila kolektivno pogodbo o zaposlitvi.

Ko se je delovno mesto izpraznilo, je Upravna enota seznanila Ministrstvo za javno upravo. Slednjemu je poslala prošnjo za soglasje o izrabi pravice za delovno mesto svetovalec na Oddelku za okolje in prostor. Ker je Upravna enota Radovljica izpolnjevala naslednje pogoje: imela je prosto (nezasedeno) sistemizirano delovno mesto, zaposlitev je bila v skladu s kadrovskim načrtom in zagotovljena so bila finančna sredstva, je Ministrstvo za javno upravo po nekaj dneh dalo soglasje in Upravna enota Radovljica je lahko razpisala najprej interni natečaj.

Interni natečaj je bil objavljen na portalu državne uprave. Nanj so se lahko prijavi vsi javni uslužbenci, ki so želeli biti sprejeti na to delovno mesto. Pregledali so tudi strani Ministrstva za javno upravo, kjer je seznam izobrazbe javnih uslužbencev za premestitev, iz katerega je bilo razvidno, da za premestitev ni ustreznega javnega uslužbenca. V tem konkretnem primeru interni natečaj ni uspel, ker se ni prijavil nihče, ki bi izpolnjeval dane pogoje. Tisti, ki bi lahko ustrezal pogojem in bi lahko napredoval na to delovno mesto, pa zaradi narave dela ni bil pripravljen, oziroma ni želel menjati delovnega okolja.

Upravna enota Radovljica je nato po zakonu in v skladu z Uredbo o postopku za zasedbo novega delovnega mesta poslala besedilo za javno objavo na spletnih straneh ministrstva. Objavili so natančno tako besedilo, kot je napisano v sistematizaciji.

Ko se je rok za prijavo iztekel, je kadrovska služba na Upravni enoti Radovljica prejela 36 prijav. Te prijave je predala natečajni komisiji, ki so jo sestavljale tri članice, in sicer javne uslužbenke na Upravni enoti Radovljica. Natečajna komisija je najprej pregledala, ali so prijave popolne in kaj mora organ pridobiti po uradni dolžnosti, če je prijava nepopolna. Nepopolne prijave je komisija zavrnila in izdala sklep o nepopolni prijavi z obrazložitvijo, katere priloge so manjkale oziroma zakaj ne izpolnjuje pogojev. Na Upravni enoti Radovljica so tako prišli le še do dvanajst kandidatov, ki so izpolnjevali naslednje pogoje:

- najmanj visoko strokovna izobrazba družboslovne ali tehnične smeri,
- najmanj sedem mesecev delovnih izkušenj na delovnem mestu, za katero se zahteva ista stopnja izobrazbe in čas pripravištva v isti stopnji izobrazbe, ne glede na to, ali je bilo delovno razmerje sklenjeno oziroma pripravništvo opravljeno pri istem ali pri drugem delodajalcu (kot delovne izkušnje se upošteva tudi drugo delo na enaki stopnji zahtevnosti, kot je delovno mesto, za katero oseba kandidira, pri čemer se upošteva čas opravljanja takega dela in stopnja strokovne izobrazbe),
- državni izpit iz javne uprave (v kolikor kandidat nima opravljenega izpita, bo skladno z 89. členom Zakona o javnih uslužbencih najpozneje v enem letu od sklenitve pogodbe o zaposlitvi opravil obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv),
- strokovni izpit iz upravnega postopka,
- znanje uradnega jezika,
- državljanstvo Republike Slovenije,
- ne smejo biti pravnomočno obsojeni zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti in ne smejo biti obsojeni na nepogojno kazen zopora v trajanju več kot šest mesecev,
- zoper njih ne sme biti vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti.

Tem dvanajstim kandidatom je Upravna enota Radovljica poslala sklep, da so bili uvrščeni v izbirni postopek. Da so lažje evidentirali izpolnjevanje pogojev, je Upravna enota Radovljica uporabila spodaj predstavljeno tabelo.

Tabela 17: Vzorčna tabela pri evidentiranju pogojev kandidatov na Upravni enoti Radovljica

| Priimek in ime | Datum prijave | Del. izkušnje (min 7 mesecev) | Strokovni izpit iz ZUP | Državljanstvo | Državni izpit iz javne uprave | Izobrazba | Nekaz novan | Kaz. postopek | IZBIRNI POSTOPEK |
|----------------|---------------|-------------------------------|------------------------|---------------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|------------------|
| | | | | | | | | | |

Vir: Upravna enota Radovljica

Izbirni postopek na Upravni enoti Radovljica je potekal v dveh fazah izločanja kandidatov, in sicer glede na preverjanje strokovne usposobljenosti iz že pridobljene oziroma priložene dokumentacije (1. faza) in glede na osebni razgovor (2. faza).

V prvi fazi so pregledali kandidatovo dokumentacijo in jo ocenili z dvema kriterijema: delovne izkušnje in opravljanje dosedanjih nalog in del. Za kriterij »delovne izkušnje« so imeli 3 ocene oziroma merila:

- delo, v organih državne uprave in organih lokalne skupnosti – ocena oziroma merilo 10 točk,
- delo v organih javnega sektorja – ocena oziroma merilo 5 točk,
- delo v zasebnem sektorju – ocena oziroma merilo 1 točka.

Za kriterij »opravljanje dosedanjih nalog in del« pa so razvrstili ocene in merila v naslednje sklope:

- vodenje upravnih postopkov s področja okolja in prostora – merilo oziroma ocena 10 točk,
- vodenje upravnih postopkov na drugih področjih v organih državne uprave in organih lokalne skupnosti – merilo oziroma ocena 5 točk,
- opravljanje drugih del in nalog, ki nimajo značaja vodenja upravnih postopkov – merilo oz. ocena 1 točka.

Zakon daje proste roke pri določanju meril in metod pri izbirnem postopku, zato se ob pregledu teh meril poraja vprašanje, zakaj je Upravna enota Radovljica izbrala ravno ta merila in zakaj je največ točk namenila tistim, ki so opravljali delo v organih državne uprave ali v organih lokalne skupnosti. Tako so bili kandidati, ki so se prijavili na razpis iz zasebnega sektorja, avtomatično izločeni, saj so dosegli samo eno točko; za opravljanje dosedanjih del in nalog pa tudi niso mogli pridobiti več kot 10 točk, kar pomeni, da nikakor niso mogli pridobiti petnajstih točk, ki so bile pogoj za drugo fazo izbirnega postopka. Upravna enota Radovljica je izbrala prezahtevna merila in s tem že avtomatično vnaprej določila, da bo prosto delovno mesto zasedel nekdo iz javnega sektorja. S tem je zaprla vse možnosti, da bi na Upravno enoto pridobili svež kader iz zasebnega sektorja, ki bi bil lahko ravno tako sposoben kot kolega iz javnega sektorja, a bi Upravni enoti doprinesel še neko dodano vrednost, kot so drugačne izkušnje, inovacije in novi pristopi.

Kandidati so, kot je bilo že povedano, morali doseči najmanj 15 točk, da so bili povabljeni na razgovor (2. faza). Od dvanajstih kandidatov je sedem kandidatov izpolnilo ta pogoj. Tem sedmim kandidatom so poslali vabila na razgovor, na katerem naj bi odgovarjali tudi na vprašanja v zvezi z njihovim prihodnjim delom in poznavanjem le-tega. Za drugo fazo izbirnega postopka so uporabili naslednji metodi: vprašalnik in intervju. Vprašalnik je bil sestavljen iz petih vprašanj, na katere so kandidati odgovarjali. Dve vprašanji sta se nanašali na področje dela (poznavanje področja graditve objektov, urejanje prostora, varstva narave in okolja), za katerega je bilo razpisano delovno mesto, tri vprašanja pa so

bila s področja poznavanja upravnih postopkov, oziroma poznavanja Zakona o upravnih postopkih. Vsako vprašanje je bilo s strani člana komisije ovrednoteno oziroma ocenjeno. Te ocene so člani komisije oddali kadrovske službi, ki je nato seštela ocene oziroma točke. Izbirni postopek v tej fazi pa je temeljil na razgovoru, saj, kakor pravi načelnica Upravne enote Radovljica, je »čar izbora, ko kandidata vidiš, ga lahko oceniš ne samo na znanje, ampak tudi, kako je komunikativen, kako bi se ujemal z delovno skupino, ki jo imaš. Ker ni dobro, da bi izbrali kandidata, ki bi sam sebe promoviral, delal razdore v delovni skupini, tarnal, s tem bi naredili škodo delovni skupini, ker bi s tem tudi oni slabše delali. Poleg znanja in komunikativnosti pa je dobro vedeti, da je kandidat dobro motiviran, inovativen.«

Na koncu, ko je komisija izbrala najbolj primernega kandidata, so tistim, ki niso bili izbrani, poslali sklep o neizbiri, kandidat, ki je bil izbran, pa je dobil sklep o izbiri. Postopek so zaključili tako, da je natečajna komisija ob pomoči kadrovske službe izdelala poročilo o poteku izbirnega postopka in ga objavila na internetnih spletnih straneh.

Celoten postopek, od izpraznitve delovnega mesta pa do zapolnitve le-tega, je potekal od marca do septembra, torej šest mesecev. Postopek je bil tako dokaj dolgotrajen, še posebej, ker je bilo na Upravni enoti v tem času manj zaposlenih, obseg dela pa je bil enak. Zaposleni so morali opravljati še dodatno delo, kar lahko pomeni, da delo ni bilo izvedeno kakovostno. Vendar pa so na Upravni enoti Radovljica pripravljene tudi na take stvari in so vse obveznosti izpeljali strokovno, kakovostno in racionalno, kar se vidi po obsegu opravljenega dela in doseženih rokih.

11 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem osvetlil proces oziroma postopek zasedbe delovnega mesta na upravnih enotah. V prvem delu sem predstavil teorijo o postopku zaposlovanja na upravnih enotah ter izsledke iz veljavne zakonodaje, ki ureja to področje in delodajalcem postavlja določila in omejitve, ki jih morajo upoštevati ob zaposlovanju novega kadra.

V drugem delu sem to teorijo predstavil na konkretnem primeru, in sicer sem raziskal primer postopka zasedbe delovnega mesta na Upravni enoti Radovljica.

Praden sem prešel na konkreten postopek sem analiziral kadrovske značilnosti Upravne enote Radovljica, kot so spol zaposlenih, starost, število, izobrazba ter način zaposlitve (nedoločen/določen čas, pripravništvo, krajši delovni čas) ter jih primerjal z enakimi značilnostmi vseh zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji. Ugotovil sem, da so podatki v vseh kategorijah dokaj primerljivi, do odstopanja pride le pri starosti zaposlenih, saj je na Upravni enoti Radovljica povprečna starost zaposlenih višja od povprečne starosti zaposlenih na vseh upravnih enotah v Sloveniji. V nadaljevanju sem s pomočjo intervjuja opisal postopek zasedbe delovnega mesta na Upravni enoti Radovljica.

Tekom raziskovanja sem ugotovil, da je postopek za zasedbo novega delovnega mesta na upravnih enotah nekoliko bolj zapleten, kakor se sprva zdi. Upravne enote pri tem postopku nimajo prostih rok, kakor jih imajo organizacije v zasebnem sektorju, temveč jih omejuje zakon, po katerem je potrebno postopati v določenih rokih in pod določenimi pogoji. Ti postopki so velikokrat izkažejo za preveč zahtevne in dolgotrajne. Z zaposlovanjem se upravne enote namreč srečujejo bolj redko, in ko že pride do zaposlovanja, nimajo racionalnih rešitev, da bi z njimi postopek potekal nekoliko hitreje in z manj težavami. Tudi tisti, ki je zaposlen na tem področju, ni več vseh zakonov in uredb, ki urejajo to področje. Seveda pa dela nekaj preglavic tudi dejstvo, da se zakoni in uredbe spreminjajo. Drugi problem, s katerim se lahko srečajo upravne enote, so napačno postavljena merila. Zaradi slednjih velikokrat ne dobimo najboljše rešitve za organizacijo. Včasih pride do primera, ko je v organizaciji zaposlen pripravnik, ki se mora po izteku pripravništva ponovno prijaviti na razpis za taisto delovno mesto, kjer ga po zbranih točkah prehiti nek drug kandidat. Ker mora organizacija izbrati kandidata, ki zbere največ točk, izberejo slednjega, čeprav ima tisti kandidat, ki je bil prej pripravnik, že izkušnje s tem delom ter že dobro pozna delovno okolje in ostale zaposlene. Razumljivo je, da je pri takšni vrsti postopkov potrebna standardizacija le-teh, saj se tako izognemo nepotrebni zapletom in morebitnim pritožbam, vendar je v praksi včasih težko izpeljati takšen postopek tako, da je v najboljše dobro organizacije.

Na Upravni enoti Radovljica je postopek zasedbe delovnega mesta že dodobra standardiziran in vpeljan, zato neželenih in nepotrebni zapletov ni, obenem pa imajo tudi že preračunan čas, ki ga potrebujejo od začetka do konca postopka, zato tudi pri delovnih obveznostih do zamud in kopičenja neopravljenega dela ne prihaja. Vendar pa je potrebno poudariti, da je Upravna enota Radovljica pri opisanem primeru zasedbe prostega delovnega mesta izbrala dokaj stroga merila, zaradi katerih je bilo kandidatom iz zasebnega sektorja avtomatično preprečeno, da bi bili sprejeti v drugo fazo izbirnega postopka. Upravna enota mora izbrati stroga merila, ki do določene mere omejijo število kandidatov, ki bi vstopili v drugo fazo izbirnega postopka in s tem podaljševali sam postopek (več kandidatov je potrebno intervjuvati, oceniti z vprašalniki), vendar po drugi strani tu izgubi potencialno bolj kakovosten kader, ki bi za organizacijo pomenil neko dodano vrednost. Zato bi bilo potrebno na Upravni enoti Radovljica v prihodnosti spremeniti oziroma »razrahljati« merila, saj bi si s tem odprli enake možnosti kandidatom tako iz javnega kot iz zasebnega sektorja, s tem pa bi tudi Upravna enota Radovljica lahko pridobila potencialno bolj kakovosten kader z morebitnimi drugačnimi izkušnjami in

pogledi na delo, kar bi organizaciji lahko le koristilo.

LITERATURA IN VIRI

1. BELČIČ, Franc (2002). Proces zaposlovanja kadrov. Moderna organizacija. Kranj.
2. BREJC, Miha (2000). Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola. Ljubljana.
3. BREJC, Miha (2004). Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
4. COLNAR, Marko (2006). Kako do prenove slovenske javne uprave. GV Založba. Ljubljana.
5. HAČEK, Miro (2001). Sistem javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
6. KOCJANČIČ, Rudi, RIBIČIČ, Ciril, GRAD, Franc, KAUČIČ, Igor (1998). Ustavno pravo Slovenije. Visoka upravna šola. Ljubljana.
7. KOŽELJ, Barbara (2004). Postopek pred zasedbo prostega delovnega mesta. Kadrovske informacije (februar): 28–63. Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije.
8. MERKAČ, Marjana (1998). Kadri v organizaciji. Visoka šola za management. Koper.
9. MOŽINA, Stane, JEREB, Janez, FLORJANČIČ, Jože, JAMŠEK, Franc, VODOVNIK, Zvone, SVETLIK, Ivan, SVETIC, Aleša, STANOJEVIČ, Miroslav, LIPIČNIK, Bogdan, MERKAČ, Marjan (1998). Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
10. MOŽINA, Stane, KAVČIČ, Bogdan, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, REPOVŽ, Leon, VIZJAK, Andrej, VAHČIČ, Aleš, RUS, Veljko, BOHINC, Rado (1994). Management. Didakta. Radovljica.
11. RAKOČEVIČ, Slobodan (1991). Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. Uradni list Republike Slovenije. Ljubljana.
12. VIRANT, Grega (2002). Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola. Ljubljana.
13. VIRANT, Gregor (2009). Javna uprava. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
14. VLAJ, Stane (2006). Teorija javne uprave. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
15. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede Ur. l. RS, št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
16. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive Ur. l. RS, št. 98/2008, 16/2009, 19/2010.
17. Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih Ur. l. RS, št. 139/2006, 104/2010.
18. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3) Ur. l. RS, št. 63/2007.
19. Zakon o upravi (ZUpr) Ur. l. RS, št. 67/1994.
20. Portal *upravne enote Radovljica*. Dosegljivo na: <http://www.upravneenote.gov.si/radovljica/> (3.1.2011).

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z načelnico Upravne enote Radovljica, mag. Majo Antoni

Kdaj nazadnje ste imeli opravka s postopkom za zasedbo novega delovnega mesta?

S postopkom za zasedbo novega delovnega mesta smo se nazadnje ukvarjali v letu 2008. Pričeli smo v mesecu marcu, primernega kandidata pa dobili šele v mesecu septembru.

Katero delovno mesto se je izpraznilo in kakšen je bil razlog?

Imeli smo prosto uradniško delovno mesto v nazivu »svetovalec«, in sicer na Oddelku za okolje in prostor. Razlog izpraznitve uradniškega delovnega mesta je bil odhod uslužbenke na drugo delovno mesto s sporazumno prekinitvijo delovnega razmerja. Uslužbenka je odšla na Mestno občino Kranj.

Kaj je prva stvar, ki jo naredite, ko je delovno mesto izpraznjeno?

Ko se delovno mesto izprazni, najprej znotraj upravne enote preverimo ali je kdo, ki se je v preteklosti posebej izkazal in je pripravljen zamenjati delovno mesto ter bi to zanj pomenilo priložnost za napredovanje. Bilo je evidentno, da tisti, ki bi ustrezal pogojem in bi lahko napredoval na to delovno mesto, zaradi narave dela ni bil pripravljen oz. ni želel menjati delovnega okolja. Tako znotraj upravne enote ni bilo ambicij, da bi kdo zasedel to delovno mesto. V naši organizaciji vedno izpraznjeno delovno mesto ponudimo najprej zaposlenim znotraj Upravne enote, šele nato se odločimo za interni ali javni natečaj. To prakso smo uvedli prav z namenom, da zaposlenim kar v največji možni meri omogočimo napredovanje. Za vsako izpraznjeno delovno mesto smo dolžni najprej obvestiti MJU, ker je za zasedbo delovnega mesta potrebno pridobiti soglasje za izrabo pravice za nadomestno zaposlitev. To smo storili tudi v tem primeru. Ko pa smo dobili soglasje z MJU in ker znotraj upravne enote ni bilo primernega kandidata, smo pričeli postopek za razpis internega javnega natečaja.

Kako pa je potem potekal postopek objave javnega ali internega natečaja?

Najprej smo na straneh Ministrstva za javno upravo pregledali seznam izobrazbe javnih uslužbencev za premestitev. Iz objavljene ponudbe je bilo razvidno, da za premestitev ni uslužbenca, ki bi izpolnjeval pogoje za zasedbo delovnega mesta. Ker ni bilo na razpolago javnih uslužbencev, smo v skladu z Uredbo o postopku za zasedbo novega delovnega mesta poslali besedilo za javno objavo internega javnega natečaja na spletnih straneh ministrstva. Postopek internega javnega natečaja je potekal strogo tako, kot je napisano v zakonu. Objavi se enako besedilo, kot je napisano v sistematizaciji. Tu smo postopali v skladu z zakonom in roki, ki so bili zapisani. Ko se rok za prijavo izteče, se v kadrovski službi pregleda vse prispele vloge. Potem smo morali pridobiti vse tiste dokaze, ki smo jih po uradni dolžnosti dolžni priskrbeti. Nato je kadrovska služba preučila vse prispele vloge. Bilo jih je 36 kandidatov. Od tega je bilo največ policistov, carinikov, ekonomistov in davčnih uradnikov. 24 kandidatov ni izpolnjevalo omenjenih zahtev ali pa so bile vloge nepopolne, zato smo jim poslali sklep o neizbiri. Tako je od 36 kandidatov ostalo samo še 12, ki so bili uvrščeni na prednostni seznam. Ti kandidati so prišli v izbirni postopek, zato smo jim izdali sklep o uvrstitvi v izbirni postopek.

Kako pa je potekal izbirni postopek?

V izbirnem postopku smo določili kriterije oz. kompetence, ki naj bi jih izbrana oseba imela, da bi zasedla to delovno mesto. Te kriterije smo določili zato, da smo bili pri izboru čim bolj objektivni. Izbirni postopek je potekal po načelu izločanja kandidatov po dveh metodah:

- preverjanje strokovne usposobljenosti iz dokumentacije (1. faza) in
- osebni razgovor (2. faza)

Prva faza je potekala tako, da smo kandidate, glede na dokumentacijo, ki so jo oddali, in ki smo jo pridobili iz uradnih evidenc, ocenili z dvema kriterijema: delovne izkušnje in opravljanje dosedanjih nalog in del. Za kriterij "delovne izkušnje" smo imeli 3 ocene oz. merila:

- Delo, v organih državne uprave in organih lokalne skupnosti – ocena oziroma merilo 10 točk;
- delo v organih javnega sektorja - ocena oziroma merilo 5 točk;
- delo v zasebnem sektorju – ocena oziroma merilo 1 točka.

Za kriterij "opravljanje dosedanjih nalog in del" pa smo razvrstili ocene in merila v naslednje sklope:

- Vodenje upravnih postopkov s področja okolja in prostora – merilo oziroma ocena 10 točk;
- vodenje upravnih postopkov na drugih področjih v organih državne uprave in organih lokalne skupnosti – merilo oziroma ocena 5 točk;
- opravljanje drugih del in nalog, ki nimajo značaja vodenja upravnih postopkov – merilo oziroma ocena 1 točka.

Kandidati so morali doseči najmanj 15 točk, da so bili povabljeni na razgovor (2. faza). Od 12-ih kandidatov je 7 kandidatov izpolnilo ta pogoj. Tem sedmim kandidatom smo poslali vabila, da se udeležijo razgovora, na katerem bodo odgovarjali tudi na vprašanja v zvezi z njihovim prihodnjim delom in poznavanjem le-tega. Za drugo fazo izbirnega postopka smo uporabili naslednji metodi: vprašalnik in intervju. Vprašalnik je bil sestavljen iz petih vprašanj, na katere so kandidati odgovarjali. Dva vprašanja sta se nanašala na področje dela, za katerega je bilo razpisano delovno mesto, tri vprašanja pa s področja poznavanja upravnih postopkov oz. poznavanja Zakona o upravnih postopkih. Vsako vprašanje je bilo s strani člana komisije individualno ovrednoteno oz. ocenjeno. Izpolnjene vprašalnike z oceno so člani komisije oddali kadrovske službi, ki je nato seštela ocene oz. točke. Izbirni postopek v tej fazi je temeljil na razgovoru, saj je čar izbora, ko kandidata vidiš, ko se predstavi in ga lahko oceniš ne samo na znanje, ampak tudi, kako je komunikativen, kako bi se ujemal z delovno sredino, ki jo imaš. Ker ni dobro, da bi izbrali kandidata, ki bi samo sebe promoviral, delal negativno delovno klimo, ni pripravljen za sodelovanje v delovni skupini, bi "jamral" in s tem naredili škodo delovnem okolju. Poleg znanja in komunikativnosti pa je dobro vedeti, ali je kandidat pozitivno naravnani, dobro motiviran, inovativen in pripravljen za sodelovanje in timsko delo. Na koncu, ko je komisija izbrala najbolj primerne kandidata, smo tistim, ki niso bili izbrani, poslali sklep o neizbiri, kandidat, ki je bil izbran, pa je dobil sklep o izbiri. Na koncu postopka je potrebno izdati še obvestilo o končanem natečajnem postopku, ki smo ga objavili na internetnih spletnih straneh.

Tako, prišla sva do konca. Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vaš čas.