



vlada republike slovenije
kadrovska služba

Kadrovsko poročilo
za leto 2004



Letni pogovori

Izkušnje Carinske uprave Republike Slovenije
Letni pogovori – jutri



Standard Vlagatelji v ljudi
tudi v upravi



Mobbing

pojav, ki povzroča škodo delavcu in delodajalcu



Delo na domu
kako v upravi



Upravna akademija v letu 2004



Kadrovski forum
javne uprave 2005



vlada republike slovenije
kadrovska služba

kadrovske informacije

15

Ključ do boljše uprave je v ljudeh

bilten kadrovske službe
vlade republike slovenije

marec 2005

Izdala in založila
Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije,
Ljubljana, Erjavčeva 15
<http://www.sigov.si/ksv/>

Odgovoren je direktor
Marko Kromar

Glavna urednica
mag. Judita Bagon

Lektorica
Majda Tome

Oblikovanje
Andrej Gombač

Grafična priprava in tisk
GApro, d.o.o., Ljubljana

Naklada: 300 izvodov
Ljubljana 2005

ISSN 1581-5390

VSEBINA

<i>Anka Knežević</i>	
Kadrovsko poročilo za leto 2004	5
<i>Irena Morel</i>	
Izkušnje Carinske uprave RS pri uvajanju letnih pogovorov	13
<i>Mag. Jože Šturm</i>	
Letni pogovori – jutri	17
<i>Mag. Bojan Ozvaldič</i>	
Uspešnost pri delu v javni upravi	21
<i>Mag. Milan Rman</i>	
Standard Vlagatelji v ljudi (Investors in People) tudi v državni upravi	25
<i>Mag. Pavla Mlinarič</i>	
Mobbing – pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu	31
<i>Mag. Polona Kovač</i>	
Kadrovski forum javne uprave 2005	34
<i>Boris R. Jan</i>	
Delo na domu – v praksi Službe Vlade RS za evropske zadeve	37
<i>Rastko Rafael Kozlevčar</i>	
Nekaj besed o organu, pristojnem za kadre v Črni gori	42
<i>Peter Miklič</i>	
Pregled delovanja Upravne akademije v letu 2004	44

Kadrovsko poročilo za leto 2004

Anka Knežević

Kadrovska služba vlade

Dne 31. 12. 2004 je bilo v organih državne uprave zaposlenih 34 650 javnih uslužbencev, leto prej, na dan 31. 12. 2003, pa 33 875. V letu 2004 se je število javnih uslužbencev povečalo za 775, kar je 2,29-odstotno povečanje.

Na dan	Število zaposlenih	Razlika	Odstotek povečanja
31. 12. 2004	34 650	775	2,29
31. 12. 2003	33 875		

Iz razpredelnice 1 je razvidno, da se je število javnih uslužbencev na ministrstvih z organi v sestavi povečalo za 852 in v vladnih službah za 40, v upravnih enotah pa se je zmanjšalo za 117.

Razpredelnica 1: **Število zaposlenih na dan 31. 12. 2003 in 31. 12. 2004**

Organ	Število zaposlenih 31. 12. 2003	Število zaposlenih 31. 12. 2004	Razlika
Ministrstva z organi	29 261	30 113	852
Vladne službe	1485	1525	40
Upravne enote	3129	3012	- 117
Skupaj	33 875	34 650	775
Ministrstva			
Ministrstvo za finance	5619	5307	- 312
Ministrstvo za zunanje zadeve	523	550	27
Ministrstvo za pravosodje	911	917	6
Ministrstvo za gospodarstvo	480	494	14
Ministrstvo za informacijsko družbo	55	49	- 6
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	872	946	74
Ministrstvo za promet	472	356	- 116
Ministrstvo za okolje in prostor	1585	1598	13
Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve	321	318	- 3
Ministrstvo za zdravje	317	349	32
Ministrstvo za javno upravo	0	3	3
Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo	0	0	0
Ministrstvo za šolstvo in šport	409	368	- 41
Ministrstvo za kulturo	210	216	6
Ministrstvo za notranje zadeve	9537	10119	582
Ministrstvo za obrambo	7950	8522	573
Skupaj	29 261	30 113	852

Prikazana so nova in stara ministrstva, rok za preoblikovanje ministrstev je 1. 4. 2005.

Iz razpredelnice 1 je razvidno, da se je število javnih uslužbencev v organih državne uprave povečalo predvsem zaradi povečanja na Ministrstvu za notranje zadeve za 582, v katerem so zajeti tudi prevzeti uslužbenci iz Carinske uprave RS, ter povečanja na Ministrstvu za obrambo za 573.

V civilnem delu organov državne uprave (brez upoštevanja podatkov za Ministrstvo za obrambo in Ministrstvo za notranje zadeve) se je število javnih uslužbencev zmanjšalo za 303. Največje zmanjšanje je v Ministrstvu za finance, za 312. Razlog je reorganizacija Carinske uprave RS in s tem povezane prerazporeditve preseženega števila uslužbencev v druge državne organe, večji del v Ministrstvo za notranje zadeve (schengenska meja). V Ministrstvu za promet se je število zaposlenih zmanjšalo za 116, ker se je izločilo področje dela in se je ustanovila Uprava za civilno letalstvo kot gospodarsko javno podjetje. V Ministrstvu za šolstvo in šport se je število zaposlenih znižalo za 41 predvsem zaradi izločitve področja dela, ki se je preoblikovalo v Javno agencijo za raziskovalno dejavnost RS. Število javnih uslužbencev, in sicer kar za 117, se je zmanjšalo tudi v upravnih enotah.

Pri vseh drugih ministrstvih se je število zaposlenih v letu 2004 povečalo. Na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano se je število zaposlenih povečalo za 72, večinoma v Agenciji za kmetijske trge in razvoj podeželja, in sicer zaradi ustrezne kadrovske izpopolnitve, kot jo nalaga zakonodaja Evropske unije. Na Ministrstvu za zdravje se je število povečalo za 33, Ministrstvu za zunanje zadeve za 27, Ministrstvu za okolje in prostor za 13, Ministrstvu za gospodarstvo pa še za 14.

V letu 2004 je bilo ukinjenih 6 vladnih služb. Pet vladnih služb je skupaj z nalogami in 32 zaposlenimi prešlo v različna ministrstva, Urad Vlade RS za preprečevanje korupcije s 6 uslužbenci pa se je preoblikoval v Komisijo RS za preprečevanje korupcije, ki ni več organ državne uprave. V drugih vladnih službah se je število zaposlenih v letu 2004 povečalo za 40: v Službi Vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj za 15; v Servisu skupnih služb Vlade RS za 20 – od tega jih je 8 prešlo iz Kadrovske službe Vlade RS; v Službi Vlade RS za evropske zadeve za 7; v Centru Vlade RS za informatiko za 6; v Protokolu Vlade RS za 5; v Uradu za makroekonomske analize in razvoj za 3; po 2 javna uslužbenca več pa je v Uradu RS za varovanje tajnih podatkov, Uradu Vlade za informiranje in Statističnem uradu RS. Služba RS za Slovence v zamejstvu in po svetu z 8 uslužbenci se je izločila iz Ministrstva za zunanje zadeve in se preoblikovala v vladno službo. V poročilo je med kadrovske službe vlade ponovno vključena Slovenska obveščevalno-varnostna služba, pri kateri se je število zaposlenih javnih uslužbencev v preteklem letu povečalo za 16. Povečanja in zmanjšanja števila uslužbencev pri preostalih službah se štejejo za prehode.

Funkcionarji

Dne 31. 12. 2004 je bilo 39 funkcionarjev, leto prej (31. 12. 2003) pa jih je bilo 72.

Po določbah Zakona o javnih uslužbencih se od 28. 6. 2003 med funkcionarje štejejo člani vlade (ministri in predsednik vlade), generalni sekretar vlade, ministrski svetnik in državni sekretar. Število funkcionarjev je manjše zaradi tega, ker je v skladu z Zakonom o državni upravi po parlamentarnih volitvah na ministrstvih lahko imenovan samo po en državni sekretar.

Razpredelnica 2: Število funkcionarjev na dan 31. 12. 2003 in 31. 12. 2004 ter število in delež žensk med njimi

Naziv	31. 12. 2003			31. 12. 2004		
	Vsi	Ženske	Delež žensk	Vsi	Ženske	Delež žensk
član vlade	17	3	17,6 %	17	1	5,9 %
generalni sekretar	1	0	0,0 %	1	1	100,0 %
ministrski svetnik	1	0	0,0 %	0	0	0,0 %
državni sekretar	53	13	24,5 %	18	4	22,2 %
Skupaj	72	16	22,2 %	36	6	16,7 %

Iz razpredelnice 2 je razvidno, da se je med funkcionarji v primerjavi s prejšnjim letom število žensk zmanjšalo za 10, kar v strukturi pomeni znižanje z 22,2 odstotka na 16,7 odstotka.

Uradniki na položaju z mandatom

Uradniki na položaju z mandatom so generalni direktorji, generalni sekretarji, predstojniki organov v sestavi ministrstev, predstojniki vladnih služb in načelniki upravnih enot. Postopek njihove izbire poteka prek uradniškega sveta in natečajnih komisij, pri čemer se upoštevajo standardi strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja usposobljenosti. Uradniki na položajih so imenovani za pet let, imenuje jih vlada na predlog ministra, razen načelnikov upravnih enot, ki jih imenuje minister, pristojen za upravo.

Razpredelnica 3: Uradniki na položaju z mandatom na dan 31. 12. 2003 in 31. 12. 2004 ter število in delež žensk med njimi

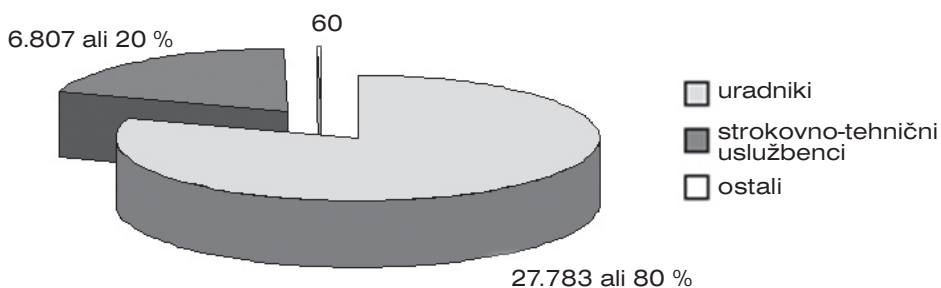
Naziv	31. 12. 2003			31. 12. 2004		
	Vsi	V. d.	Število žensk	Vsi	V. d.	Število žensk
predstojnik vladne službe	20	14	4	13	3	5
predstojnik organa v sestavi	52	48	14	42	9	11
generalni direktor direktorata	0	0	0	30	26	4
generalni sekretar	13	0	4	13	0	4
načelnik upravne enote	58	1	16	58	1	16
Skupaj	143	63	38	156	39	40

Iz razpredelnice 3 je razvidno, da se je v letu 2004 skupno število uradnikov na položaju z mandatom povečalo za 13, s 143 na 156. Povsem na novo so imenovani generalni direktorji – med 30 jih je 26 še vršilcev dolžnosti. Z znižanjem števila vladnih služb in organov v sestavi ministrstev se je znižalo število njihovih predstojnikov, in sicer za 5 direktorjev vladnih služb in 28 direktorjev organov v sestavi. Večja sprememba je pri strukturi vršilcev dolžnosti, ki so bili imenovani v tem letu: za 11 je nižje število vršilcev dolžnosti direktorjev vladnih služb, za kar 39 pa direktorjev organov v sestavi.

V letu 2004 so potekala imenovanja generalnih direktorjev direktoratskih oz. vršilcev dolžnosti. Od predvidenih 55 generalnih direktorjev je bilo imenovanih le 30, od tega 4 direktorji in 26 vršilcev dolžnosti. Na dan 31. 12. 2004 se je med uradniki na položaju z mandatom povečalo število žensk za dve (2) ali za 0,05 odstotka.

Struktura zaposlenih

Zakon o javnih uslužbencih se je začel uporabljati 28. 6. 2003. Od takrat so v organih državne uprave potekala usklajevanja aktov o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter razporejanje uslužbencev na uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta.

Graf 1: **Struktura zaposlenih in deleži**

Na dan 31. 12. 2004 je bilo 27 783 ali 80 odstotkov uradnikov, 6807 ali 20 odstotkov strokovno-tehničnih in 60 drugih javnih uslužbencev (funkcionarji in javni uslužbenci na prenehanju opravljanja funkcije), ki predstavljajo 1,7 tisočinke zaposlenih.

Uradniki po kariernih razredih in stopnjah nazivov

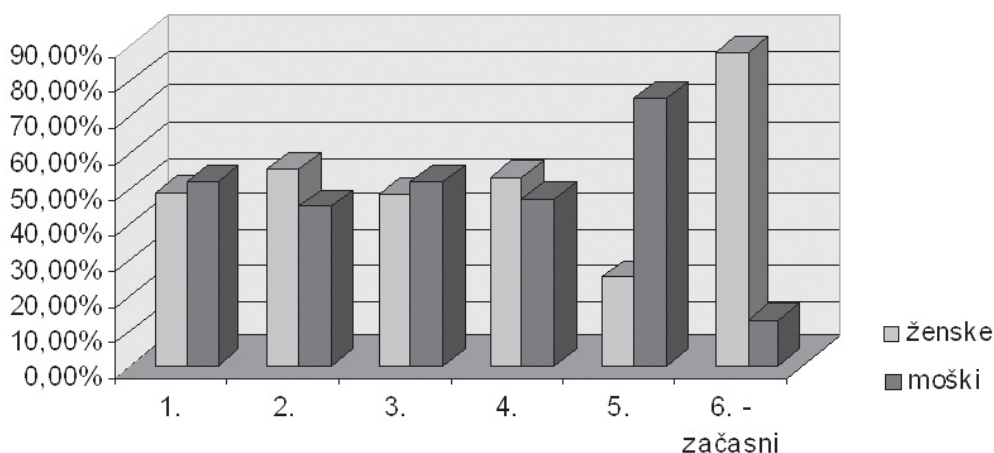
Dne 31. 12. 2004 je bilo od 27 783 uradnikov (brez upoštevanja vojaškega dela zaposlenih na Ministrstvu za obrambo) v uradniške nazive prevedenih 21 024 uradnikov.

Razpredelnica 4: **Uradniki po kariernih razredih, stopnjah nazivov, uradniških nazivih in spolu na dan 31. 12. 2004**

Karierni razred	Stop. naziva	Uradniški naziv	Število zaposlenih		Skupaj uradnikov			
			Vsi	Štev. žensk	Vsi (v %)	Štev. žensk	delež žensk	
1.	I	višji sekretar	4	1	10,0	2097	1020	48,64 %
	II	sekretar	648	255				
	III	podsekretar	1445	764				
2.	IV	višji svetovalec I	756	416	20,6	4329	2394	55,30 %
	V	višji svetovalec II	1405	775				
	VI	višji svetovalec III	2168	1203				
3.	VII	svetovalec I	984	500	16,4	3448	1662	48,20 %
	VIII	svetovalec II	733	172				
	IX	svetovalec III	1731	990				
4.	X	višji referent I	725	184	12,9	2704	1432	52,96 %
	XI	višji referent II	1771	1142				
	XII	višji referent III	208	106				
5.	XIII	referent I	88	23	40,1	8438	2102	24,91 %
	XIV	referent II	53	18				
	XV	referent III	8247	2015				
6.- začasni	XVI	referent IV	50	46		8	7	87,50 %
	XVII	sodelavec I	0	0				
	XVIII	sodelavec II	8	7				
Skupaj			21 024	8617	100 %	21 024	8617	40,99 %

Javni uslužbenci, zaposleni za nedoločen čas in razporejeni na sistemizirana uradniška delovna mesta, so v skladu z določbami Zakona o javnih uslužbencih prevedeni v uradniške nazive po kariernih razredih glede na dela in naloge, ki jih opravljajo. Uradniki, razporejeni za določen čas (zaposlitve za čas trajanja funkcije, povečan obseg dela, nadomeščanje uradnikov zaradi porodniškega ali daljšega bolniškega dopusta oz. daljše odsotnosti), se niso prevajali v naziv in v razpredelnici 4 niso upoštevani.

Iz razpredelnice 4 je razvidno, da je bilo med (21 024) uradniki s prevedbo v naziv 8617 žensk ali 40,99 odstotka.



Graf 2: Uradniki po kariernih razredih in spolu na dan 31. 12. 2004

Iz grafičnega prikaza uradnikov po kariernih razredih je razvidno, da se deleža moških in žensk zelo razlikujeta. V peti tarifni skupini, kjer so zajeti policisti in vojaki, je delež moških pomembno višji.

Uslužbenci po stopnjah strokovne izobrazbe

Izobrazbena struktura se je od 31. 12. 2003 do 31. 12. 2004 izboljšala.

Iz razpredelnice 5 je razvidno, da se je število zaposlenih javnih uslužbencev v prvih dveh stopnjah strokovne izobrazbe ponovno znižalo, tako kot se je že v letih od 1999 do 2003, in sicer z osnovno šolo ali manj (za 12), s programom usposabljanja (za 27). Močno se je povečalo število zaposlenih s srednjo poklicno (115) in srednjo strokovno izobrazbo (za 339), vendar pa se je delež s srednjo strokovno izobrazbo v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšal za 0,04 odstotka.

Število zaposlenih javnih uslužbencev z višjo izobrazbo se je ponovno zmanjšalo za 305 predvsem zaradi visoke izobrazbe, pridobljene z izobraževanjem ob delu. Posledica tega je tudi povečanje števila zaposlenih z visoko izobrazbo kar za 396.

Število zaposlenih javnih uslužbencev z univerzitetno izobrazbo se je povečalo za 69, vendar se je delež v primerjavi z letom prej zmanjšal za 0,28 odstotka.

Razpredelnica 5: Javni uslužbenci po stopnjah strokovne izobrazbe na dan 31. 12. 2003 in 31. 12. 2004

Stopnja izobrazbe	31. 12. 2003		31. 12. 2004		Razlika 2004-2003	
	Štev. zap.	Odstotek v %	Štev. zap.	Odstotek v %	število	delež
osnovnošolska	693	2,05	681	1,97	- 12	- 0,08
program usposabljanja	150	0,44	123	0,35	- 27	- 0,09
nižja poklicna izobrazba	192	0,57	208	0,60	16	0,03
srednja poklicna izobrazba	2485	7,34	2600	7,50	115	0,17
srednja strokovna šola	15 336	45,28	15 675	45,24	339	- 0,04
višja strokovna izobrazba	3804	11,23	3499	10,10	- 305	- 1,13
visoka strokovna izobrazba	2915	8,61	3311	9,56	396	0,95
univerzitetna izobrazba	7264	21,45	7333	21,16	69	- 0,28
magisterij	822	2,43	1006	2,90	184	0,48
doktorat	207	0,61	214	0,62	7	0,01
SKUPAJ	33868	100 %	34650	100 %	782	0

V letu 2004 se je ponovno povečalo število zaposlenih javnih uslužbencev z magisterijem (184) in doktoratom (7).

Struktura javnih uslužbencev po spolu

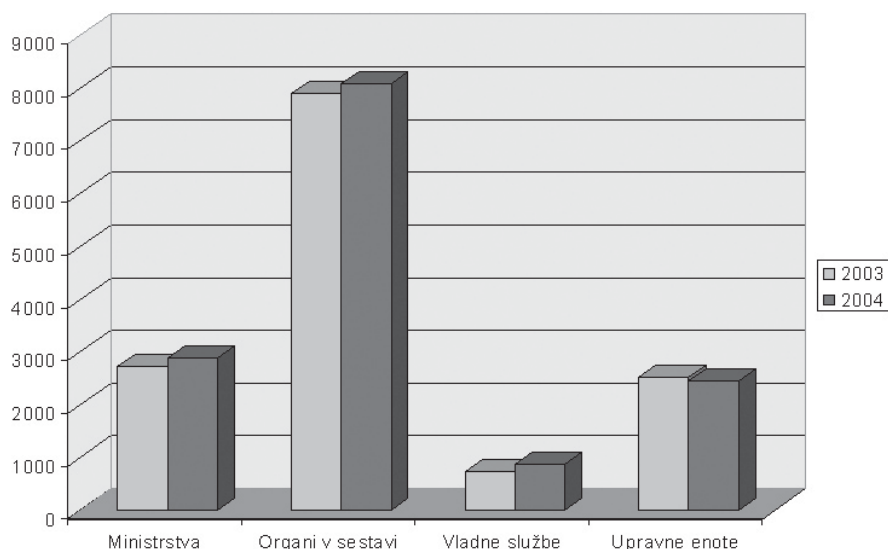
Dne 31. 12. 2004 je bilo med 34 650 zaposlenimi javnimi uslužbenci 14.250 žensk in 20.400 moških. Žensk je 41,13 odstotka zaposlenih javnih uslužbencev.

Razpredelnica 6: Število in delež žensk po skupinah organov državne uprave na dan 31. 12. 2003 in 31. 12. 2004

Skupine organov	Štev. zaposlenih		Štev. žensk		Delež žensk		Razlika	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	število	delež
ministrstva	4310	4527	2716	2880	63,00	63,62	164	0,62
organi v sestavi	24951	25586	7897	8073	31,70	31,55	176	- 0,15
vladne službe	1139	1525	733	864	64,40	56,66	131	- 7,74
upravne enote	3129	3012	2513	2433	80,30	80,78	- 80	0,48
Skupaj	33529	33650	13859	14250	41,30	41,13	391	- 0,17

Število žensk se je glede na leto 2003 povečalo za 391, vendar se je njihov delež v primerjavi s preteklim obdobjem zmanjšal za 0,17 odstotka. Število moških se je povečalo za 730, in sicer zaradi povečanega zaposlovanja v slovenski vojski in policiji.

Število žensk se je zvišalo v ministrstvih, organih v sestavi in vladnih službah, medtem ko se je njihovo število v upravnih enotah znižalo. Delež žensk pa se je v upravnih enotah in v ministrstvih povečal, v vladnih službah in organih v sestavi pa zmanjšal.



Graf 3: Gibanje števila žensk po skupinah organov državne uprave v letu 2003 in 2004

Število javnih uslužbencev, zaposlenih za določen čas, in število pripravnikov ter povprečna starost zaposlenih

Za določen čas je bilo 31. 12. 2004 zaposlenih 720 javnih uslužbencev ali 2 odstotka. Od tega jih je 160 nadomeščalo uslužbenke/uslužbence na porodniškem dopustu ali odsotne zaradi bolezni, ki traja več kot 30 dni, 560 pa jih je bilo zaposlenih za določen čas zaradi povečanega obsega dela ali iz drugega razloga (športniki, zaposlitev za čas trajanja funkcije funkcionarja in delo v diplomatsko-konzularnih predstavništvih).

Zaposleni za določen čas	31. 12. 2003	31. 12. 2004	Razlika
zaposlitve za določen čas – nadomeščanje	245	160	- 85
zaposlitve za določen čas – povečan obseg dela	320	560	240
Skupaj zaposlitve za določen čas	565	720	155

Na dan 31. 12. 2004 je bilo med zaposlenimi javnimi uslužbenci 1060 pripravnikov, od tega je bilo 64 štipendistov, 537 drugih pripravnikov in 459 kandidatov za policiste na Ministrstvu za notranje zadeve.

Pripravniki	31. 12. 2003	31. 12. 2004	Razlika
štipendisti	152	64	- 88
drugi pripravniki	312	537	225
kandidati za policiste na MNZ	267	459	192
Skupaj pripravniki	731	1060	329

Število pripravnikov se je glede na leto prej, ko jih je bilo 731, povečalo za 329 ali 45 odstotkov.

Na dan 31. 12. 2004 je bila povprečna starost javnih uslužbencev v organih državne uprave 41,1 leta.

Fluktuacija

V letu 2004 je delovno razmerje v organih državne uprave sklenilo 2701 javnih uslužbencev, 1926 javnim uslužbencem pa je delovno razmerje prenehalo, kar pomeni povečanje števila zaposlenih za 775.

V številu prihodov so zajete tudi zaposlitve za določen čas zaradi nadomeščanja (porodniški dopust ali odsotnost zaradi bolezni, ki traja več kot 30 dni), opravljanja pripravništva, povečanega obsega dela in drugo.

Razlogi za prenehanje delovnega razmerja 1926 javnim uslužbencem so različni, in sicer:

- upokojitev,
- smrt,
- sporazumno prenehanje delovnega razmerja,
- potek časa, za katerega je bilo sklenjeno delovno razmerje za določen čas, in
- drugo.

Izpolnitev načrta zaposlenih za leto 2004

V skladu z določbami Zakona o javnih uslužbencih in Pravilnika o kadrovskega načrtih državnih organov je Vlada RS s skupnim kadrovskim načrtom (ki ga je nazadnje dopolnila 3. 2. 2005) določila, da je v letu 2004 dovoljeno število zaposlitev v organih državne uprave 35 101. Na dan 31. 12. 2004 pa je bilo dejansko zaposlenih javnih uslužbencev 34 650, od tega jih je 160 nadomeščalo odsotne javne uslužbence na porodniškem do-

pustu oz. zaradi daljše bolniške odsotnosti ter 7 javnih uslužbencev, zaposlenih zaradi javnih del, tako da v razpredelnici prikazujemo število zasedenih delovnih mest 34 483.

Iz razpredelnice 7 je razvidno, da organi niso uresničili 618 zaposlitev, vendar pa to ni realna številka, saj so v številu zaposlenih javnih uslužbencev zajeti tudi pripravniki in drugi zaposleni za določen čas, za katere organi pokrivajo stroške dela iz prihranjenih sredstev na plačnih postavkah. To pa tudi pomeni, da kadrovski načrt ni uresničen v še nekoliko večjem obsegu. Največ neuresničenih zaposlitev je na Ministrstvu za notranje zadeve, ki je imelo odobritev, da zadnji sklop 300 zaposlitev uresniči šele v decembru 2004.

Razpredelnica 7: Uresničitev števila zaposlitev v letu 2004

Organ	kadrovski načrt za leto 2004	število zaposlenih 31. 12. 2004	razlika
Ministrstva z organi	30 720	30 205	- 515
Vladne službe	1280	1284	4
Upravne enote	3101	2994	- 107
Skupaj	35 101	34 483	- 618
Ministrstva			
Ministrstvo za finance	5336	5269	- 67
Ministrstvo za zunanje zadeve	575	550	- 25
Ministrstvo za pravosodje	925	913	- 12
Ministrstvo za gospodarstvo	501	494	- 7
Ministrstvo za informacijsko družbo	49	49	0
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	939	941	2
Ministrstvo za promet	377	356	-21
Ministrstvo za okolje in prostor	1605	1598	- 7
Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve	321	318	- 3
Ministrstvo za zdravje	364	339	-25
Ministrstvo za javno upravo	225	238	13
Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo	6	0	- 6
Ministrstvo za šolstvo in šport	366	362	- 4
Ministrstvo za kulturo	212	214	2
Ministrstvo za notranje zadeve	10 351	10 041	-310
Ministrstvo za obrambo	8568	8523	- 45
Skupaj	30 720	30 205	- 515

V razpredelnici 7 so enako kot v razpredelnici 1 navedena stara in nova ministrstva, za katera je določen rok za preoblikovanje 1. 4. 2005. Zaradi tega ima Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo odobrenih le 6 zaposlitev. Kvote zaposlenih so še vedno prikazane pri "starih" organih, v katerih so bili javni uslužbenci razporejeni na dan 31. 12. 2004. Ob prerazporeditvi javnih uslužbencev na nova ministrstva, predvidoma s 1. 4. 2005, se bo hkrati preneslo tudi dovoljeno število delovnih mest.

Izkušnje Carinske uprave RS pri uvajanju letnih pogovorov

Irena Morel

Carinska uprava Republike Slovenije

Uvod

Vlada RS je v začetku leta 2004 sprejela Predlog ukrepov za boljše delovanje državne uprave, v katerem je tudi določila, da organi državne uprave v prvem polletju 2004 izvedejo letne pogovore v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih.

Uvajanje letnega pogovora je usklajevala Kadrovska služba Vlade RS, ki je tudi pripravila metodologijo vodenja letnih pogovorov v upravi. Usposabljanje organizatorjev letnih pogovorov in vodij je potekalo pri Upravni akademiji.

Načrtovanje uvajanja letnih pogovorov

Letni razgovori se do leta 2004 na Carinski upravi RS (v nadaljevanju CURS) niso izvajali in so bili novost pri ustaljenem delu. Zato je bil pripravljen in maja 2004 sprejet Program uvajanja letnih pogovorov na CURS. V programu so navedena temeljna izhodišča za uvajanje letnih pogovorov, opredeljena pa sta tudi načrt usposabljanja vodij in izvedba letnih pogovorov po posameznih lokacijah.

Organizacijo letnih pogovorov so usmerjali in vodili za to nalogo imenovani delavci po carinskih uradih, celotno nalogo pa je usmerjala koordinatorica na Generalnem carinskem uradu. Vsi koordinatorji so bili tudi posebej usposobljeni na seminarju, ki ga je pripravila Upravna akademija.

Naloga koordinatorjev je bila:

- zagotoviti izvedbo letnih pogovorov po carinskih uradih oz. na Generalnem carinskem uradu,
- pripraviti časovni načrt izvedbe letnih pogovorov na carinskih uradih oz. na Generalnem carinskem uradu,
- zagotoviti usposabljanje vodij,
- seznaniti delavce z uvajanjem letnih pogovorov na CURS,
- dati udeležencem gradiva in obrazce.

V prvi izvedbeni fazi je bil pripravljen načrt usposabljanja vodij organizacijskih enot. V drugi fazi je bil pripravljen operativni program uvajanja in izpeljave letnih razgovorov na CURS. Dogovorjeno je bilo, da bodo letni pogovori potekali z vsemi zaposlenimi delavci na CURS in ne le z uradniki, izpeljali pa jih bodo vodje, ki delavca tudi ocenjujejo. Dogovorjeno je bilo še, da se bodo letni pogovori uvajali postopoma od zgoraj navzdol. To pomeni, da se je prvi pogovoril s svojimi sodelavci generalni direktor CURS, nato vodje sektorjev GCU in direktorji CU s svojimi podrejenimi itd. Pred začetkom uvajanja pogovorov so bili o tej novosti obveščeni delavci CURS, program pa je bil objavljen na spletnih straneh.

Izvedba letnih pogovorov

Zaradi reorganizacije carinske službe in vstopa v EU se je usposabljanje vodij začelo maja 2004. V sodelovanju z Upravno akademijo so bili izpeljani seminarji za 124 vodij organizacijskih enot Carinske uprave RS. Udeleženci so menili, da so na seminarjih dobili dobro podlago za izpeljavo letnih pogovorov.

V skladu z dogovori so se letni pogovori uvajali postopoma od zgoraj navzdol. Prvi se je s svojimi sodelavci pogovoril generalni direktor CURS, ki je julija 2004 začel izvajati letne pogovore z direktorji carinskih uradov in vodji sektorjev oz. služb na Generalnem carinskem uradu. V nadaljevanju so razgovore opravili direktorji CU z vodji oddelkov in vodji carinskih izpostav, ti pa s svojimi sodelavci. Do konca leta 2004 je bilo opravljenih 1724 letnih pogovorov s sodelavci, kar je 95,67 % vseh zaposlenih delavcev na dan 31. 12. 2004. Razgovorov se niso udeležili le delavci, ki so bili med letnimi pogovori odsotni zaradi daljšega bolniškega ali porodniškega dopusta.

Razpredelnica 1: Prikaz opravljenih letnih pogovorov po posameznih uradih

Zap. št.	Carinski urad	Opravljeni letni pogovori (število delavcev)	Število delavcev, s katerimi pogovor ni bil opravljen
1.	Generalni carinski urad	247	5
2.	Carinski urad Brežice	165	5
3.	Carinski urad Celje	130	12
4.	Carinski urad Dravograd	28	1
5.	Carinski urad Jesenice	62	11
6.	Carinski urad Koper	204	11
7.	Carinski urad Ljubljana	279	8
8.	Carinski urad Maribor	200	2
9.	Carinski urad Murska Sobota	124	5
10.	Carinski urad Nova Gorica	102	5
11.	Carinski urad Sežana	183	5
	Skupaj	1724	70

Ovrednotenje opravljenih letnih razgovorov

Glede na to, da so bili letni pogovori izpeljani prvič in so bili zato v začetku prisotni strah pred izpeljavo in pomisleki o učinkovitosti izpeljave, smo po opravljenih pogovorih skušali pridobiti mnenje posameznih vodij in udeležencev o uvajanju letnih pogovorov na CURS ter ugotoviti njihove odzive na izpeljane pogovore. V nadaljevanju predstavljamo mnenja posameznikov o letnih pogovorih, ki pa ne pomenijo reprezentativnega vzorca za CURS in jih zato ne moremo posplošiti.

Povzetek ugotovitev po opravljenih pogovorih

- Od začetka, torej od faze načrtovanja in priprave programa do končne izvedbe usposabljanja, je nalogo podpiralo vodstvo CURS, kar je ključnega pomena za uspešno uvajanje in izpeljavo letnih pogovorov.
- Letne razgovore na CURS smo uvajali sistematično; vsi vodje organizacijskih enot so bili predhodno usposobljeni, dobili so enotne usmeritve, gradivo in standardiziran zapis dogovorov v letnem pogovoru, ki so ga med pogovorom izpolnjevali.
- V nalogo so bili vključeni vsi delavci CURS in ne le uradniki, kot je opredeljeno v Zakonu o javnih uslužbencih. Tako je bil zagotovljen enak pristop do vseh zaposlenih ne glede na dela, ki jih opravljajo.
- Letne pogovore so izpeljali vodje, ki ocenjujejo delavca in določajo njegovo uspešnost.

- Vodje in udeleženci so se na razgovore pripravili tako, da so pred razgovorom izpolnili poseben opomnik za pripravo na razgovor.
- Letne pogovore so izpeljali vsi vodje organizacijskih enot, udeležili so se jih praviloma vsi povabljeni delavci. Na carinskih izpostavah, kjer je zaposleno več delavcev, so vodjem pomagali tudi njihovi pomočniki.
- Vodja in delavec sta se pogovarjala o opravljenih nalogah v tekočem letu, delovnih nalogah in ciljih za naslednje leto, načinu opravljanja dela, določila sta ključne in prednostne naloge ter pričakovane rezultate, opredelila sta merila za ocenjevanje rezultatov dela, se dogovorila o želenem usposabljanju in izpopolnjevanju.
- Dogovore sta vodja in udeleženec razgovora zapisala na dogovorjenem zapisu, del zapisa, ki je namenjen delavčevim željam po nadaljnjem usposabljanju, pa je bil poslan Oddelku za izobraževanje v pomoč pri pripravi letnega programa izobraževanja in usposabljanja.
- V povprečju je posamezen vodja porabil od 45 minut do 2 uri za pogovor s sodelavcem – v ta čas niso vštete priprave na pogovor (natančen pregled osebne mape delavca, udeležbe na usposabljanju).
- Posamezni vodje so porabili za izpeljavo pogovorov z vsemi sodelavci od enega do treh mesecev.
- Število razgovorov, ki so jih opravili posamezni vodje, je bilo zelo različno: najmanj s 5 delavci in največ s 40 delavci.
- V nekaterih carinskih uradih so po končanem ocenjevanju vodje organizacijskih enot zapisali svoje mnenje o opravljenih razgovorih in ga dali koordinatorju.

Izkušnje udeležencev letnih pogovorov

Prednosti:

- osebni stik med vodjem in sodelavcem ter pridobivanje podatkov o delavcu, njegovih osebnih in strokovnih pričakovanjih;
- vsebina pogovorov je bila taka, da je pomagala pri skupnem prepoznavanju in odpravljanju težav, udeleženci pa so predstavili svoje želje in potrebe v zvezi z nadaljnjim delom in izpopolnjevanjem;
- dobra stran letnih pogovorov je tudi dogovor o cilju in prednostnih nalogah ter roku, ko naj bi bile uresničene.

Slabosti:

- pogovori zahtevajo veliko časa za priprave in izvedbo: vodje so porabili za izvedbo tudi tri mesece, pri čemer so sami razporejali čas za izpeljavo letnih pogovorov;
- nekateri vodje so opravili na dan tudi po tri razgovore s sodelavci;
- pogovori pomenijo (vsaj na začetku) veliko psihično obremenitev za vse sodelujoče.

Druge ugotovitve:

- odziv sodelavcev in vodij je bil zelo dober, pogovori so potekali v prijetnem ozračju;
- udeleženci so jih izpeljali resno, strokovno in zavzeto, prav tako pa nismo ugotavljali večjega negodovanja zaradi uvajanja pogovorov – kljub začetnemu strahu so bili pogovori lepo sprejeti;
- udeleženci, vodje in delavci ocenjujejo izpeljavo letnih pogovorov kot pozitivno in koristno;
- pogovori so nakazali potrebe po usposabljanju s področja vodenja in komuniciranja;

- način vodenja in vsebina pogovorov sta bila odvisna od delovnih nalog delavca, tako da je bilo tudi vodenje pogovora različno z vodji in s sodelavci, ki niso vodje;
- naloga vodij je bila tudi, da delavce na začetku pogovora sprostijo in jih hkrati motivirajo za nadaljnje delo in razmišljanje o morebitnih izboljšavah;
- porajajo se pomisleki o uspešnosti razgovorov z delavci, ki opravljajo naloge, ki niso povezane s temeljno dejavnostjo oz. s strankami (čistilke, šofer, vzdrževalec);
- ugotovitve z letnih pogovorov je priporočljivo vgrajevati v letne načrte izobraževanja in usposabljanja;
- pokazalo se je, da posamezne želje udeležencev po usposabljanju in izobraževanju niso usklajene s potrebami carinske službe;
- organizacija letnih pogovorov je bila za vodje velik izziv, posebej za tiste, ki so opravili pogovore z večjim številom delavcev, saj so si svoje delo morali organizirati tako, da so opravili delo in pogovore v strnjenem času.

Pred izpeljavo naslednjih letnih pogovorov bi se bilo treba dogovoriti o:

- izbiri primerne časa za letne pogovore, v povezavi z ocenjevanjem delavcev (čas izpeljave letnih pogovorov se ne sme opraviti v obdobju letnega ocenjevanja);
- smotrnosti izpeljave pogovorov z javnimi uslužbenci, ki niso uradniki (npr. čistilko). Vprašati se je treba, ali ni čas, porabljen za pripravo in izpeljavo pogovora, večji od uspešnosti oz. koristi;
- smotrnosti izpeljave pogovorov z delavci, ki v tekočem letu odhajajo v pokoj ali na drugo delovno dolžnost;
- časovni razporeditvi letnih pogovorov: ali naj potekajo strnjeno v enem obdobju ali v daljšem obdobju;
- pogostosti letnih pogovorov (nekateri vodje so predlagali, da bi bili razgovori vsaki dve leti in tedaj bolj poglobljeni in pripravljeni).

Ugotovitve in sklepi

Na CURS smo v letu 2004 prvič izpeljali letne pogovore vodij s sodelavci, zato so bile priprave na izvedbo obsežnejše, pričakovanja pa različna. Na splošno ocenjujemo izpeljavo letnih pogovorov kot pozitivno, saj sta se delavec in vodja pogovorila tudi o delavčevih osebnih zadevah, navezala boljši stik, kar pri delovnih razgovorih običajno ni mogoče. Razgovori med vodji in delavci potekajo vse leto na formalnih in neformalnih sestankih in razgovorih. Pokazalo pa se je, da bil ta razgovor drugačen predvsem zato, ker so delavci imeli občutek, da si je vodja vzel zanje čas. Ugotavljamo, da so vodje, kljub pogostim delovnim stikom z delavci dobili na razgovorih nove zamisli in predloge za delo, saj so se delavci praviloma dobro pripravili in so razmišljali o svojem delu in karieri. Vsekakor pa letni pogovori niso namenjeni reševanju težav. Te je treba reševati takoj in ne čakati na letne pogovore.

Ugotavljamo, da sta za uspešno izpeljavo pogovorov ključni podpora vodstva in njegova pozitivna naravnost, ki se ob izpeljavi kaže pri vseh zaposlenih.

Znotraj državne uprave se opravljajo različne naloge, prav tako se razlikujejo oblike organiziranosti. Zato bi bilo treba pri izpeljavi letnih pogovorov upoštevati posebnosti posameznega organa in omogočiti prilagajanje. Glede na naravo dela zaposlenih na CURS ugotavljamo, da so letni pogovori predvsem pomembni pri določanju ciljev in prednostnih nalog delavca v določenem obdobju.

Menimo, da je letne pogovore treba nadaljevati, saj vodji dajejo priložnost za zelo osebni pogovor s sodelavcem, predvsem pa je njihov ključni namen osebni in strokovni razvoj zaposlenega.

Letni pogovori – jutri

Mag. Jože Šturm

Uvedba letnih pogovorov

Že tretje leto v slovenski državni upravi potekajo usposabljanja vodstvenih uslužbencev, namenjena pravilni izvedbi letnega pogovora s sodelavcem, ki so ga nadrejeni v skladu s 105. členom Zakona o javnih uslužbencih dolžni opraviti vsaj enkrat letno. Obsežnega projekta usposabljanja, v katerega so vključeni številni večinoma zunanji izvajalci, se je do konca leta 2004 udeležilo že 1200 vodstvenih uslužbencev, kar ni majhno število, še posebej če govorimo o usposabljanju vodstvenega dela organov državne uprave. Prve statistike tudi kažejo, da so letne pogovore v prvi polovici leta 2004 opravili z 21 % vseh zaposlenih v državnih organih, do konca leta 2004 pa naj bi se ta odstotek povečal na 63 %. Številke torej, ki nam o izpeljavi letnih pogovorov v organih državne uprave kažejo kar optimistično sliko.

Poglobljena vsebinska analiza uspešnosti letnih pogovorov ni bila narejena, prvi odzivi uslužbencev pa so različni. Če so nekateri prijetno presenečeni, včasih tudi nad nepričakovanimi pozitivnimi učinki LP (odkrit, sproščen, konstruktiven način komuniciranja), pa drugje predvsem vodje ocenjujejo, da je v treba LP vložiti nesorazmerno veliko truda glede na dobljene rezultate.

Zanimivi so tudi odzivi kadrovskih služb, ki od LP pričakujejo informacije in predloge, ki bi jim pomagali oblikovati kakovosten program ciljnega usposabljanja svojih uslužbencev, pregled poklicnih ambicij zaposlenih in njihovih zmožnosti, predvsem pa LP vidijo kot odkrit pogovor med vodjem in sodelavcem o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev. Pričakujejo torej, da se bodo vodje zavzeto začeli ukvarjati s ciljnim vodenjem in temu podredili tudi ravnanje svojih uslužbencev pri delu. LP k temu vsekakor prispeva, niso pa redka razočaranja, ko analiza LP pokaže, da so vodje prevzeli zgolj vlogo prenašalcev včasih tudi nerealnih želja in pričakovanj svojih sodelavcev kadrovske službam, s tem pa na slednje prenašajo tudi odgovornost za njihovo uresničitev.

Takšne odzive smo lahko pričakovali. Državna uprava je velik in raznovrsten sistem, ki mu daje pečat slog vodenja posameznih upravnih menedžerjev. Oni ustvarjajo organizacijsko kulturo, kakovost povratnega informiranja in organizacijska klimo, od katerih je odvisna uspešnost izvedbe LP.

Ne glede na nekatera začetna "zaticanja" pri izvedbi LP torej lahko povzamemo, da so zaživel. Vprašanje, ki se mi v tem trenutku zdi ključno, pa je, ali bodo tudi preživeli in dolgoročno postali učinkovito menedžersko orodje za razvoj kadrov in upravljanje delovne uspešnosti v upravi.

Kako torej naprej?

Kar nekaj kazalcev opozarja, da LP zvezde sojenice niso samodejno namenile trajnega obstoja v kadrovski praksi organov državne uprave. Povezani so z določenimi pričakovanji uslužbencev, ki jih bo v razumnem času treba izpolniti, sicer se bo LP kot motivacijsko orodje obrnilo v svoje nasprotje, ki bo toliko večje, tem bolj bodo neizpolnjena pričakovanja in obljube uslužbenci zaznavali kot pomembne.

Če sem v prvem poglavju navedel nekaj argumentov, ki podpirajo tezo, da smo se izpeljave LP uspešno lotili, naj tu nanizam nekaj ugotovitev, ki lahko "zamajejo" dolgoročen obstoj LP v slovenski javni upravi.

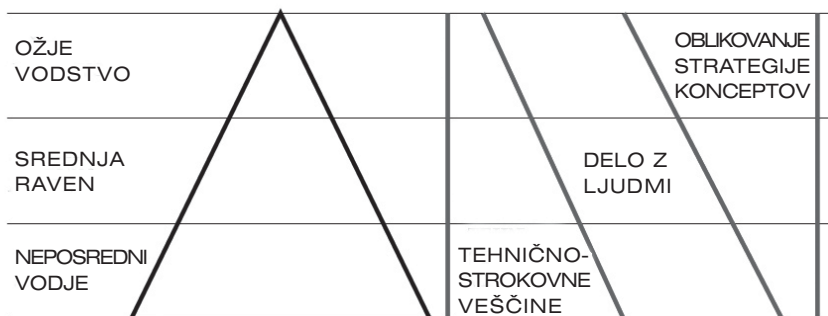
- Odgovornosti in pristojnosti neposrednih vodij so pogosto nejasne, se prekrivajo ter mešajo z višjimi hierarhičnimi ravni vodenja. Tako vodenje lahko zmede sodelavce, neposrednim vodjem pa jemlje verodostojnost. Zato se pri izvedbi letnih pogovorov in ocenjevanju delovne uspešnosti pogosto zastavlja vprašanje, kdo je sploh ocenjevalec oz. oseba, ki bo letni pogovor izvedla. Običajno je to vprašanje posledica neformalnega delovanja organizacije, ki pomembno odstopa od formalizirane, predpisane organizacijske strukture. Takšna odstopanja so do določene mere prisotna v vseh sistemih, treba pa jih je prepoznati, če poskušamo v organizacijo uvesti določene spremembe. Gre za nekakšno organizacijsko ledeno goro, pri čemer nad gladino lahko opazujemo formalizirano organizacijsko strukturo (sistemizacija, pravilniki, deklarirani organizacijski cilji). Pod gladino pa se skriva bolj ali manj obsežno področje neformalnega delovanja organizacije, ki sestavlja organizacijsko kulturo in klimo in ki je lahko ključna ovira za uspešno uvedbo letnih pogovorov v kadrovsko prakso.
- Vodjem primanjkuje znanja in vedenja o ravnanju z zaposlenimi. Zato se zatekajo v reševanje delovnih problemov, ki bi jih morali reševati njihovi sodelavci. Posledica je začaran krog, v katerem vodje zaradi preobremenjenosti nimajo časa za ukvarjanje z ljudmi pri delu. Ker je težko biti dirigent in hkrati igrati prvo violino, se odločijo za "lažjo" možnost. Takšni vodje za LP nimajo časa ali pa zgolj kot kurirji prenašajo kadrovske službi in svojim nadrejenim probleme in predloge svojih sodelavcev, s tem pa tudi odgovornost za njihovo reševanje.
- Kadrovske službe s svojo pogosto zgolj administrativno vlogo v organizaciji ne morejo izpolniti pričakovanj niti uslužbencev niti vodstvenega dela organizacije. Slaba popotnica LP je tudi dejstvo, da organom državne uprave pogosto ne uspe zagotoviti finančnih sredstev za uresničitev letnega programa ciljnega usposabljanja, kot izhaja iz letnih pogovorov.
- Temeljno izhodišče ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti so MODRO (merljivi, objektivni, dosegljivi, z opredeljenimi roki, objektivni) določeni pričakovani delovni cilji. V javni upravi imamo na tem področju očitne težave. Od tod tudi izhajajo problemi pri ocenjevanju delovne uspešnosti in upravljanju delovne uspešnosti, kar počnemo na letnih pogovorih.

Predlogi

1. Povečati usposobljenost vodij!

V javni upravi smo s sistematičnimi usposabljanji za ožje vodstvo že začeli (moduli vodenja in upravljanja v upravi), vendar pa bi bilo treba s tovrstnimi usposabljanji sistematično nadaljevati tudi na nižjih hierarhičnih ravneh v skladu s spodnjo shemo.

Shema 1: **Prikaz pomembnosti veščin vodenja na posameznih hirearhičnih ravneh**



Vodjem ponuditi znanje predvsem s področja ravnanja z ljudmi pri delu, torej kako skupaj s sodelavcem določiti pričakovane delovne cilje, kako odkriti in razviti razvojne zmožnosti sodelavcev, jih motivirati in jim nenehno dajati kakovostne povratne informacije o njihovi uspešnosti. Ni naključje, da v uspešnih organizacijah največji delež usposabljanja namenijo ravno razvoju vodstvenega kadra.

V javni upravi je pri izobraževalnem menedžmentu čutiti pozitivne premike, ki se kažejo tudi v izsledkih nekaterih raziskav organizacijske klime v Sloveniji (SIOK 2003, 2004) ali pa uspešnem kosanju nekaterih organov javne uprave z najboljšimi v gospodarstvu (podelitev priznanj TOP 10 – Izobraževalni menedžment 2004). V tej smeri je treba nadaljevati. Priložnosti za nadaljnji razvoj vidim predvsem v prenosu dobrih praks s področja izobraževalnega menedžmenta na vsa področja javne uprave z namenom zagotovitve primerne obsega izobraževanja, predvsem pa boljše kakovosti oz. ciljne usmerjenosti. Ni naključje, da v gospodarstvu velik pomen pripisujejo predvsem izobraževanju vodij. Ponekod (npr. REVOZ) se vodje letno izobražujejo tudi po 200 ur. Zanimivo bi bilo opraviti letno analizo povprečnega števila ur opravljenega izobraževanja na vodjo v javni upravi. Pričakoval bi pomembna odstopanja od gospodarskega sektorja.

2. Dodelati sistem upravljanja delovne uspešnosti!

V letu 2003 je bil v celotni državni upravi kot nezadovoljivo ocenjenih 0,4 % vseh zaposlenih (z besedo sedeminsedemdeset uslužbenk/uslužbencev), na 7 ministrstvih sploh nobeden. Mogoče res vsi uslužbenci izpolnjujejo minimalne delovne standarde, mogoče neuspešnosti ne znamo ugotoviti, verjetno pa nečemo.

Težave pri ocenjevanju delovne uspešnosti v javni upravi izhajajo iz dejstva, da v organizacijah s togo organizacijsko strukturo, jasno opredeljenimi organizacijskimi vlogami in organizacijskimi predpisi, kar velik del javne uprave je, delovne uspešnosti ne moremo ocenjevati zgolj na podlagi doseženih rezultatov, ampak je enako ali celo pomembnejša tudi stopnja skladnosti obnašanja uslužbenca v delovnem procesu z organizacijskimi predpisi in pričakovanim organizacijskim vedenjem. Ne ocenjujemo torej samo rezultatov (KAJ je kdo naredil), pač pa se nam enako pomembno zdi tudi vedenje uslužbencev (KAKO opravlja svoje delo), ko ugotavljamo delovno uspešnost na letnem pogovoru, pa tudi ZAKAJ (kaj sodelavca (de)motivira). Model kompetenc nam daje odgovor na vsa tri vprašanja in v kadrovske praksi pomeni najboljše izhodišče za objektivno in razvojno naravnano upravljanje delovne uspešnosti.

3. Oblikovati spodbudnejše organizacijsko okolje

Če pričakujemo od vodij, da bodo svojo klasično vlogo vodij zamenjali za trenersko (razvijalci potencialov, iskanje notranjih rezerv), jih moramo k temu spodbuditi, njihove uspehe na tem področju pa nagraditi.

Če pričakujemo od neposrednih vodij, da bodo prevzemali odgovornost za korektno in objektivno izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti in letnega pogovora, jim moramo dodeliti ustrezne pristojnosti in določeno stopnjo samostojnosti pri uporabi kadrovskih orodij.

Če pričakujemo od kadrovskih služb, da bodo izvajale kadrovske ukrepe, ki bodo izraz usklajenih individualnih potreb in poklicnih želja uslužbencev s cilji organa (to je tudi ključni namen LP), jim moramo zagotoviti ustrezno kadrovsko in finančno podporo. Predvsem pa dopustiti, da z ustrezno strokovno usposobljenostjo nadgradijo svojo administrativno funkcijo v organizaciji in postanejo na strateški ravni resen sogovornik vodstvu organa.

Če kadrovske službe zgolj pasivno pričakujejo, da jim bo vodstvo "dodelilo" strateško funkcijo, o čemer se v javnem sektorju govori že nekaj let, potem bodo čakale še naprej. Večjo težo in strateško vrednost si morajo zaslužiti s svojim znanjem, analitično usposobljenostjo ter uporabnimi mnenji in nasveti vodstvu.

Če pričakujemo od uslužbencev, da bodo LP res zaznali kot učinkovito orodje za svoj razvoj, morajo biti učinki LP otipljivi in pregledni. Zato ključno vprašanje, povezano z dolgoročnim obstojem LP, ni povezano zgolj s kakovostjo same izvedbe LP, pač pa s tem, kaj se bo dogajalo dan/teden/mesec/leto po razgovoru. Nam bo uspelo izpolniti obljube, uresničiti organizacijske in kadrovske spremembe, načrte razvojnih ukrepov, sankcionirati nedoseganje pričakovanih delovnih ciljev in nagraditi njihovo preseganje?

Sklep

Poskušajmo odgovoriti na vprašanje iz prvega dela prispevka. Ali bo uspešnemu začetku uvedbe LP v državno upravo sledilo tudi uspešno nadaljevanje, ki ga bo mogoče izmeriti v boljši izrabi kadrovskih zmogljivosti, boljših rezultatih dela na ravni organizacije in njenih uslužbencev/uslužbenk ter pozitivnih učinkih na organizacijsko kulturo in klimo?

Na to vprašanje bomo lahko odgovorili čez nekaj let. Že danes pa lahko rečemo, da uspešna dolgoročna uvedba LP v slovensko državno upravo zahteva miselne premike tako v glavah vodij, kadrovskih uslužbencev kot tudi vseh zaposlenih. Uvedba letnih pogovorov že sama po sebi sili vse sodelujoče k razmišljanju in posredno že spreminja organizacijsko kulturo in klimo.

Če uvedbe LP v kadrovsko prakso državne uprave ne bodo spremljali sistemski ukrepi, nakazani v članku, lahko pričakujemo, da bo pozitivna energija, ki spremlja in je pritegnila uslužbence, vključene v LP, postopoma izginila, čez nekaj let pa se jih bomo spominjali kot enega od neuspešnih projektov v slovenski državni upravi.

Uvedba letnih pogovorov zahteva veliko časa, vztrajnosti in potrpežljivosti, zato se mi zdi ta prispevek primerno končati s staro kitajsko modrostjo, ki pravi: "Ne bojte se napredovati počasi, bojte se le tega, da bi se ustavili."

Uspešnost pri delu v javni upravi

Mag. Bojan Ozvaldič

Ministrstvo za obrambo

Delovna uspešnost je, kot pravi Bagonova (2004), zmožnost znanja, sposobnosti, veččin in osebnih lastnosti, pomnoženo z motivacijo, da vemo, kaj in kako naj delamo.

Delovna uspešnost oziroma njeno nagrajevanje prav gotovo spada med materialne oblike motivacije, čeprav bi lahko trdili, da je realno to težko potrditi, predvsem pa to ne velja za vsa delovna okolja. Če slednje podrobno razgradimo, ugotovimo, da je delovna uspešnost več kot materialna oblika motivacije, saj z vrednotenjem in dejansko nagrado spoznamo, da je obseg sredstev in način "porazdelitve" med zaposlene v očitnem nesorazmerju z namenom delovne uspešnosti. To spoznanje sicer ni spodbudno, je pa kazalec, kako je mogoče z različnih zornih kotov dobiti vpogled za in proti na tem področju motivacije posameznika.

Posebna pozornost je tako namenjena delavčevi delovni uspešnosti, za katero je prav gotovo ključni dejavnik tudi ustrezno komuniciranje med vodjo in delavcem. Ocenjevanje javnih uslužbencev je nujno za napredovanje in določanje gibljivega dela plače (Virant 1998).

V nadaljnjem oblikovanju sistema javne uprave se mora izoblikovati tudi ta del, in sicer v korist sistema kot celote. Del plače za delovno uspešnost mora dejansko pripadati posamezniku, ki bistveno presega pričakovane delovne rezultate in je nadpovprečno obremenjen. Ugotovitev dejanskega stanja pa mora temeljiti na izdelani metodologiji, ki bo za delavce javne uprave veljala skladno z merili.

Uspešnost sistema se določa z doseženimi rezultati v primerjavi z zastavljenimi cilji, ki naj bi jih dosegli sistem kot celota ali posamezniki. Merila za to so precej neizdelana, pogosto težko merljiva in uresničljiva. Če delavec dela bolje in več, kot je bilo od njega zahtevano, se pričakuje, da za to dobi posebno nagrado v obliki deleža plače, ki je primeren njegovi uspešnosti. Ob tem lahko govorimo o posamezniku in njegovi individualni delovni uspešnosti ali o zaključeni skupini v okviru sistema in tako o skupinski uspešnosti.

Organizirani sistemi, in javna uprava to prav gotovo postaja, imajo možnost, da s splošnimi akti uredijo nagrajevanje delovne uspešnosti. To je in bo še povzročilo spremembo predpisov v javni upravi, kjer žal ni bilo zagotovljenih bistveno več sredstev za nagrajevanje uspešnosti, temveč se je spremenil le način nagrajevanja najboljših in najbolj obremenjenih posameznikov.

Uresničitev zastavljene dejavnosti bo šele pokazala prave rezultate. Ob tem bi morda bilo vredno razmisliti tudi o razmerju med stalnim osnovnim delom in nagrado za delovno uspešnost kot sestavini vodenja in vzvodu za doseganje zastavljenih ciljev ob predpostavki, da sistem ne bo dovoljeval zlorabe interesov posameznih vodij.

Vrednotenje dela

Spremljanje in vrednotenje dela naj bi postali priložnost za srečanje posameznika z njegovim menedžerjem, pri čemer bi pazljivo ocenjevala svoje osebne in skupne dosežke. Posledica pogovora naj bi bila dogovor o nadaljnjih dejavnostih (Everard in Morris 1996).

Težko je objektivno oceniti delovno uspešnost posameznikov, saj samo količina dela ni edino merilo, pri večini pa so taki parametri brezpredmetni ali pa jih sploh ni mogoče uvesti. Področje dela uprave je pri tej trditvi tipičen primer. Pomembni so predvsem kakovost in strokovnost dela, natančnost in zanesljivost, zahtevnost področja, upoštevanje rokov, samostojnost in samoiniciativnost, odnos do dela, s kakovostnim sodelovanjem in organizacijo dela pa tudi odnos do sodelavcev in nadrejenih. Na te vrednote in doseganje zastavljenih ciljev posameznika in sistema kot celote je med drugim prav gotovo mogoče vplivati tudi z rednim letnim razgovor vodje s sodelavcem. Nikakor pa ta razgovor ni namenjen ozkemu vrednotenju dela in konkretnemu določanju višine denarnih sredstev za dodano vrednost dela.

Sicer pa je lahko tudi vrednotenje posameznih področij dela znotraj sistema nepriemerljivo, saj gre pri mnogih morda le za "šablonsko" delo. Ob dejavnostih, ki jih v upravi izvajamo pri delu s človeškimi viri, bi bilo smiselno v prihodnje tudi temu področju posvetiti nekoliko več pozornosti. Pomemben je pristop, ki ne bo vzbujal vtisa, da delamo nekaj le zato, ker moramo, da spodbujamo nezdravo tekmovalnost, temveč zdravo delovno pripadnost sistemu.

Vrednotenje znanja in izkušenj zaposlenih je zelo pogosto uporabljen pristop nedenarnega vrednotenja zaposlenih. Tako lahko ovrednotimo delovno zmožnost ter obseg in kakovost storitev, ki jo je mogoče pričakovati od njih v danem trenutku. Za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih pri delu lahko pri nedenarnem vrednotenju uporabljamo različne pristope, med katerimi je treba omeniti ocenjevanje, razvrščanje (Milost 2001).

Pri vrednotenju posameznikovega dela je treba poudariti prenos ocenjevanja na neposredno predpostavljene, ki najbolj poznajo delo posameznikov. Vendar se v sistemu pojavljajo tudi pasti, ki jih bomo lahko rešili le ob pomoči stroke. Ob tem ni nepomembno opozoriti na neprimerljivo število neposredno podrejenih, da bi ocenjevanje lahko opravili, kot je treba. Nekatere organizacijske enote so prevelike, da bi lahko ocenjevanje opravili korektno, še posebej, ker je to pogosto naloga enega samega vodje. To pa pomeni, da lahko ima to tudi negativen vpliv.

Dosedanje izkušnje

Ob vrednotenju delovne uspešnosti je treba opozoriti na neustrezen način vrednotenja nasploh, saj lahko negativno in nespodbudno vpliva na zaposlene. To pa je ravno nasprotno od cilja, ki ga želimo doseči, čeprav je denarna spodbuda majhna. Porajanje nezadovoljstva zaposlenih lahko tudi v javni upravi povzroči negativne pojave z nepredvidljivimi posledicami.

Nagrajevanje delovne uspešnosti oziroma njeno vrednotenje lahko pomembno vpliva na opravljanje strokovnega dela, medsebojne odnose in na splošne delovne razmere. V javni upravi veliko zaposlenih prihaja v službo, ker jim je delo, ki ga opravljajo, všeč zaradi svojevrstnosti, drugi rešujejo ali ohranjajo svoj socialni status, tretji delajo zaradi pripadnosti službi, mnogi zaradi denarja, nekateri pa morda samo "vedrijo". Tudi z načrtovanim rednim letnim razgovorom bo take negativne odklone mogoče pravočasno zaznavati in se nanje ustrezno odzivati.

Poudariti je treba delovno uspešnost oziroma "nagrado" za opravljeno delo, ki je zagotovo lahko tudi kazalec posameznikove strokovne vrednosti. Višina njegove denarne nagrade je tako lahko v vidnem nesorazmerju s količino, kakovostjo, pomembnostjo področja in vsebino dela, vsekakor pa ne more in ne sme biti "socialna kategorija".

Delovna uspešnost mora biti nagrajevana spodbudno, in sicer kot eden od spodbujevalcev. S strokovnim pristopom se bomo lahko izognili napakam, ki so posledica haloeфекta, osebne ocene, popuščanja zunanjim pritiskom in strahu pred posledicami (Majcen 2002).

Merila uspešnega dela

Merila (Brus 2002), ki so sicer primerna in namenjena ugotavljanju uspešnosti posameznikovega dela, so prav tako lahko vsebina letnega pogovora vodje s sodelavci. Njihovo upoštevanje in uskladitev s pričakovanji sta določen znak potrebe, da jih v letnem razgovoru predstavimo ali posredno povežemo. Ocenjevalni razgovori za delovno uspešnost pa morajo biti ločeni od letnih razgovorov, kjer se spremljata posameznikova uspešnost in kariera. Uspešnost je največkrat dobra podlaga pri odločitvah za napredovanje in karierni razvoj.

V nadaljevanju so merila po "plačnem zakonu", posebej pa je razčlenjen pogled na rezultate dela: **rezultati dela**, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kakovost sodelovanja, organizacija dela.

• Rezultati dela

Rezultati dela so tista kategorija ocenjevanja posameznikove ali skupinske uspešnosti, ki so neposredno povezani z delovno uspešnostjo, ta pa z delom plače za delovno uspešnost, ki pomeni fleksibilno obliko nagrajevanja zaposlenih, in sicer tako v gospodarstvu kot v javnem sektorju. Slednji imajo zdaj za to podlago v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, ki določa temeljno strukturo plače, katere del je tudi delovna uspešnost, določa pa tudi, da se merila za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih določijo s posebnim aktom (Klinar in Korade Purg 2002).

Rezultat dela je merilo, ki je po eni strani lahko merljivo, omogoča pa tudi subjektivnost in ohlapnost vrednotenja. Vsekakor pa rezultat dela kot merilo uspešnosti dela nastopa v odnosu s pričakovanimi rezultati dela. Te je posameznik lahko dosegel kot opravljene delovne naloge, različno dobro z večjimi ali manjšimi odstopanji ali pa jih morda celo ni opravil. Se pa ob merilu rezultata dela v upravi upravičeno zastavlja vprašanje pravih meril, njihove merljivosti in metod za ugotavljanje. Rezultati dela praviloma ne bi smeli biti predmet subjektivnega ocenjevanja, čemur pa se je v praksi skoraj nemogoče popolnoma izogniti. Sistemsko je treba doseči visoko stopnjo objektivnosti. To velja tudi za merila, ki morajo biti za posamezno specifično dejavnost natančno določena.

Dejstvo je, da so rezultati dela v upravi tudi v resnici težje merljivi kot v nekaterih gospodarskih dejavnostih. Glede na to spoznanje je ob vrednotenju rezultatov dela treba vzpostaviti tak sistem, ki bo kar v največji meri zadovoljil vse "vpletene". Ob tem se upravičeno zastavlja vprašanje elementov, ki jih bodo rezultati dela zajemali oziroma bodo del meril in jih bo mogoče učinkovito uporabiti z uporabljenimi metodami. Pravilna uporaba predpisov in pooblastil, strokovnost pri delu in upoštevanje rokov, obseg in kakovost opravljenega dela, dodatna dela itn. so tista merila, ki bodo ključna sestavina vrednotenja rezultatov dela.

V dosednji praksi se je ob ocenjevanju pogosto ugotavljalo, da je to subjektivno oziroma da njegove objektivnosti ni mogoče nadzirati. Ker pa želimo doseči učinkovito in kakovostno delo uprave, kot pravi Virant (1998), moramo od vodilnih uslužbencev zahtevati, da prevzamejo odgovornost za vodenje.

Da pa bo uprava lahko dosegla zeleno kakovost delovanja, da bodo rezultati dela različni, bo treba vzpostaviti standarde in merila ocenjevanja rezultatov dela. Izbrati bo treba ustrezne metode in tehnike vrednotenja, da bi se izognili osebnim motivom in napakam.

Rezultati dela uprave so tudi kakovost opravljenih storitev, zato je ob vrednotenju rezultatov dela pomembno spoznanje, da količina in čas v nepravem sorazmerju nista prava atributa, saj bi, če bi bila odločilna, vplivala na kakovost opravljenega dela, rezultat pa bi bil morda neuspešno opravljeno delo. To pa bi bilo v nasprotju s temeljnimi cilji. Čas v upravi je povezan z roki, ki pa jih je treba upoštevati in so del stroke. Slednje samo potrjuje pomembnost meril, ki ne smejo biti univerzalna in morajo biti prilagojena področjem dela, ob tem pa tudi uporabi pravega sistema za vrednotenje rezultatov dela.

Positivna delovna uspešnost je končni rezultat zastavljenih dejavnosti za doseganje uspeha sistema. Nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih v javni upravi je najneposrednejša oblika nagrajevanja. Z uvajanjem novih metod dela za upravljanje človeških virov so v javni upravi tudi na tem pomembnem področju že zastavljene aktivnosti.

Delovna uspešnost in njeno nagrajevanje morata biti merilo, ki ga bo vodja strokovno utemeljil, sistemsko ovrednotil in ob katerem v razgovoru s posameznikom ne bo dvoma, zakaj je nagrada za posameznika določena tako, kot je. Da to dosežemo, morajo biti merila znana vnaprej, prav tako mora biti določen način izvedbe. Tako se bomo tudi v javni upravi izognili vplivu osebnih interesov ali v skrajnem primeru uravnilovki, česar s sistemom nagrajevanja gotovo nismo želeli doseči.

Vrednotenje delovne uspešnosti je brez dvoma obsežno in zahtevno področje, ki ga je stroka že in ga bo morala še obravnavati, da bo sistem zrel za uporabo in da bo v praksi dajal pričakovane rezultate. V nasprotnem primeru bomo tudi naprej šli po poti najmanjšega odpora, uravnilovke, subjektivizma, socialne kategorije, elitizma in še kate-tere od oblik z negativnim predznakom v povezavi z vrednotenjem uspešnega dela v upravi. Pomembno je spoznanje, da lahko le zadovoljni delavci kar največ prispevajo k sistemu, v katerem delajo, za to pa morajo biti primerno motivirani. To mora biti ena od temeljnih nalog tistih, ki delo organizirajo in delajo z ljudmi. Zagotavljanje uspešnosti dela je prav gotovo ena od nalog vodij na vseh ravneh.

Področje uspešnega dela bi končal z besedami, ki so naslovne ter ključne, in sicer da sta ustrezno vrednotenje in nagrajevanje uspešnega dela eden od dobrih elementov za uspešno upravo, ob kakovostni uvedbi in izvedbi pa bodo pridobili tako zaposleni, uprava kot sistem in na koncu uporabniki, torej tisti, zaradi katerih težimo k odličnosti uprave in vse te dejavnosti tudi izvajamo.

Viri

- Brus, Petra (2002). Zakon o javnih uslužbencih: uvodna pojasnila, GV Založba, Ljubljana.
- Everard, Bertie, in Geoffrey Morris (1996). Uspešno vodenje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
- Klinar, Igor, in Štefka Korade Purg (2002). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju: uvodna pojasnila, GV Založba, Ljubljana.
- Bagon, Judita (2004). Ocenjevanje uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem, Gradivo za usposabljanje, Kadrovska služba Vlade RS.
- Majcen, Milena (2002). Ocenjevanje in vzpodbujanje uspešnosti in učinkovitosti, Gradivo za seminar, MIK Slovenija, Poljče.
- Milost, Franko (2001). Računovodstvo človeških zmožnosti, Visoka šola za management v Kopru.
- Virant, Grega (1998). Pravna ureditev javne uprave, Visoka upravna šola, Ljubljana.

Standard vlagatelji v ljudi (investors in people) tudi v državni upravi

Milan Rman

Upravna enota Trebnje

Standard vlagatelji v ljudi (Investors in People) in javna uprava

Domovina standarda Vlagatelji v ljudi (Investors in People) je Velika Britanija. V iskanju načinov in možnosti izhoda iz recesije gospodarstva je bilo v Veliki Britaniji v osemdesetih letih prejšnjega stoletja postavljeno vprašanje, kaj in kako delajo zelo dobre organizacije, da so tako zelo dobre in uspešne na konkurenčnem trgu.

Enotna ugotovitev je bila, da je edina pomembna značilnost in tisto, kar ločuje uspešne od neuspešnih organizacij, dejavnejši odnos podjetij do človeških virov.

Po naboru najboljših praks ravnanja s človeškimi viri v izbranih podjetjih, po njihovem preizkušanju in izpolnjevanju meril je bil leta 1989 oblikovan standard Vlagatelji v ljudi. Standard je bil po desetletnih izkušnjah leta 1999 posodobljen. Danes je zaščitena znamka organizacije Investors in People UK, ki je edini in izključni nosilec licence standarda Investors in People.

Standard temelji na treh ravneh: raven podjetja, zaposlenih in vodilnih, katerih součinkovanje vzpostavlja "prežetost" ciljev organizacije s kariernimi in kompetenčnimi cilji in zmožnostmi zaposlenih, kar zagotavlja uspeh (več: L. Lunder, Kadrovske informacije, 2002/8).

Sprejetje zakona o javnih uslužbencih je tudi na področju javne uprave vzpostavilo novo dinamiko pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoj zaposlenih. To v veliki meri vpliva tako na spremenjeno vlogo in dejavnosti upravnega in kadrovskega menedžmenta kot seveda tudi na odgovornost zaposlenih pri lastnem kariernem razvoju. Pri poskusih oblikovanja celovitega modela upravljanja človeških virov v javni upravi je bil leta 2002 standard Vlagatelji v ljudi tudi v upravi prepoznan kot priročno orodje za ovrednotenje kakovosti ravnanja z ljudmi v javni upravi, kot je že v veliki meri prepoznan in uveljavljen v javni upravi v Veliki Britaniji *. Standard namreč omogoča, da bi upravljanje človeških virov v javni upravi lahko z jasnimi, merljivimi cilji preverjali in dopolnjevali, ocenjevali in prilagajali načine uresničevanja interesov celotne organizacije in vsakega posameznika v njej.

V Upravni enoti Trebnje (UE) smo se s standardom Vlagatelji v ljudi kot zelo ustreznim orodjem razvoja zaposlenih najprej seznanili iz člankov (Berlogar 1999, Kovač 2000, Beltram 2001, 2002, 2003, Lunder 2002, Reichamann, Kianta 2003, Sedej 2003 idr.), ki so opisovali standard in izkušnje organizacij v tujini in pri nas (Iskra Mehanizmi je prvo podjetje, ki je leta 2003 dobilo standard Vlagatelji v ljudi) ob njegovem uvajanju.

Ob uvajanju nove uslužbenske zakonodaje in razvijanju celovitega modela upravljanja človeških virov smo v standardu prepoznali odlično orodje, ki se v primerjavi z drugimi orodji in metodami razvoja organizacij osredotoča predvsem na človeške vire.

Če se je uprava še pred nekaj leti prednostno ukvarjala s strukturnimi, organizacijskimi in procesnimi vprašanji, pa se zdaj pozornost tudi na podlagi novega zakona o javnih uslužbencih preusmerja na zaposlene v javni upravi, njihove zmožnosti in usmerjanje njihovega razvoja. To je seveda v veliki meri povezano tudi z upravno in organizacijsko kulturo v javni upravi. Odločujočo vlogo pri tem spremenjenem pristopu k razvoju javne uprave, ki ga v zadnjem času opredeljujejo tudi vsi strateški dokumenti družbenega razvoja in razvoja javne uprave, pa ima vodstvo oz. upravni menedžment.

Upravna enota se je v začetku leta 2004 na povabilo Andragoškega centra Slovenije k sodelovanju pri projektu poskusnega uvajanja standarda kakovosti Vlagatelji v ljudi (Investors in People) tudi formalno kot državni organ vključila v poskusni projekt.

Uvajanje standarda je potekalo po posebnem programu, ki se imenuje Build a Better Business (Izboljšajmo poslovanje) in ga je razvila organizacija Investors in People UK, ki je tudi lastnica in izključna nosilka licence standarda Investors in People.

Program Izboljšajmo poslovanje vključuje vsa področja delovanja organizacije, ki so skupaj podlaga za razvoj in poslovni uspeh organizacije.

Program poudarja povezanost med zaposlenimi in poslovnim uspehom, saj boljši zaposleni delajo uspešnejše podjetje.

Razvoj po programu Izboljšajmo poslovanje usposobi organizacijo, da ustvarja poslovni uspeh s spodbujanjem razvoja področij, ki jih lahko razvija pri zaposlenih in v organizaciji. Organizacije, ki so uvedle standard Vlagatelji v ljudi, so opredelile razvoj zaposlenih kot najboljšo pot za doseg tržnega napredka. Nadaljnji razvoj javnega sektorja kot storitvene dejavnosti, za katero je pomemben osebni pristop in odnos zaposlenih do dela, je v pomembnem delu odvisen od tistega, na kar lahko upravni menedžerji najbolj vplivajo, to pa so uslužbenke, uslužbenci in drugi sodelavci.

Program Izboljšajmo poslovanje vključuje osem področij, ki so skupaj ogrodje podjetja in omogočajo njegov poslovni uspeh.

Ta področja so podrobneje razdeljena po predpisanih obrazcih, metodah in pristopih za njihov razvoj oz. prilagajanje sistemom standarda Vlagatelji v ljudi.



Slika 1: **Sestavine programa Izboljšajmo poslovanje** (Building a Better Business) (Vir: Investors in people UK)

Uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi v UE Trebnje

Prvi korak v poskusnem projektu uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi je bil sestanek vseh sodelujočih podjetij s pooblaščenimi svetovalci iz Velike Britanije, ki jih je napotila organizacija Assessment North East UK (ANE UK).

Na prvem srečanju so svetovalci predstavili vsebinske in časovne dejavnosti uvajanja standarda in podrobneje program Izboljšajmo poslovanje (Building a Better Business), ki pomeni prilagajanje poslovanja zahtevam standarda.

Drugi korak je bil obisk svetovalcev (ANE UK) v UE Trebnje, s katerim so želeli ugotoviti stanje upravne enote glede na program Izboljšajmo poslovanje, in določitev naslednjih akcijskih ukrepov.

Marca 2004 so svetovalci ANE obiskali UE Trebnje in s predstojnikom v triurnem razgovoru pregledali delo UE Trebnje glede na zahteve programa Izboljšajmo poslovanje.

Na podlagi obiska in razgovora o načinu ravnanja z ljudmi v UE Trebnje so svetovalci pripravili poročilo in ga ovrednotili glede na program Izboljšajmo poslovanje.

Poročilo je narejeno za posamezna področja na podlagi točkovanja odgovorov na vprašanja po štiristopenjski lestvici, in sicer:

- 3 - to se zgodi vedno/se uporablja ali se ne uporablja,
- 2 - to se zgodi pogosto ali večkrat/to se uporablja zelo pogosto ali večkrat,
- 1 - to se zgodi včasih/to se uporablja včasih,
- 0 - to se ne zgodi nikoli/to se ne uporablja nikoli.

Rezultati pomenijo odstotek usklajenosti UE Trebnje z zahtevami programa Izboljšajmo poslovanje.

Poslovna usmeritev	Ključni rezultati	Kadri	Zaposleni po novih delovnih mestih	Razvoj zaposlenih	Načrtovanje poslovanja	Načrt za delovanje
95 %	96 %	90 %	73 %	95 %	93 %	93 %

Slika 2: Rezultati usklajenosti z zahtevami programa Izboljšajmo poslovanje

Glede na to, da so bili rezultati izpolnjevanja zahtev standarda Vlagatelji v ljudi v UE Trebnje dokaj dobri, so se svetovalci ANE odločili, da v naslednjem koraku na vzorcu zaposlenih v upravni enoti preverijo prežetost in dejansko izvajanje vsebine ravnanja z ljudmi, ki je bila predstavljena v razgovoru z vodstvom upravne enote. V ta namen je bilo izvedeno anonimno anketiranje na vzorcu zaposlenih v UE Trebnje po vprašalniku, ki ga je pripravila ANE.

Namen anketiranja je bil ugotoviti povezanost in sprejemanje politike upravljanja človeških virov v UE Trebnje med politiko in strategijo vodstva in zaznavami in dejanskim stanjem, kot ga razumejo zaposleni. Vprašalnik je v enem delu vseboval vprašanja za zaposlene, v drugem pa vprašanja za vodje.

Svetovalci ANE so na podlagi seznama vseh zaposlenih v UE Trebnje (32 zaposlenih) izdelali vzorec zaposlenih za anketiranje. V vzorcu so zajeli 18 zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, delovno mesto in trajanje zaposlitve v upravni enoti.

Dne 19. 4. 2004 je bilo izvedeno anonimno anketiranje vzorca zaposlenih v UE Trebnje, odgovori na vprašanja pa so bili dani svetovalcem v analizo.

Na podlagi analize vprašalnika je bil izdelan nadaljnji načrt prilagajanja zahtevam standarda Vlagatelji v ljudi.

Vprašalnik je bil sestavljen iz 19 trditev za zaposlene in 10 trditev za vodje. Pri vsaki trditvi je bilo mogoče izbrati enega od štirih možnih odgovorov; to se zgodi vedno, pogosto, včasih, nikoli. Anketiranci so lahko svoje odgovore tudi dodatno pojasnili. V odgovorih je bilo kar nekaj pisnih pojasnitev.

Na podlagi prvega obiska svetovalcev v UE Trebnje, analize delovanja upravne enote po programu Izboljšajmo poslovanje, izvedene ankete med zaposlenimi in njene analize je bil 12. maja 2004 drugi obisk svetovalcev ANE v UE Trebnje.

V razgovoru svetovalcev ANE, predstojnika UE Trebnje in kadrovske službe so bili predstavljeni rezultati vprašalnika za zaposlene. Glede na dokaj ugodne rezultate so svetovalci ugotovili visoko stopnjo ujemanja in povezanosti ciljev organizacije s cilji zaposlenih. Največ priložnosti za spreminjanje je bilo opredeljenih v bolj ciljno naravnanim izobraževanju, kar bo omogočilo tudi učinkovitejšo (racionalnejšo) izrabo finančnih virov.

Po opravljenih preverjanjih svetovalcev ANE in analizah na podlagi metodološko vodenih razgovorov s predstojnikom UE Trebnje in vprašalnika za zaposlene in vodje je bilo predlagano, da bi delovanje UE Trebnje pri ravnanju s človeškimi viri in s tem presojo usklajenosti s standardom Investors in People (Vlagatelji v ljudi) preveril tudi ocenjevalec licenčne organizacije Investors in People iz Velike Britanije.

Dne 21. 9. 2004 je presojevalec standarda Vlagatelji v ljudi, ki ga je poslala ANE UK, izvedel presojo usklajenosti poslovanja UE Trebnje s standardom.

Presojevalec je na podlagi seznama zaposlenih določil vzorec zaposlenih, ki je vključeval podatke o spolu, funkciji, delovni dobi zaposlenih, s katerimi je opravil individualne intervjuje. Z njimi je ugotavljal prežetost zaposlenih s cilji organizacije in kako učinkovito vodstvo deluje pri razvoju zaposlenih. Čas posameznega intervjuja je bil 20 minut, pri vodjih nekoliko daljši. Intervjuji so potekali individualno in v parih, kadar je bilo to potrebno.

Presojevalec je na podlagi intervjujev ugotovil, da UE Trebnje izpolnjuje pogoje standarda Vlagatelji v ljudi in je poročilo predstavil odboru, ki podeljuje standard Vlagatelji v ljudi.

V poročilu presojevalec pojasnjuje in utemeljuje uspešnost organizacije po štirih načelih standarda in ugotavlja posamezna področja, na katerih so možnosti za izboljševanje, in da konkretne predloge za trajno izboljševanje.

- Morala in motivacija zaposlenih; dobro motiviran kolektiv, ki je pokazal zadovoljstvo z delom in osredotočenost na zagotavljanje prvovrstnih storitev strankam.
- Spoznanje zaposlenih, da so cenjeni; vodje so bili očitno dejavni pri dajanju dnevniških informacij in so cenili prizadevanja svojih skupin. Zaposleni so bili očitno zaradi takega pristopa motivirani in so se počutili cenjene.
- Obveza za podporo razvoja: obstajala je močna obveza za podporo razvoja zaposlenih in 100 % intervjuvanih zaposlenih je resnično verjelo, da je organizacija zavzeta za njihovo nenehno usposabljanje oziroma za njihove izobraževalne potrebe.
- Začetna podpora zaposlenim; uvajalni proces se je pokazal kot močna točka, poleg tega pa je še stopnjevanje oziroma poudarjen s sistemom mentorstva, ki pomaga in omogoča nenehno podporo novim zaposlenim v organizaciji.
- Kako je zaznan razvoj; zaposleni cenijo vse vrste razvojnih dejavnosti. Notranji in zunanji razvojni programi se štejejo za enako pomembne.

Slika 3: Ugotovitve presojevalca standarda Vlagatelji v ljudi v UE Trebnje
(vir: Poročilo o presoji, 2004)

Mednarodni odbor za priznanje Vlagatelji v ljudi je 11. oktobra 2004 ocenil in potrdil Poročilo o Upravni enoti Trebnje in ji podelil naziv Vlagatelja v ljudi.

Uporabnost in dejavniki uspeha

Predstavljeno uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi (Investors in people) po izpolnitvi zahtev programa Izboljšajmo poslovanje (Build a Better Business) je prvi primer uvajanja standarda, ki je osredotočen na ravnanje z ljudmi v slovenski državni upravi.

V javni upravi in gospodarstvu postaja ustrezno upravljanje človeških virov tista priložnost, ki lahko ob dokaj izenačenih materialnih in tehnoloških virih posameznih panog in organizacij pomeni in ustvarja v delovanju organizacije največjo razliko in njeno konkurenčno prednost na trgu ali v kakovosti, prijaznosti in učinkovitosti upravnih storitev. Pri tem javna uprava v skladu s posameznimi doktrinami, ki naj bi omogočale razvoj "dobrega upravljanja" v družbi, vse bolj prevzema metode iz zasebnega sektorja (čeprav je treba opozoriti na instrumentalizem podjetniških učinkov, ki v javni upravi odpirajo vprašanja etičnosti). Ob upoštevanju razlik med javno upravo in gospodarstvom pa je še največ priložnosti za prenos metod upravljanja iz gospodarstva v javno upravno ravno na področju ravnanja s človeškimi viri.

Ocenjujemo, da kljub razlikam v delovanju javnega in gospodarskega sektorja, ki so v posameznih doktrinah ali političnih strategijah bolj ali manj poudarjene, lahko tudi pri uvajanju standarda Vlagatelji v ljudi kot ključne dejavnike uspeha poudarimo nekaj vsebin (podobno kot v gospodarstvu), ki so pogoj za uspešnost uvajanja in ravnanja tudi javne uprave v skladu z zahtevami standarda:

- Obstoje jasne zavezanosti vodstva, kako bodo organizacijo razvijali v skladu s prednostnimi nalogami ter sodelovanjem vseh zaposlenih in njihovim osebnim in strokovnim razvojem.
- Sistematično razvijanje komuniciranja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor ter predvsem tudi od sredine navzdol in sredine navzgor med vsemi ravnmi vodenja in dejavnosti.
- Zaposleni so postavljeni v središče organizacijskega razvoja, saj morajo poznati in biti usposobljeni uresničevati vizijo svoje organizacije, opredeliti svoja lastna vlaganja v njen razvoj in lastno odgovornost skupaj s svojimi predpostavljenimi.
- Čeprav živimo v okolju nenehnih sprememb, osebnih in organizacijskih prilagajanj, pa vsak sistem, posebno pa še na področju človeških virov, zahteva relativno stabilnost in uravnoteženost razvoja, ki ponuja dolgoročne strokovne, karierne in zaposlitvene izzive.
- Pri doseganju ciljev vsake organizacije je poudarjena vloga vodstvenega, upravnega menedžmenta, toda nič manj pomembno ni poudariti vloge neposrednih vodij, prvih predpostavljenih, saj so njihova usposobljenost, odgovornost, zavezanost in prepričanost o razvoju organizacije skozi ustrezno ravnanje z zaposlenimi mogoče celo pomembnejše, ker prav oni odločajo o razvoju in karieri sodelavcev, s katerimi so v nenehnem stiku. Zakon o javnih uslužbencih pa jim to vlogo in odgovornost tudi jasno določa.
- Razvijanje organizacije skozi poudarjen koncept upravljanja človeških virov, na katerem temelji standard Vlagatelji v ljudi, pa v večji meri, kot je to določeno ob siceršnjem delovanju javne uprave, poudarja vprašanja konsistentnosti vrednot, medsebojnega zaupanja, razvijanja notranje konkurenčnosti, etičnosti idr. Podo- bo tem vsebinam pa daje predvsem vodstvo.
- Ravnanje z ljudmi skozi koncept uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi prinaša tudi drugačno vsebino in delovanje kadrovske funkcije v javni upravi, zlasti njeno razvojno funkcijo in pomoč upravnemu menedžmentu pri upravljanju in vodenju.

Učinek standarda na kakovost poslovanja

Spremenjen način ravnanja z zaposlenimi tudi v javni upravi izhaja iz zahtev nove uslužbenske zakonodaje, spremenjenega delovanja kadrovske funkcije in upravnega menedžmenta (predstojniki in neposredno predpostavljeni). Te spremembe so lahko samo dolgoročne, z razvijanjem dobrih praks in prepoznavanjem različnih pristopov, ki vodijo do cilja, zadovoljnih zaposlenih, ki bodo zagotavljali učinkovite in prijazne upravne in druge storitve.

V UE učinke uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi, ki zaokrožuje predhodne pristope, prepoznavamo v večjem zadovoljstvu zaposlenih, strank in v rezultatih upravnega dela.

Standard Vlagatelji v ljudi se v primerjavi z drugimi pristopi poudarjeno ukvarja predvsem z dejavnikom upravljanja človeških virov v organizaciji in ga poveže v celosten model ravnanja z ljudmi, kar pomembno prispeva k vzpostavitvi sistema celovite kakovosti v organizaciji. Pri tem pa med različnimi pristopi vzpostavljanja, spremljanja, razvijanja in spreminjanja sistemov kakovosti ne gre za primerjave in izključevanje različnih orodij, standardov in modelov, temveč za njihovo povezovanje, dopolnjevanje in okrepitev njihovega delovanja na uspešnost organizacije.

Načrtovan, sistematičen, merljiv, primerljiv pristop, kot ga predstavlja standard Vlagatelji v ljudi, ki je dobil potrditev najprej v Veliki Britaniji, v zadnjem času pa tudi v drugih državah EU, bo v skladu s strateškimi razvojnimi usmeritvami javne uprave ob uvajanju nove uslužbenske zakonodaje gotovo zanimiv in uporaben tudi v Sloveniji.

Viri in literatura

- Andolšek, P., Štebe, J. (2004). Prenos upravljanja človeških virov na vodje, v: Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana.
- Beltram, P. (2001). Nova znamka kakovosti – standard "Vlagatelji v ljudi" v slovenskih organizacijah, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu. GV, Ljubljana.
- Beltram, P. (2003). Standardizacija ravnanja z ljudmi pri delu, standard kakovosti "Vlagatelji v ljudi", kakovost ravnanja z ljudmi pri delu. GV, 2003.
- Beltram, P. (2002). Standardizacija ravnanja z ljudmi pri delu. Konferenca "Vlagatelji v ljudi", 2002. ACS, GIZ.
- Berlogar, J. (1999). Kako prepoznati odličnost v kadrovskega managementu: primer standarda. 2. konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu, 1999.
- Building a better business. (2001). Information & materials for developing your business – Investors in People UK.
- Investors in people U.K. What is Investors in People? Dostopno na spletnih straneh: <http://iipuk.co.uk>
- Komisija Evropske skupnosti (2000). Memorandum o vseživljenjskem učenju.
- Kovač, P. (2000). Kadrovske izzivi pri posodabljanju javne uprave. 3. konferenca HRM. 2000.
- Lunder, L. (2002). Standard odličnosti – Vlagatelji v ljudi, Kadrovske informacije, 2002, št. 8.
- Morgan, G. (2004). Podobe organizacij. FDV, 2004.
- Perko, I. (2004). Globalizacija i demokracija: paradoksi novog javnog menedžmenta, v: Prpič I. Globalizacija i demokracija. FDZ, 2004.
- Reichmann, Ž., Kiauta, M. (2003). Standard Vlagatelji v ljudi povezuje razvoj zaposlenih in podjetje. Finance, 23. 5. 2003.
- Sedej, M. (2003). "Vlagatelji v ljudi" standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi. 12. letna konferenca, SZK, 2003.
- Reichmann, Ž., Kiauta, M. (2003). Poudarek različnih standardov na kakovost ljudi, strokovno gradivo, kakovost ravnanja z ljudmi pri delu. GV Izobraževanje.
- Svetlik, I., Ilič, B. (2004). Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana.
- The institute for Employment Studies. Doing Business Better: The Long Term Impact of Investors in People. Dostopno na spletnih straneh <http://www.labourmarket.org>
- Turner, C. (2004). Vodenje k uspehu, Ustvarjanje notranjega podjetništva. GV Izobraževanje, 2004.
- Vlada RS (2003). Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. Ljubljana.
- Vlada RS (2004). Strategija razvoja Slovenije. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

Mobbing – pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu

Mag. Pavla Mlinarič

Največji zaviralec uspešnega dela je proces, ki se mu ne more izogniti nobeno okolje in vedno bolj zajema vsa področja, na katerih se srečujemo z ljudmi. Govorimo o mobbingu ali bossingu. Mobbing ni nekaj novega, vendar se je v zadnjih letih močno povečal in zato postal aktualna tema vsakdanjega življenja. Z mobbingom se srečujejo otroci v vrtcu, učenci v šoli, odrasli na delovnem mestu. Mobbing je povezan z usodo posameznikov, pa vendar ni usoda posameznikov, temveč se zrcali v vsakodnevnem življenju in na delu. To dokazujejo številne mednarodne študije, saj številni zaposleni delajo v nemogočih razmerah.

Ko sem pred približno pol leta prvič iskala gradivo za to področje na svetovnem spletu, sem našla nekaj manj kot 200 000 prispevkov, pol leta pozneje pa že skoraj 600 000. Danes je na spletnih straneh že več kot 1 400 000 prispevkov.

Je mobbing "kuga sodobnega časa"? Kaj je pravzaprav mobbing?

Mobbing je umetna beseda iz angleščine, svoj izvor pa ima v latinščini. "To mob" pomeni šikanirati, napadati, tiranizirati. Ker je mobbing na delovnem mestu v svetu vse bolj razširjen in povzroča tudi veliko materialno škodo, je treba poznati njegove značilnosti.

Gre za konfliktno komuniciranje na delovnem mestu med zaposlenimi, torej med sodelavci (mobbing), ali pa za načrtno šikaniranje vodilnih v odnosu do podrejenih (bossing ali bullying), kjer lahko pokažejo svojo oblast z zatiranjem podrejenega delavca, za onemogočanje in preganjanje sodelavca ali sodelavcev, pri tem pa ne izbirajo sredstev.

V vseh primerih pa gre za ravnanja, s katerimi se pri večini prizadetih povzročijo čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno zdravje. Gre za ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenim ali s skupino zaposlenih, ki ogroža zdravje in varnost.

Mobbing je največkrat izraz slabosti vodilnega uslužbenca. Boji se konfliktov, in ker se zaveda svoje nesposobnosti, ignorira ali celo podpira mobbing, saj ni zmožen reševati konfliktov. Vsak konflikt pa seveda še ni mobbing, ko gre za enkratne konfliktne situacije, ki se pojavljajo le občasno.

Značilne lastnosti vedenja, iz katerih je mogoče razbrati, da gre za mobbing, so:

1. napadi zoper izražanje oziroma komuniciranje, kot so: omejevanje možnosti s strani nadrejenega, jemanje besede, kričanje ali zmerjanje, nenehno kritiziranje dela in podobno;
2. sovražno obnašanje do posameznika, ki daleč presega slabe odnose na delovnem mestu;
3. ogrožanje socialnih stikov, kot so: premestitev v druge poslovne prostore, prepoved pogovora sodelavcev s šikaniranim, splošna aroganca, ignoranca s strani zaposlenih in vodje;
4. ogrožanje osebnega ugleda in napadi nanj, kot so: obrekovanje, širjenje govoric ali poskusi smešenja;

5. napadi, povezani z delovnim mestom, ki se kažejo v tem, da šikanirani ne dobiva novih nalog, odvzete so mu vse delovne naloge oziroma dobiva le naloge, ki jih ni mogoče uresničiti, in podobno;
6. stalne kritike opravljenega dela ali zasebnega življenja;
7. ignoranca in prepoved sodelavcem, da se družijo s prizadetim;
8. širjenje laži o prizadetem in poniževanje njegovih delovnih sposobnosti;
9. norčevanje iz prizadetega;
10. dodeljevanje nalog, ki so daleč pod njegovimi sposobnostmi;
11. vdiranje v računalnik in spreminjanje podatkov;
12. odtujevanje dokumentacije in podobno.

Seveda pa je teh dejanj še veliko več – strokovnjaki so jih našteali okoli 45. Žrtev mobbinga je lahko vsak, ki je v delovnem razmerju (www.mobbing-web.de.2004).

Pri mobbingu gre torej za premišljeno, žaljivo in neprijazno ter ponavljajoče se ravnanje, posledice pa so zmanjšanje storilnosti, bolezenska odsotnost, invalidnost in podobno. Tipične bolezni mobbinga so: želodčne bolezni, glavoboli, strah, depresije, srčni napadi, visok krvni tlak, vrtoglavice, slabosti, težave s koncentracijo in podobno. Dalj časa trajajoče težave in s tem povezane bolezni povzročijo pri prizadetem odpor do dela, posledice tega pa so velikokrat brezposelnost ali celo samomori.

Finančne posledice za delodajalca so zaradi odsotnosti delavca zelo velike, tako da mu povzročajo veliko škodo, še težje pa so posledice pri žrtvah mobbinga, ki se kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihosomatskih obolenj. Nasilje na delovnem mestu je pogosto povezano z ravnanjem in odnosom vodilnih do podrejenih, z organizacijo procesov, s sistematizacijo, preveč tesnimi odnosi med zaposlenimi, lahko pa tudi z drugačnostjo. Nova evropska zakonodaja določa, da mora delodajalec sodišče prepričati, da je v resnici storil vse za to, da bi svoje podrejene zavaroval pred nasiljem in onemogočil storilce.

Poleg klasičnega, verbalnega, fizičnega in spolnega nasilja se danes uveljavljajo tudi druge, bolj prefinjene in domišljene oblike terorja na delovnem mestu, s katerimi je mogoče psihično, čustveno, socialno, informacijsko in/ali poslovno onemogočiti sodelavca. To izvajajo predvsem šefi, ki so preseгли prag svojih sposobnosti in zasedajo delovno mesto, ki ga ne obvladujejo, zato so pripravljene storiti vse, da bi svoj težko pridobljen položaj obvarovali: zadržujejo informacije in odvzemajo sposobnim kadrom delovne naloge, omalovažujejo njihovo znanje in izkušnje ter jim onemogočajo poslovne stike.

S tem pojavom se ukvarjajo številni psihologi in sociologi, nanj pa se je odzvala tudi pravna znanost.

Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o vpeljavi ukrepov za spodbudo izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu v 5. členu vsebuje vseobsegajočo določbo, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje delavcev na vseh področjih, ki so v zvezi z delom. Še jasnejša je Evropska socialna listina, ki daje neposredno pravno podlago za poseg v to področje, saj v 26. členu, ko govori o pravici do dostojanstva pri delu, zavezuje pogodbenice, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešujejo ozaveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi se grajevrednimi ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, ki so usmerjena proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom, ter sprejmejo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takšnim ravnanjem (Cvetko 2003, 2). Mobbing omenjajo tudi Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu, Evropskemu parlamentu pa je bil predložen tudi predlog resolucije proti mobbingu, v katerem Evropski parlament poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo ter preverijo opredelitev mobbinga in ga enotno opredelijo. Zato Evropski parlament priporoča, da države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev, da izvajajo učinkovito preventivno politiko, da se uvede sistem izmenjave izkušenj in razvijejo postopki, s katerimi je mobbing mogoče odpravljati in preprečevati.

Izvajalci mobbinga se čutijo s strani žrtve ogrožene, posebej še, ko gre za zelo sposobne delavce. Storilci imajo sami sebe za vsemogočne in nezmotljive, zato so arogantni in agresivni, pri tem pa se bojijo odkritih pogovorov in soočenj, zaradi tega prikrivajo prave motive mobbinga in žrtev prikazujejo kot nesposobno in nepriljubljeno, poleg tega nikoli ne analizirajo problemov, temveč vsako pripombo ali opozorilo žrtve vzamejo kot osebno žalitev, namesto da bi se s problemom spoprijeli in ga poskusili rešiti. Takšno vzdušje v delovnem okolju dokazuje, da je organizacija dela neprimerna ter zavira uspešno in konstruktivno delo.

Opravljenе analize v Evropi dokazujejo, da je največ mobbinga v javnih službah, predvsem v zdravstvu, javni upravi, šolstvu, finančnih službah. V gospodarskih panogah je mobbinga občutno manj.

Kam lahko pripelje mobbing, dokazuje primer nemške policistke, ki je zaradi mobbinga naredila samomor.

Mobbing prihaja iz treh smeri:

- Od zgoraj navzdol, saj mobbing največkrat izvajajo nadrejeni nad podrejenimi.
- Enako z enakim: gre za šikane med sodelavci, ki so po izobrazbi in delovnem mestu enaki.
- Od spodaj navzgor: ta oblika je redkejša, dogaja pa se, če se zaposli nov predpostavljeni.

Moški izvajajo mobbing drugače od žensk, saj so največkrat na oblastnih funkcijah, zato dodeljujejo žrtvam ponižujoča dela, jih nenehno in glasno kritizirajo, zadržujejo informacije in jim poskušajo okrniti njihov ugled in jim tako škodovati pri karieri.

Ženske uporabljajo čustvene metode: širijo izmišljotine glede zasebnega življenja, poskušajo žrtve osmešiti, jim torej škodovati pri njihovem socialnem ugledu.

Žrtve mobbinga se svoje situacije ne bi smele sramovati in ga molče prenašati, saj s tem vedno bolj izgubljajo svoje duševno ravnovesje. Mobbingu se je treba upreti, poiskati je treba pomoč pri nadrejenih. Če nadrejenih ta problematika ne zanima ali pa so celo sami tisti, ki izvajajo mobbing, je treba s tem seznaniti sindikat ali pa celo poiskati pomoč na sodišču. V nobenem primeru pa naj žrtev mobbinga ne išče vzrokov zgolj pri sebi, saj bo tako še bolj izgubila samouzaupanje, kar pa je seveda cilj tistega, ki izvaja mobbing. Da se žrtev upre mobbingu, je treba veliko poguma, treba je o tem spregovoriti in kaj hitro bo žrtev ugotovila, da ni edina.

Žrtev mobbinga naj bi redno in podrobno pisala dnevnik dogodkov, kar zahteva čas in disciplino, vendar je dnevnik učinkovit dokaz mobbinga, posebej ko pride do sodnega spora. Pri nas sodne prakse še nimamo, vendar v EU obstaja že obširna sodna praksa, kjer so žrtve dobile tudi visoke odškodnine. Delodajalec je namreč dolžan zaščititi delavca pred mobbingom. Zato bo moral več narediti na področju izobraževanja predvsem vodilnih kadrov, ki se bodo na seminarjih seznanili s posledicami svojega ravnanja in zavedali tudi posledic, ki jih tako ravnanje povzroča.

Tudi na področju delovnopravne zakonodaje bodo potrebne nekatere dopolnitve.

Zakon o delovnih razmerjih pri nas omogoča slabo zaščito pred mobbingom. ZDR sicer v 45. členu določa varovanje dostojanstva delavca pri delu, vendar je določba bolj osredotočena na neželena ravnanja spolne narave. Nekatere druge določbe omenjajo varovanje osebne integritete delavca, vendar ta žgoči družbeni problem gotovo ni zadovoljivo urejen. V 31. členu ZJU je sicer določeno načelo varovanja poklicnih interesov, po katerem mora delodajalec varovati uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, a je ostalo odprto vprašanje, kdo bo varoval uradnika pred šikaniranjem delodajalca ali sodelavcev.

Literatura

- Cvetko Aleksej: Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih (Podjetje in delo 2003).
- Mobbing web.online: Oft gefragt ueber Mobbing.
- Mobbing-web.de: Alles ueber Mobbing.
- Urteile &Gerichte: Mobbing – Schadenersatz.

Kadrovski forum javne uprave 2005

Mag. Polona Kovač

Fakulteta za upravo

V sredo, 9. februarja 2005, je v hotelu Mons v Ljubljani potekal že 3. kadrovski forum javne uprave, ki se je v preteklih dveh letih izkazal kot plodno in uporabno usmerjeno srečanje vodilnih iz najrazličnejših delov javne uprave in širšega javnega sektorja. Letošnji forum, kot vedno pod geslom "Ključ do učinkovite uprave so ljudje", kot ga je opredelil organizator GV Izobraževanje, je uradno odprl dr. Gregor Virant, minister za javno upravo, s predstavitvijo poslanstva Ministrstva za javno upravo.

Kadrovski forum 2005 je temeljil na lanskih sklepih in ugotovitvah, med katerimi so bile v ospredju naslednje:

- za razvoj uprave sta nujna oblikovanje in utrditev strateškega centra za razvoj uprave, ki bo razvijal kadrovske funkcije kot del splošne strategije posodobitve ter skrbel za hkratno prožnost kadrovskega načrta in njegovo umeščenost v okvir proračunskih zmožnosti;
- spremembe so že dolgo stalnica tudi v javni upravi, ki se mora prilagajati in soustvarjati družbeno okolje, v katerem deluje;
- letni razgovori naj postanejo glavno orodje razvoja organizacije, ki mora predvsem upoštevati nabor in razvoj ustreznih pristojnosti vodilnih in drugih zaposlenih;
- ključni del kadrovanja je trden sistem plač v javnem sektorju;
- ob zakonodajnih novostih in ukrepih je treba razvijati organizacijsko kulturo in standarde inovativnega ravnanja z ljudmi pri delu;
- prihodnost gre iskati v razvoju uprave in njenih enot kot učeče se organizacije.

Če si ogledamo današnji položaj, vidimo, da je novoustanovljeno Ministrstvo za javno upravo opisane cilje zajelo v svoj program ali celo že stopa po poti k njihovi uresničitvi.

Letošnji forum je prinesel nekaj uveljavljenih standardnih tem, ki se nanašajo predvsem na sistem javnih uslužbencev in povezano zakonodajo, kot dodano vrednost pa tri novosti za popestritev dogajanja:

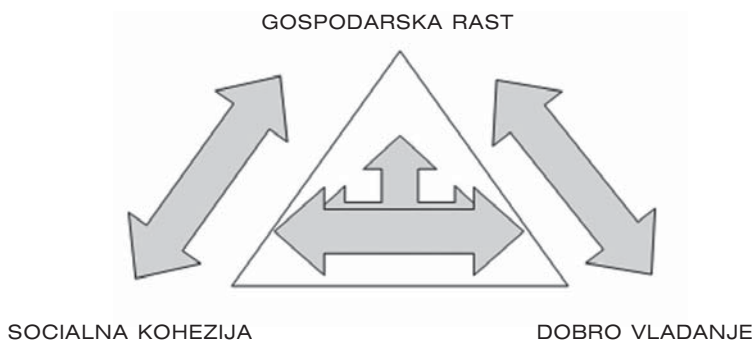
- predavanje uveljavljenega tujega gosta z Inštituta za javno upravo iz Dublina Jamesa Conningtona,
- okroglo mizo z voditeljico Vido Petrovčič na aktualno temo povezovanja med javnim in zasebnim (ang. Public-Private Partnership - PPP) in
- strokovno vodenje foruma.

Programski odbor foruma je program oblikoval tako, da je bil poudarek na inovativnosti in dobrih praksah v upravi, pri čemer se upošteva, da so klasična sredstva in metode motivacije, nagrajevanja in sankcij uslužbencev v upravi nasproti zasebnemu sektorju omejene. Zato je treba ob skromnih možnostih finančnih izravnav stalno uporabljati naravne in priučene veščine komuniciranja in menedžmenta.

Osrednji del foruma so zavzemali aktualni prispevki strokovnjakov, tako akademikov kot praktikov:

- gostujoče predavanje Jamesa Conningtona iz Irske o selekciji in naboru kadrov v javni upravi,
- predstavitev novih spoznanj in aktualne raziskave o kompetencah menedžerjev za vodenje v javni upravi – mag. Janez Stare, Fakulteta za upravo,
- pregled standardov strokovne usposobljenosti in njihovega upoštevanja ter siceršnjega dela Uradniškega sveta – Štefka Korade Purg, generalna sekretarka Ministrstva za notranje zadeve in predsednica Uradniškega sveta,
- razprava in pregled možnosti in ovir v zakonodaji na področju fleksibilne organizacije in nagrajevanja projektnega dela v smislu internega trga dela v javni upravi – mag. Judita Bagon, Ministrstvo za javno upravo,
- omizje o sodelovanju javne in zasebne pobude ter vlogi kadrovske funkcije (PPP) z voditeljico Vido Petrovčič,
- dva zaporedna plenuma, prvi s praktično vsebino o izvajanju Zakona o javnih uslužbencih v praksi, kar je predstavila Barbara Koželj Sladič, Ministrstvo za javno upravo, in prikazom dela inšpekcije za sistem javnih uslužbencev, kar je predstavila Natalija Sajevec, Inšpektorat RS za notranje zadeve,
- drugi plenum s prikazom dobrih praks od zmanjševanja absentizma v javni upravi, kot ga je poskusno zastavila Silvija Pehnc, Zavod RS za zaposlovanje, do pridobitve certifikata kakovosti Vlagatelji v ljudi v Upravni enoti Trebnje, kar nam je predstavil načelnik mag. Milan Rman,
- za konec je navdušila zelo natančna analize uspešnosti opravljanja strokovnih izpitov za imenovanje v naziv, ki jo je pripravila dr. Gozdana Miglič, vodja Upravne akademije, Ministrstvo za javno upravo.

Glede na stalne spremembe lahko ugotovimo, da se v današnji družbi spreminja vrednostni sistem, kar se v kadrovskega pogledu izrazi predvsem s spremenjenimi kompetencami zaposlenih. Različne študije ugotavljajo, da so danes najuspešnejši tisti, ki znajo oblikovati vizijo in ji slediti, ki jim spremembe pomenijo izziv in ne grožnje, ki znajo prevzeti tveganje in odgovornost, ki odločajo, rešujejo probleme in skrbijo za uresničevanje načrtov, pa naj gre za ljudi, ki delujejo v javni upravi ali gospodarstvu. To pomeni, da si zaposleni v enih in drugih organizacijah že zdaj prizadevajo na izjemno podoben način, ki pa po mnenju strokovnjakov predvsem v javni upravi še ni prepoznano enako kot v zasebnem sektorju zaradi pomanjkanja institucionalizacije posledic dobrega in še bolj slabega dela oz. razlikovanj med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami in posamezniki. Javni in zasebni sektor se zaradi izmenjave in širjenja dobrih praks povezujeta. Sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem na nacionalni ravni tako rekoč predpisuje tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), ki je v letu 2004 nadgradila predhodno večletno proučevanje dobrih praks upravljanja javnega sektorja po svetu s sprejemom načel dobrega vladanja, po katerih naj bi vlade sistemsko skrbele za trajnostni družbeni razvoj. Namreč le z roko v roki se lahko doseže skupni napredek, pri čemer naj bi sodobni vladni sektor igral povezovalno vlogo v družbi prek sistema dobrega vladanja (angl. good governance), zato lahko po OECD družbeni razvoj prikažemo kot rezultanto naslednjih dejavnikov:



Na Kadrovskem forumu 2005 je bilo torej zanimivo, saj je bilo opozorjeno na vrsto aktualnih pristopov in možnosti rešitev problemov na strateški, primerjalni in povsem operativni ravni, upošteva je opisane družbene spremembe. Če povzamemo predstavljene teme in si skušamo ustvariti celostno sliko, lahko kot sklepe Kadrovskega foruma javne uprave 2005 predstavimo spoznanja, da je za nadaljnji razvoj upravljanja kadrov v upravi in uprave kot celote nujno ali vsaj priporočljivo:

- **zagotoviti preglednost postopkov:**
 - nabora in izbire kadrov (po predhodni analizi delovnega mesta) in določitvi kompetenc)
 - izbire vrhunskih menedžerjev,
 - ocenjevanja,
 - izvajanja strokovnih izpitov v upravi in rezultatov,
 - nadzora (inšpekcija za sistem javnih uslužbencev) in drugo;
- **razvijati povezanost med javno in zasebno pobudo na strateški in operativni ravni;**
- **dosledno izvajati ločenost in povezanost politike in upravne stroke:**
 - ločenost, ko gre za varstvo zakonitosti in stabilnosti ter samo izvajanje, ter postopkov
 - povezanost zlasti pri konsistentnosti politične podpore spremembam in pomenu kadrovske politike znotraj strateških usmeritev;
- **izvajati Zakon o javnih uslužbencih kot robni pogoj in vzporedne dejavnosti:**
 - oblikovanje **kompetenčnega modela** (za vodenje in druga del. mesta),
 - razvoj **internega trga dela** v upravi,
 - razvoj in širjenje **standardov ter dobrih praks**,
 - novelirati zakon glede na nekatere ugotovitve iz prakse, denimo omejitve možnosti **fleksibilnega dela**;
- **spodbujati usposabljanje in izpopolnjevanje:**
 - na ravni celotne uprave kot učeče se organizacije,
 - uveljavljati spremembe prek usposabljanja, zlasti glede odnosa.

Med posebej odmevnimi je bila še zlasti ugotovitev mag. Bagonove, da kljub posodobljeni (a še vedno ne brezhibni) zakonodaji določenih načel in ciljev ne bo mogoče urediti brez zasukov miselnosti in predhodne seznanitve z možnostmi, ki jih ponuja zakonodaja, a jih morda še ne dojemamo, saj še vedno tičimo v starih pravilih in omejitvah.

Za konec je treba poudariti, da se mora uprava stalno prilagajati in soustvarjati družbeno okolje, v katerem sodeluje. Pri spreminjanju in stalnih izboljšavah pa je treba upoštevati znan rek, da 10 % ljudi spreminja, 30 % opazuje, kar 60 % ljudi se le čudi. Zato je težko spreminjati brez kritične mase. Ali kot je lepo zapisal mag. Milan Rman: *"Za vsako uspešno organizacijo in tudi sistem javne uprave so najpomembnejši ljudje oziroma zaposleni. Da bosta država in javna uprava delovali drugače kot sedaj, sta ključna mobilizacija človeških virov in tako delovanje vodilnih uslužbencev v upravnih organizacijah, ki bodo te cilje prepoznali, bili sposobni krmiliti procese in zagotoviti navdušenje in soglasnost za spremembe."* Upajmo, da bo k napredku v tem smislu pripomogel tudi naslednji kadrovski forum javne uprave v letu 2006.

Delo na domu v praksi službe vlade RS za evropske zadeve (SVEZ)

Boris R. Jan
SVEZ

Uvod

Delo na domu je oblika delovnega razmerja, ki v Sloveniji v praksi še ni zaživela v večjem obsegu, morda še najmanj v javnem sektorju. Najbrž je razlog ta, da pomeni delo na domu za večino od nas nekakšno eksotiko, ki jo, če sploh, kaže udejanjiti zelo previdno in počasi, z učenjem na tujih napakah. Vsaj kar se učenja na tujih napakah tiče, seveda ni nič narobe, je pa tu treba dodati, da je marsikatera evropska država to učno obdobje opravila že zdavnaj.

Pa tudi sicer delo na domu nikakor ni kak nov pojav: prvi znan primer dela na domu je iz leta 1877, ko je direktor banke v Bostonu napeljal telefonsko linijo na svoj dom, da bi lahko delal od tam. Drug, nekoliko novejši primer je iz leta 1963, ko se je programer, ki je delal pri projektu Arpanet (predhodnica interneta), zaradi zdravstvenih težav, ki jih je med nosečnostjo imela njegova žena, odločil, da preneha delati. Vodja projekta mu je omogočil, da delo nadaljuje od doma po telefonski liniji, kar se je pokazalo za zelo uspešno.

Delo na domu poznamo tudi pod imenom delo na daljavo. Oba izraza sta prevod v angleščini najbolj uporabljanega izraza teleworking, kljub temu pa ne pokrivata v celoti enake vsebine. Delo na domu si tako lahko predstavljamo kot kakršno koli delo, ki ga delavec oziroma uslužbenec opravlja na domu, delo na daljavo pa nujno zahteva (računalniško oziroma elektronsko) povezavo med sedežem delodajalca in krajem opravljanja dela (ki ni nujno na domu). V prvem primeru je bistvo kraj opravljanja dela, v drugem pa povezava med dvema oddaljenima krajema. V naši zakonodaji se uporabljata oba izraza, včasih eden, včasih drugi, v nekaterih predpisih pa (kar menim, da je ob upoštevanju njune vsebine smiselno) kar oba. V nadaljevanju bom zaradi poenostavitve za oba navedena pomena uporabljal enoten izraz delo na domu.

Ureditev v veljavni zakonodaji

"Matični" slovenski predpis, ki ureja delo na domu, je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR; Uradni list RS, št. 42/2002), in sicer v členih od 67 do 71 pod poglavjem Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu. Kot delo na domu po ZDR šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so zunaj delovnih prostorov delodajalca. S pogodbo o zaposlitvi se delodajalec in delavec lahko dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca. Delodajalec je dolžan o nameravnem organiziranju dela na domu pred začetkom dela delavca obvestiti inšpekcijo za delo. Pravice, obveznosti in pogoji, ki so odvisni od narave dela na domu, se uredijo med delodajalcem in delavcem s pogodbo o zaposlitvi. Delavec ima pravico do nado-

mestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu. Višino nadomestila določita delavec in delodajalec s pogodbo o zaposlitvi. Delodajalec je dolžan zagotavljati varne pogoje dela na domu. Inšpektor za delo delodajalcu prepove organiziranje ali opravljanje dela na domu, če je delo na domu škodljivo oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavce, ki delajo na domu, ali za življenjsko in delovno okolje, kjer se delo opravlja. Zakon ali drug predpis lahko določi dela, ki se ne smejo opravljati kot delo na domu.

Določbe, ki urejajo delo na domu, pa vsebujejo tudi drugi predpisi. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI; Uradni list RS, št. 63/2004), h kateremu se bomo še povrnili, v 37. členu kot primerno delovno mesto za invalida šteje tudi delo na domu in delo na daljavo, pri čemer delo na daljavo opredeljuje kot način dela, kadar se delo v celoti ali delno opravlja zunaj sedeža oziroma poslovnih enot delodajalca, največkrat na domu ali v telecentrih, pri čemer invalid uporablja informacijsko-komunikacijske tehnologije. Delo na domu in delo na daljavo omenja tudi Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, za nas uslužbenca pa je najbrž zanimivejše, da 90. člen nove Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005) določa, da mora javni uslužbenec pri uporabi opreme na domu ali drugih lokacijah zunaj poslovnih prostorov upoštevati posebna varnostna pravila, ali če teh ni, smiselno enaka varnostna pravila, kot veljajo na delovnem mestu (tudi o varnosti navajam več spodaj). Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD; Uradni list RS, št. 126/2003) v poglavju Informacijska družba navaja, da prinaša delo na daljavo nove izzive za organizacijo varnosti in zdravja pri delu. Delo na daljavo, ki ga omogoča informacijska tehnologija, se po tej resoluciji izvaja na različne načine: a) kot zaposlitev oseb na oddaljenih mestih, ki jih nadzoruje delodajalec, b) kot razvoj oddaljenih centrov, ki so povezani s telekomunikacijskimi zvezami, c) kot delo na domu s pomočjo telekomunikacijskih povezav, d) kot delo izmenoma doma in na delodajalčevem naslovu in e) kot mobilno delo oziroma delo na različnih lokacijah. V nadaljevanju resolucija navaja še zanimiv podatek, da se namreč delo na daljavo uveljavlja tudi v Sloveniji, in sicer zlasti pri visoko strokovnih storitvah in pri strokovno manj zahtevni obdelavi podatkov. Poleg navedenih predpisov pa delo na domu urejajo tudi številne kolektivne pogodbe (večinoma sicer samo ponavljajo določbe ZDR o delu na domu), vendar med njimi ni kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti.

Naj tu samo še navedem, da delo na domu urejata tudi Konvencija MOD št. 177 iz leta 1996 (ki pa je Slovenija še ni ratificirala) in Priporočilo MOD št. 184.

Opravljanje dela na domu v praksi svez

a) Vsebinski pogoji

SVEZ je bil ob pripravah na vstop v EU med drugim pristojen tudi za prevod pravnega reda Evropskih skupnosti v slovenščino. Pri tem več let trajajočem projektu je delalo več kot trideset prevajalcev in terminologov, zaposlenih na SVEZ. Način dela (pretežno projektno organizirano), ki so ga opravljali, je mnogim omogočal zaposlitev na domu. Nekateri med njimi so to možnost izkoristili in predstojniku (tudi pisno) predlagali sklenitev pogodbe o delu na domu. Po posvetu z vodjema prevajalske in kadrovske službe SVEZ je predstojnik predloge sprejel in tako je SVEZ v letu 2002 sklenil štiri pogodbe o delu na domu. Pogodbe so bile sklenjene na podlagi 11. člena in prvega odstavka 26. člena tedaj veljavnega Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91, 71/93 in 2/94) in v skladu z 22. členom Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 18/91). Bistvena podlaga je bila 26. člen navedenega zakona, ki je določal, da organizacija oziroma delodajalec lahko organizira delo na domu, če narava dela to dopušča, kot delo na domu pa se lahko opravljajo le dela, ki sodijo v dejavnost organizacije oziroma delodajalca ali so z njo v neposred-

ni zvezi. Prevajalci, s katerimi je SVEZ sklenil pogodbe, so izpolnjevali oba pogoja: delo, ki so ga opravljali, je sodilo v dejavnost SVEZ, obenem pa je narava njihovega dela omogočala delo na domu. Vsi so bili univerzitetno izobraženi strokovnjaki, ki so se med trajanjem projekta priprave slovenske različice pravnega reda EU specializirali za prevode na posameznih področjih, tako kot je tudi pravni red glede na vsebino, ki jo pokriva, razčlenjen na več področij. Lahko torej rečemo, da je šlo v vseh štirih primerih za strokovnjake, ki niso potrebovali nenehnega nadzora nad svojim delom ali sprotne- ga posvetovanja s kolegi, kar vse bi utegnilo biti precejšnja ovira za delo na domu.

b) Razlogi

Delavci, s katerimi je SVEZ sklenil pogodbe o delu na domu, so v svojih predlogih za sklenitev pogodbe navajali tipične razloge za sklenitev teh pogodb. Tako so navajali vsakodnevno vožnjo iz oddaljenega bivališča do sedeža SVEZ, kar seveda pomeni porabo časa, v nekaterih primerih nerodno usklajevanje (predvsem vozni redov) prevoznih sredstev, potrebnih za prihod na delo (npr. lokalni avtobus – vlak – spet lokalni avtobus) in z dela, pri tistih, ki so se vozili na delo z avtom, pa je šlo za stres pri vožnji in povečano možnost za prometno nesrečo. Pri tistih s prebivališčem v zelo oddaljenih krajih je šlo tudi za (najbrž vsem razumljive) družinske razloge.

Temeljni razlog na strani SVEZ pa je bil projektna narava dela, ki je delo na domu omogočala brez vpliva na obseg ali kakovost pričakovanih rezultatov dela.

c) Izvedbeni pogoji

Pogodbe o delu na domu so vsebovale razne pogoje, ki so zavezovale eno ali drugo pogodbeno stranko. Tedaj, leta 2002, še ni bilo pogodb o zaposlitvi javnih uslužbencev po zakonu o javnih uslužbencih. Če bi te že obstajale, bi vse določbe o delu na domu preprosto vnesli vanje ob sklenitvi ali pa bi ob poznejšem dogovoru o delu na domu sklenili poseben dodatek k že obstoječi pogodbi o zaposlitvi. Zato je SVEZ z delavci sklenil posebno pogodbo o delu na domu, ki je določala samo tiste pogoje, ki so specifični za opravljanje dela na domu.

Pogoji, ki jih je moral izpolniti delodajalec, tj. SVEZ:

- namestiti vso opremo in zagotoviti vse potrebne storitve, ki jih bo delavec potreboval za nemoteno opravljanje svojega dela in za delovne stike s predstojniki in drugimi sodelavci na sedežu SVEZ (za opremo je delavec prejel reverz);
- povrniti tekoče stroške telefona in povezave z internetom;
- povrniti stroške prevoza iz kraja stalnega prebivališča na sedež SVEZ (oziroma v kraj izobraževanja, če je bil delavec napoten v kraj izobraževanja izven njegovega stalnega prebivališča) in nazaj.

Pogoji, ki jih je moral izpolnjevati delavec:

- biti na vsak delovni dan SVEZ dosegljiv na dogovorjeni stacionarni telefonski številki po elektronski pošti v času, določenem s pogodbo, oziroma v času, ki ga delavcu določi njegov nadrejeni (to je seveda pomenilo, da je moral biti delavec v navedenem času doma, ni pa nujno pomenilo, da bi moral delo tedaj tudi dejansko opravljati);
- dnevno opraviti dogovorjeno količino dela in o tem najmanj enkrat mesečno poročati neposrednemu nadrejenemu, ki pa je lahko od delavca kadar koli zahteval ustno ali pisno poročilo (količina dogovorjenega dela je bila enaka tisti, ki je veljala za zaposlene na sedežu SVEZ);

- nepooblaščenim osebam preprečiti uporabo nameščene opreme in dostopa do omrežja in se ravnati v skladu z veljavnimi notranjimi akti SVEZ o varovanju in zaščiti.

Glede drugih pogojev se je pogodba o delu na domu sklicevala na veljavno zakonodajo in notranje splošne akte SVEZ ter na posamične akte, ki so se nanašali na delavca.

č) Socialni vidiki

Delo na domu nedvomno omogoča večjo časovno ali pa kar življenjsko gibljivost. Tako na primer delo, ki bi ga sicer moral opraviti zjutraj, lahko preneseš na popoldan ali na kak drug dan (če seveda zaradi tega ne zamudiš dogovorjenega roka za predajo izdelkov).

Zelo pomembna sta samodisciplina in smisel za organizacijo svojega dela. Delo na domu ti omogoča, da se z družinskimi člani ukvarjaš bolj, kot bi se sicer, vendar pa je treba paziti, da družina in prijatelji spoštujejo tvoje delo in njegovo organizacijo. Iz prakse so znani primeri, posebej v ZDA, da so zaposleni na domu v času, ko so delali v prostoru, ki so si ga določili za opravljanje dela, od družinskih članov zahtevali, da z njimi komunicirajo zgolj po telefonu.

Ker so zaposleni na domu bolj ali manj ločeni od svojih kolegov na sedežu delodajalca, je smiselno, da so od časa do časa pozvani na sedež, pa četudi morda samo iz družabnih razlogov. Delavci, ki so na domu delali za SVEZ, so prihajali na sedež SVEZ že zaradi službenih razlogov in morda zato nismo zaznali večjih problemov, povzročenih zaradi odtujenosti od delovnega okolja. Seveda pa je mogoče delo na domu organizirati tudi tako, da zaposleni samo del svojega delovnega časa opravljajo doma.

d) Ekonomski vidiki

Zaposlitev nekaterih delavcev na domu je na SVEZ začasno sprostila nekaj delovnih prostorov. S stališča informatike (tehnična podpora) pa so bili stroški za vzdrževanje takega delovnega mesta nekoliko višji kot za delovna mesta na sedežu SVEZ.

e) Tehnični vidiki

Večinoma je SVEZ delavcu predal delovno postajo z nameščeno programsko opremo, tiskalnik, secure ID kartico in hardverske ključe ter zagotovil dostop do interneta in intraneta, elektronske pošte, pomoč pri težavah in sprotno odpravo napak ipd. Pri tem se je izkazalo, da je za povezavo, ki omogoča normalno delo, potreben dostop do omrežja prek ADSL ali kabla (t. i. širokopasovni dostop), ISDN pa za tako delo ne zadošča. ADSL in kabelski dostop omogočata tudi izvedbo videokonferenc, ki lahko v marsičem nadomestijo običajni službeni sestanek.

Zaposleni na domu so svoje izdelke pošiljali na sedež SVEZ po elektronski pošti s pomočjo programa Lotus Notes ali neposredno v elektronski arhiv (SPIS).

f) Varnostni vidiki

Zaposleni na domu iz varnostnih razlogov niso imeli dostopa do nekaterih vsebin na strežnikih SVEZ, do katerih pa so imeli zaposleni na sedežu SVEZ lahko normalen dostop. Pri delu na domu je namreč (vsaj teoretično) večja možnost vdora nepooblaščenih oseb (npr. družinskih članov) v sistem.

Zaposlovanje invalidov

Že omenjeni Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) v 62. členu določa, da so delodajalci, ki zaposlujejo najmanj 20 delavcev, razen tujih diplomatskih in konzularnih predstavništev, invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov dolžni zaposlovati invalide v okviru določenega deleža od celotnega števila zaposlenih delavcev. Kvoto določi Vlada Republike Slovenije na predlog Ekonomsko-socialnega sveta z uredbo. Kvota je lahko glede na dejavnost delodajalca različna, vendar ne sme biti nižja od 2 % in ne višja od 6 % od skupnega števila zaposlenih delavcev.

Navedeno uredbo lahko pričakujemo zelo kmalu, saj je rok za njeno izdajo potekel že konec leta 2004. Ker javni sektor ni naveden med izjemami, bo, kot kaže, treba tudi tu zagotoviti primerna delovna mesta za invalide. Ker je marsikje že zdaj velika stiska s prostori, bo najbrž rešitev treba iskati in najti v okviru dela na domu. Ob tem naj ponovim, da tretji odstavek 37. člena ZZRZI med primerna delovna mesta za invalide šteje tudi delo na domu in delo na daljavo.

Za konec

Menim, da se bo delo na domu, še posebej pa delo na daljavo, sčasoma uveljavilo tudi v javnem sektorju, saj razvoj informacijske tehnologije vse bolj omogoča opravljanje dela zunaj klasične pisarne. Treba pa se je znebiti predsodka, da je delo na domu enostranska usluga zaposlenemu. Praksa v drugih državah, tudi s področja javne uprave, namreč kaže, da se je produktivnost z uvedbo dela na domu večinoma povečala. Vendar pa delo na domu ni primerno za vsakogar. Ne samo narava dela, ampak tudi razmere na kraju opravljanja dela morajo izpolnjevati ustrezne pogoje. Poleg tega zaposlenih ne smemo siliti v tako delo, saj je praksa pokazala, da je enakopraven dogovor nujen pogoj za uspešno opravljanje dela na domu.

Nekaj besed o organu, pristojnem za kadre v Črni gori

Rastko Rafael Kozlevčar

podsekretar v Kadrovske službi Vlade RS

Konec februarja letos sem bil v Podgorici, kjer sem se prvič udeležil projekta PARIM II – Pomoč pri reformi javne uprave v Črni gori, pri katerem je Slovenija bila in je še vedno zelo dejavna. 21. 4. 2004 je bil sprejet Zakon o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih (Uradni list Republike Črne gore, št. 27/04), iz katerega veje duh našega Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002-ZDT in 2/2004-ZDSS, v nadaljevanju ZJU). Dejansko so nekatera določila posnetek določil ZJU, celovito gledano pa mu nikakor ni mogoče odrekati izvirnosti, saj so pripravljavci zakona ob vsem dolžnem spoštovanju naših strokovnjakov in upoštevanju njihovih nasvetov vendarle besedilo prilagodili svojim razmeram in potrebam.

Zakon o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih v 115. členu določa naloge organa, pristojnega za upravljanje kadrovske vire. Naštete so primeroma in ne taksativno tako kot v 173. členu ZJU, kar pomeni, da Uprava za kadre zlasti:

- opravlja nadzor nad izvajanjem zakona in drugih predpisov o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih;
- izdaja strokovna mnenja o aktih o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest;
- izvaja javne in interne natečaje za vse organe državne uprave;
- vodi evidence in opravlja naloge v zvezi z internim trgom dela;
- opravlja naloge v zvezi z reorganizacijo državne uprave;
- pripravlja predloge ustreznih programov strokovnega usposabljanja in drugih programov razvoja kadrov;
- strokovno pomaga vladi pri upravljanju kadrovske vire;
- pomaga državnim organom pri uresničevanju kadrovske politike, usposabljanju in razvoju kadrov;
- opravlja druge naloge s področja razvoja kadrovske vire in njihovega usposabljanja v skladu z zakonom.

Uprava za kadre je dolžna enkrat letno za vlado pripraviti poročilo o svojem delu.

Primerjava 115. člena Zakona o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih ter 173. člena ZJU kaže, kot je bilo že uvodoma rečeno, veliko podobnosti, a vseeno sta opazni dve pomembni razliki. Uprava za kadre tako ni pristojna za opravljanje strokovnega in administrativnega dela za komisijo za pritožbe, ki je opredeljena v členih od 110 do 112 v XI. poglavju o varstvu pravic uradnikov in strokovno-tehničnih delavcev in upravljanju kadrovske vire. Komisija za pritožbe je namreč pod ingerenco ministrstva, pristojnega za upravo. V Črni gori je to, tako kot je to bilo nekoč pri nas, Ministrstvo za pravosodje, ki je pristojno tudi za izdelavo poslovnika o delu komisije, ki pa je trenutno še v

pripravi. Pri tem bi vendarle opozoril še na nekaj posebnosti njihove ureditve glede komisije za pritožbe. V primerjavi z ZJU je Zakon o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih določil število članov komisije – sestavljajo jo predsednik in šest članov, od katerih je eden vselej predstavnik sindikata. Imenovani so za dobo štirih let, pri čemer ne morejo biti ponovno imenovani, komisija pa mora za vlado pripraviti letno poročilo o svojem delu. Za odgovor na vprašanje, kako bo komisija delovala (ali v tričlanskih senatih tako kot pri nas ali kakor drugače) bo treba počakati na poslovnik, vsekakor pa se kot o možni rešitvi govori tudi o samostojnem organu državne uprave.

Druga pomembna razlika pa je stroga centraliziranost pri upravljanju kadrovskega virov. Uprava za kadre je tako pristojna za "rekrutacijo" uradnikov in strokovno-tehničnih delavcev za potrebe vseh organov državne uprave. Res je sicer, da je državna uprava v Črni gori po številu zaposlenih neprimerno manjša kot pri nas, vendar pomeni to za Upravo za kadre, kjer je redno zaposlenih le devet ljudi, vseeno precejšen zalogaj. Pri tem je treba ugotoviti prav tako nekaj posebnosti. V postopku za novo zaposlitev prek javnega natečaja tako ni razlike med postopkom za prosto uradniško delovno mesto in postopkom za strokovno-tehnično delovno mesto tako kot pri nas, ampak se postopek z javnim natečajem uporablja za obe vrsti javnih uslužbencev. Interni natečaj tudi ni neobvezen tako kot v naši državni upravi, ampak je obvezen. To pomeni, da se vselej najprej ugotovi, ali je prosto delovno mesto mogoče zasesti s premestitvijo javnega uslužbenca iz istega organa. Če to ni mogoče, sledi vselej interni natečaj, in če tudi po izvedbi internega natečaja delovno mesto še vedno ostaja nezasedeno, sledi postopek javnega natečaja. Ta postopkovno spominja na naš posebni javni natečaj iz 64. člena ZJU, saj Uprava za kadre izdelava seznam kandidatov, ki so dosegli ustrezne zadovoljive rezultate v izbirnem postopku, in ga predloži predstojniku organa, za potrebe katerega je bil javni natečaj izveden. Končna izbiri je tako vselej v pristojnosti predstojnika. Če se predstojnik ne odloči za nobenega od kandidatov s seznama, je o tem dolžan obvestiti Upravo za kadre, pri čemer mora navesti razloge za takšno odločitev, Uprava za kadre pa je dolžna v tem primeru postopek javnega natečaja ponoviti. Zanimivo pri tem je tudi, da je bila pri določitvi pogojev in izvedbi samega postopka dana večja teža internemu natečaju kot javnemu natečaju, saj prvega v skladu z 18. členom Zakona o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih ureja uredba, medtem ko so pogoji in izvedba javnega natečaja, ko gre za izbiro zunanjih kandidatov, določeni s pravili, ki imajo naravo internega akta Uprave za kadre. Za objavo javnega natečaja se sicer uporabljajo splošni delovnopравни predpisi, njegova vsebina pa je določena z Zakonom o uradnikih in strokovno-tehničnih delavcih, pri čemer slednji ne daje neizbranim kandidatom pravice do pritožbe na zgoraj že omenjeno pristojno komisijo za pritožbe. Izbrani kandidat dobi sklep, vsi prijavljeni kandidati pa imajo zgolj in samo pravico do vpogleda v zbrano dokumentacijo.

Glavni temi projekta PARIM II sta trenutno ocenjevanje uradnikov za delo v preteklem letu in etični kodeks javnih uslužbencev, o tem pa morda kdaj drugič.

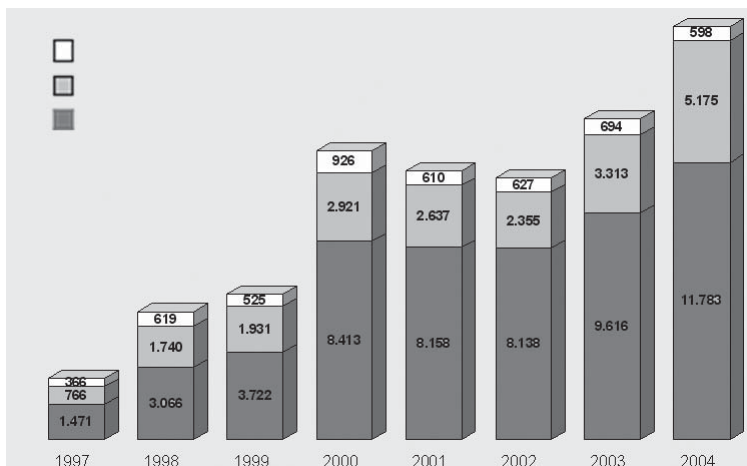
Pregled delovanja Upravne akademije v letu 2004

Peter Miklič

Upravna akademija

Upravna akademija je v letu 2004 potrdila svojo vlogo osrednje ustanove za usposabljanje in izpopolnjevanje v javni upravi. Z izvajanjem temeljnih dejavnosti, kot so stalno in sistematično usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev, spremljanje in ugotavljanje potreb po usposabljanju in izpopolnjevanju, razvoj novih programov ter njihova izvedba, ovrednotenje programov in rezultatov usposabljanja ter izpopolnjevanja, predvsem pa z organizacijo in izvedbo strokovnih izpitov je dejavno prispevala k dvigu kakovostne ravni celotne javne uprave. To potrjujejo statistični podatki in odziv javnosti, s katero je Upravna akademija v dejavnem odnosu. Sama ciljna javnost Upravne akademije se je razširila od državnih organov, uprav lokalnih skupnosti, pravnih in fizičnih oseb, ki so nosilke javnih pooblastil, tudi na državljane Republike Slovenije, ki ne sodijo v nobeno od naštetih kategorij. Predvsem se ta krog širi na področju strokovnih izpitov, kjer je večinoma možnost opravljanja katerega od strokovnih izpitov odprta za vse. Pri strokovnem izpitu za pridobitev licence za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja in strokovnem izpitu iz varnosti in zdravja pri delu na kandidati v večini prihajajo iz zasebnega sektorja.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Skupaj
Seminarji (vsi)	1471	3066	3722	8413	8158	8138	9616	11783	54367
Strokovni izpiti in preizkus znanja	766	1740	1931	2921	2637	2355	3313	5175	20838
Tečajji tujih jezikov	366	619	525	926	610	627	694	598	4965
Skupaj/leto	2603	5425	6178	12.260	11.405	11.120	13.623	17.556	80.170



Strokovni izpiti

Porast udeležencev na usposabljanjih je bil precejšen, ravno tako se je povečalo število kandidatov na strokovnih izpitih in preizkusih znanja. Bistven premik pri strokovnih izpitih je pomenil strokovni izpit za imenovanje v naziv, ki ga je Upravna akademija sicer začela izvajati že v letu 2003 ob uveljavitvi Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02, 110/02 in 23/05, v nadaljevanju ZJU), vendar je dejansko zaživel lani. Omenjeni izpit je opravljalo nad 1300 kandidatov, kar pomeni 26-odstotni delež v skupnem številu vseh pristopov k strokovnim izpitom ali preizkusom znanja. Ob tem je treba poudariti, da je omenjeni izpit dodobra vznemiril upravno javnost tako z širokim zajemom uradnikov, ki morajo ta izpit opraviti, kot tudi načinom oprave samega izpita. Tako izvedbeno kot vsebinsko je torej bil relativna novost v slovenskem upravnem prostoru. Kot vsaka novost je naletel na pozitivne in negativne odzive, redko katerega kandidata pa je pustil neprizadetega. Letos (28. 6. 2005) bi se moral izteči rok za opravo strokovnega izpita za imenovanje v naziv za tiste uradnike, ki ne izpolnjujejo pogojev, določenih v ZJU. Število prijavljenih kandidatov zato že od lanske jeseni iz meseca v mesec raste. Na srečo kandidatov in tudi Upravne akademije se je ta rok z novelo ZJU (Uradni list RS, št. 23/05) podaljšal za eno leto.

Ob strokovnem izpitu za imenovanje v naziv je v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti vzbudil precejšnjo pozornost tudi preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku. Preizkus znanja je bil sicer le logična posledica večjih reform na področju prekrškovnega prava, o katerih je bilo zagotovo izrečenih že zadosti besed. Če le na kratko povzamemo: skladno z Zakonom o prekrških (Uradni list RS, št. 7/03 in 86/04; ZP-1) od 1. januarja 2005 dalje o prekrških odločajo prekrškovni organi in sodišča. Prekrškovni organi so tisti upravni in državni organi ter nosilci javnih pooblastil, ki nadzirajo izvajanje predpisov, s katerimi so določeni prekrški in organi samoupravnih lokalnih skupnosti, ki so s posebnimi predpisi pooblaščen za odločanje o prekrških. Do zdaj so o prekrških odločali sodniki za prekrške na prvi stopnji in Senat Republike Slovenije za prekrške na drugi stopnji, ki so prenehali delovati konec leta 2004. Zakon o prekrških je tudi določil pogoje, ki jih mora izpolnjevati pooblaščen uradna oseba prekrškovnega organa za vodenje in odločanje v postopku o prekršku. Tako je za vodenje postopka in izdajo plačilnega naloga predpisana najmanj peta stopnja izobrazbe, za izdajo odločbe o prekršku pa najmanj sedma stopnja izobrazbe. Poleg tega mora pooblaščen uradna oseba prekrškovnega organa opraviti tudi preizkus znanja, ki zajema poznavanje izvajanja pooblastil po ZP-1 in predpise, katerih izvajanje nadzoruje. V ta namen je Vlada Republike Slovenije izdala Uredbo o vrsti izobrazbe, strokovnem usposabljanju in preizkusu znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku (Uradni list RS, št. 42/04). Čeprav je zakon začel veljati že leta 2003 in je bil rok za izvajanje zakona kar dve leti po začetku veljavnosti, so se usposabljanja in preizkusi znanja začeli šele septembra 2004. To je pomenilo za Upravno akademijo zajeten organizacijski in logistični preizkus, ki pa je bil v veliki meri uspešno izveden. Do konca leta je bilo na preizkusih znanja in tudi predhodnem obveznem usposabljanju 1248 kandidatov (24-odstotni delež v okviru vseh strokovnih izpitov in preizkusov znanja).

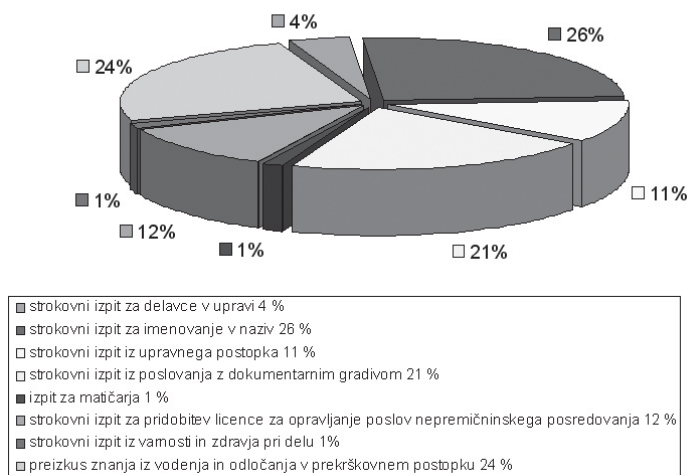
Pri strokovnih izpitih bi bilo treba omeniti še strokovni izpit za pridobitev licence za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja. Strokovni izpit je v organizacijski pristojnosti Upravne akademije, vsebinsko pa v pristojnosti Ministrstva za okolje in prostor, ki je tudi s tem izpitom začelo dejavno urejati nepremičninski trg ter tako zagotavljati večjo varnost strank, ki vstopajo na ta trg. Z vidika Upravne akademije je strokovni izpit zanimiv, ker kandidati prihajajo večinoma iz zasebnega sektorja, kar pomeni določene posebnosti pri sami izvedbi in organizaciji izpita. Kljub temu se izpit izvaja brez večjih zapletov, v preteklem letu je strokovni izpit opravljalo 600 kandidatov, kar je pomenilo 12-odstotni delež v skupni kvoti strokovnih izpitov.

Ne nazadnje je treba omeniti še strokovni izpit iz poslovanja z dokumentarnim gradivom. Sprejeta je bila namreč Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05) in velja od 4. 3. 2005 dalje. 231. člen uredbe določa, da z dnem, ko začne veljati ta uredba, prenehata veljati Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom (Uradni list RS, št. 91/01) in Navodilo za izvajanje Uredbe o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom (Uradni list RS, št. 26/02), Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/01, 81/03) itd.

Uredba o upravnem poslovanju posebej ne ureja prehodnega režima glede opravljanje strokovnega izpita. Do sprejetja ustreznega podzakonskega akta (pravilnika), bo tako strokovni izpit potekal v dosedanji obliki.

Vrsta izpita	Število kandidatov, ki so opravljali strokovne izpite v letu 2004	
strokovni izpit za delavce v upravi	4 %	215
strokovni izpit za imenovanje v naziv	26 %	1304
strokovni izpit iz upravnega postopka	11 %	584
strokovni izpit iz poslovanja z dokumentarnim gradivom	21 %	1073
izpit za matičarja	1 %	72
strokovni izpit za pridobitev licence za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja	12 %	606
strokovni izpit iz varnosti in zdravja pri delu	1%	73
preizkus znanja iz vodenja in odločanja v prekrškovnem postopku	24 %	1248
SKUPAJ	100 %	5175

STROKOVNI IZPITI IN PREIZKUSI ZNANJA



Seminarska dejavnost

Delo Upravne akademije na področju seminarske dejavnosti je tako kot v preteklosti temeljilo na razvijanju, oblikovanju, izvedbi in ovrednotenju seminarjev. Ti so bili razvrščeni v dvanajst programskih sklopov, v okviru katerih je bilo pripravljenih več kot sto samostojnih seminarjev in učnih delavnic.

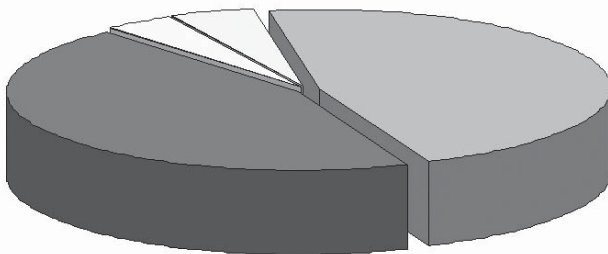
Vsebinsko so seminarji zajemali področja uvajanja nove uslužbenske zakonodaje (izvajanje zakonov, izvajanje predpisanih institutov, kot npr. letnih pogovorov) in druge vsebine. Nadaljevala sta se tudi organizacija in izvajanje horizontalnih programov usposabljanja, kakršen je npr. Vodenje in upravljanje v upravi za najvišje vodilne delavce

ali specializirani program Upravljanja kadrovskih virov v upravi za kadrovske specialiste in vodilne javne uslužbenke na srednjih in nižjih ravneh. Razvit je bil tudi nov program usposabljanja Finančno upravljanje v upravi ter javna naročila, ki je zapolnil vrzel v ponudbi Upravne akademije na tem področju. Program zajema enajst modulov in pokriva vsa pomembnejša področja javnih financ. Namenjen je računovodjem in drugim finančnim delavcem, zaposlenim pri neposrednih proračunskih uporabnikih. Dejavnosti so potekale tudi na področju programa evropskega modela kakovosti (CAF) za javni sektor.

Pri tečajih tujih jezikov so potekali vsi tečaji splošnih in specializiranih programov. Ob sami izvedbi in organizaciji tečajev stalno poteka tudi preverjanje vsebin in didaktike poučevanja vseh tujih jezikov.

seminarji – redni	5772
priprave na strokovne izpite in preizkuse znanja	5554
seminarji s področja evropskih zadev	457
tečaji tujih jezikov	598
skupaj	12 381

Logična posledica povečanja števila kandidatov na strokovnih izpiti je bila tudi povečanje števila slušateljev na pripravah na strokovne izpite in preizkuse znanja.



Pri izvajanju usposabljanja in izpopolnjevanja na področju evropskih zadev je bil izveden razpis za četrto generacijo udeležencev programa Fast Stream. Za udeležence, ki so že bili vključeni v predhodne programe (2. in 3. generacija), in tudi za državljane RS so bili pripravljene seminarji, ki so potekali v okviru francoske dvostranske pomoči in v sodelovanju s Francoskim inštitutom. V okviru programa Fast Stream je v tujini stažiral 9 udeležencev.

V sodelovanju s Službo Vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj je bilo organiziranih več eno- oziroma dvodnevni seminarjev z naslovom Strukturna politika EU in regionalna strukturna politika v Sloveniji. Bili so zelo dobro obiskani, kar dokazuje, da je potreba po tovrstnem znanju med javnimi uslužbenci še vedno velika.

Premik pri delovanju Upravne akademije je bil dosežen tudi pri mednarodne sodelovanju. Do leta 2003 je bila Upravna akademija glede mednarodnega sodelovanja v pasivni vlogi (dejavnosti so potekale predvsem v smislu organizacije in izvedbe usposabljanja na področju evropskih zadev v sodelovanju s tujimi ustanovami, največ Centre

des etudes europeennes de Strasbourg – CEES, European Institute of Public Administration – EIPA, Civil Service College London – CSC). Lani je Upravna akademija poleg sodelovanja pri usposabljanju prevzela dejavno vlogo tako pri sodelovanju s sorodnimi ustanovami držav EU kot tudi držav nekdanje Jugoslavije.

In kako naprej ...

V prihodnosti se tudi Upravni akademiji obetajo spremembe. Ne toliko v vsebini dela, kot v organizacijskem smislu. Upravna akademija se seli z Ministrstva za notranje zadeve na novoustanovljeno Ministrstvo za javno upravo in bo delovala znotraj Direktorata za organizacijo in kadre, kamor prehaja tudi Kadrovska služba vlade. Direktorat bo pokrival področja organizacije in človeških virov, torej tudi kadrovskih zadev in sistema javnih uslužbencev. Cilj reorganizacije je seveda boljša javna uprava, ki bo sposobna izvajati dobro javno upravljanje, ki predstavlja enega od stebrov trajnostnega razvoja. Reforma javne uprave je sicer nenehen proces, vendar je potrebno določene etape v tem procesu pripeljati do logičnega zaključka. Potrebno bi bilo preiti od nenehnega reformiranja h kontinuiranem izboljševanju in v tem vidi svojo vlogo tudi Upravna akademija.

Opomba

* Gradivo: Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, Skupina za uvedbo upravljanja človeških virov v upravo, 2002.



ISSN 1581-5390

**bilten
kadrovske
službe
vlade
republike
slovenije**

marec 2005