

## **RAVNANJE Z LJUDMI V JAVNI UPRAVI**

|  |    |
|--|----|
| 1. TEMELJNA TEORETIČNA IZHODIŠČA.....  | 2  |
| 1.1 Pojemne opredelitve.....   | 2  |
| 1.1.1 Uprava in upravna dejavnost.....   | 2  |
| 1.1.2 Administracija.....  | 3  |
| 1.1.3 Delo in upravno delo.....  | 3  |
| 1.2 Javna uprava je obsežen predmet proučevanja.....   | 5  |
| 1.3 Metodološki instrumentarij.....  | 6  |
| 2. LJUDJE V JAVNI UPRAVI.....  | 6  |
| 2.1. Ravnanje s človeškimi viri.....   | 6  |
| 2.1.1 Pojem.....   | 6  |
| 2.1.2 Ravnanje s človeškimi viri v dinamičnem okolju.....  | 6  |
| 2.1.3 Strategija ravnanja s človeškimi viri.....   | 7  |
| 2.2 Človeške zmožnosti .....   | 8  |
| 2.3. Proces zaposlovanja v javni upravi.....   | 8  |
| 2.3.1 Sistemska ureditev .....   | 8  |
| 2.3.2 Načrtovanje človeških zmožnosti v javni upravi.....  | 9  |
| 2.3.3 Pridobivanje kandidatov za zaposlitev.....   | 9  |
| Eksterno pridobivanje človeških virov.....   | 10 |
| 2.3.4 Izbirni postopek.....  | 11 |
| 2.3.5 Uvajanje v delo in delovno okolje.....   | 12 |
| 2.4. Motivacija in zadovoljstvo z delom.....   | 12 |
| 2.4.1 Kaj je motivacija.....   | 12 |
| 2.4.2 Vsebinske teorije motivacije - kaj je tisto, kar človeka motivira.....   | 13 |
| 2.4.3 Procesna teorije motivacije - kako človeka motiviramo.....   | 14 |
| Teorija pričakovanja - Vroom (1964) – Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trdom..... | 14 |
| 2.4.4 Uporabnost teorij motivacije.....  | 14 |
| 2.5 Izobraževanje in razvoj zaposlenih.....  | 16 |
| 2.5.1 Učeha družba in učeča uprava.....  | 16 |
| 2.5.2 Proces izobraževanja zaposlenih.....   | 16 |
| 2.5.3 Razvoj kariere.....  | 17 |
| 2.6 Etika v javni upravi.....  | 18 |
| 2.6.1 Etično v družbi in etično v javni upravi.....  | 18 |
| 2.6.2 Značilnosti etike v javni upravi.....  | 18 |
| 2.6.3 Etični kodeksi.....  | 19 |
| 2.6.4 Spoštovanje etičnih norm.....  | 19 |
| 2.6.5 Primeri neetičnega ravnanja.....   | 19 |
| Boj proti korupciji.....   | 20 |
| Kaj pa praksa ?.....   | 20 |
| Vzroki diskriminacije na delovnem mestu.....   | 20 |
| 2.7 Reševanje konfliktov.....  | 21 |
| Ali je konflikt pozitiven ali negativen pojav ?.....   | 21 |
| Kdaj je primeren čas za reševanje konfliktov ?.....  | 21 |
| 2.8. Stres.....  | 22 |
| 2.8.1 Pojem stresa.....  | 22 |
| 2.8.2 Dejavniki stresa.....  | 22 |
| 2.8.3 Obvladovanje stresa.....   | 23 |
| 2.9 Komuniciranje v javni upravi.....  | 23 |
| 2.9.1 Komuniciranje, komunikacijski sistem, komunikacijski proces.....   | 23 |
| 2.9.2 Načini komuniciranja.....  | 24 |
| 2.9.3 Ovire pri komuniciranju.....   | 24 |
| 2.9.4 Učinkovito komuniciranje.....  | 25 |
| 2.9.5 Sestanki.....  | 25 |
| Priprave in vodenje sestanka.....  | 25 |
| 2.10 Sindikalna dejavnost v javni upravi.....  | 26 |
| 3. ORGANIZACIJSKA SREDSTVA.....  | 27 |
| 3.1. Vrste in značilnosti upravnega dela.....  | 27 |
| 3.2. Organizacijska načela v javni upravi.....   | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1 Centralizacija in decentralizacija.....   | 27 |
| 3.2.2 Koncentracija upravnega dela.....   | 29 |
| 3.2.3 Specializacija upravnega dela.....  | 29 |
| 3.2.4 Standardizacija upravnega dela.....   | 30 |
| 3.2.5 Nova organizacijska paradigma v slovenski javni upravi - študij primera.....      | 30 |
| 3.3. Pristojnosti in odgovornosti vodilnega osebja za organiziranje upravnega dela..... | 31 |
| 3.4. Tehnologija upravnega poslovanja.....  | 32 |
| 3.4.1 Nekaj značilnosti upravnega poslovanja.....                                       | 32 |
| 3.4.2 Temeljni pojmi upravnega poslovanja.....  | 32 |
| 3.4.3 Načela upravnega poslovanja.....  | 33 |
| 3.4.4 Razvrščanje dokumentarnega gradiva.....   | 35 |
| 3.4.5 Delovni postopki pri obdelavi dokumentarnega gradiva.....                         | 36 |
| 3.4.6 Ureditev tekoče in stalne zbirke dokumentarnega gradiva.....                      | 40 |
| 3.4.7 Arhivsko gradivo.....   | 40 |
| 3.4.8 Načrtovanje obrazcev.....   | 40 |
| 3.5. Informacijsko - komunikacijska tehnologija.....                                    | 41 |
| 3.5.1 Cilji avtomatizacije upravnih dejavnosti.....                                     | 41 |
| 3.5.2 Značilnosti informacijsko - komunikacijske tehnologije (IKT).....                 | 42 |
| 3.5.3 Nekateri organizacijski vidiki AVTOMATIZACIJE.....                                | 42 |
| 3.5.4 Implementacija informacijsko - komunikacijske tehnologije.....                    | 43 |
| 3.5.5 Informacijska družba.....   | 44 |
| 3.5.6 Informacijsko-komunikacijska tehnologija v organizaciji.....                      | 45 |
| 3.5.7 Spremembe v delovanju delovnih skupin.....  | 45 |
| 3.5.8 Vpliv informacijsko - komunikacijske tehnologije na posameznika.....              | 45 |
| 3.5.9 Posebna težava: Brezposelnost.....  | 46 |
| 3.6. Informacijsko - komunikacijska tehnologija in organizacijska znanost.....          | 46 |
| 3.7 Osnove ergonomije.....  | 48 |
| 3.7.1 Pojem, cilj in predmet proučevanja ergonomije.....                                | 48 |
| 3.7.2 Antropometrična merjenja.....   | 48 |
| 3.7.3 Načrtovanje pisarniških prostorov.....  | 48 |
| 3.7.4 Mikroklimatski pogoji v pisarnah.....   | 50 |
| 3.7.5 Pisarniško pohištvo in oprema.....  | 50 |

## 1. TEMELJNA TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 1.1 POJMOVNE OPREDELITVE

Za vsak pojem, ki ga bomo obravnavali v strokovni in znanstveni disciplini obstajajo različne opredelitve. Vzrok je premalo razvita znanstvena disciplina in različne značilnosti našega političnega sistema.

#### 1.1.1 Uprava in upravna dejavnost

Pojmovna vsebina izraza uprava ali upravna dejavnost ima na raznih jezikovnih območjih različen obseg. Zlasti izraz uprava in administracija. Strokovna literatura - tudi različna pojmovanja.

**Upravno organizacijska smer – ustanovitelj Henry Fayol** je pri členitvi podjetja na tehnično, komercialno, varnostno, računovodsko in upravno funkcijo slednji namenil posebno vlogo saj le-ta omogoča delovanje vseh drugih funkcij (upr. funkcijo sestavljajo; načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadzorovanje). Njene sestavine so prisotne v vseh funkcijah podjetja.

**Nordsieck** - Zanj je uprava ali upravna dejavnost v podjetju tista dejavnost, ki podpira neposredno izvajanje nalog podjetja. Upravno dejavnost deli na naslednje skupine; Organizacijska dejavnost, Nadzorstvo nad zmogljivostjo podjetja, Finančna uprava, Fersonalna uprava, Materialna uprava. Najpomembnejša upravna dejavnost zanj je organizacijska, vse druge pa so v razmerju do nje pomožne.

**Vavpotič - Uprava kot organizacijska dejavnost** - omogoča sodelovanje ljudi, ki imajo skupen cilj ali skupno nalogo.

Temeljna naloga organizacije je izvajanje dejavnosti, za katere je bila organizacija ustanovljena; uprava pa je pomožna toda nujna dejavnost, ki omogoča izpolnjevanje temeljne dejavnosti organizacije.

**Bučar** - bistvo uprave je v odločanju.

**Pojmovanje uprave v funkcijskem smislu** - kaj dela (želimo opredeliti vsebino dejavnosti in jo opredelujemo z upravo) in v **organizacijskem smislu** - kdo izvaja upravno dejavnost (govorimo o subjektih, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo).

**Razne druge opredelitve:**

- formalno pravna definicija je vse tisto, kar je z določenimi predpisi opredeljeno kot uprava
- negativna definicija uprave - vse tisto, kar ni zakonodaja in sodstvo
- uprava kot umetnost

Uprava ne nastaja zaradi sebe, ampak je potrebna zato, da organizacija lahko deluje.

**IZPITNO VPRAŠANJE!**

**UPRAVA ALI UPRAVNA DEJAVNOST JE TISTA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI, KI OMOGOČA IZVAJANJE NJENE TEMELJNE DEJAVNOSTI.**

**Javna in poslovna uprava**

Poslovna uprava je tisti del podjetja, ki skrbi za izvajanje njene temeljne dejavnosti, tiste, zaradi katere je bilo podjetje ustanovljeno.

Javna uprava so organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oz. dejavnosti upravljanja v javnih zadevah (državna uprava, lokalna samouprava in nosilci javnih pooblastil).

Javni sektor je širši pojem, ki ga poleg JU sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije.

**1.1.2 Administracija**

Poznamo različne opredelitve oz. uporabo pojma administracije.

Administracija - **uprava v ožjem pomenu** je mišljena kot profesionalni uradniški aparat (strokovne ali tehnične službe)

Administracija - **uprava v širšem pomenu** pa pomeni vse organe izvršilne oblasti (ZDA), tudi politično izvršilne organe (predsednik in vlada).

**Sociološki vidik administracije** je prvič upravna oblast (uprava kot posebna veja državnega aparata) in drugič kot uradniški del uprave, podrejen njenemu političnemu delu. Administracija uživa samostojnost, ker zaradi nestrokovnosti nosilcev politične oblasti ni možen učinkovit nadzor nad njenim delom.

**ADMINISTRACIJA JE TISTI DEL UPRAVE, KI SE UKVARJA S PISAR**

**IZPITNO VPRAŠANJE!**

**1.1.3 Delo in upravno delo**

Delo je **smotrna in zavestna** človeška dejavnost, je namerna in k nekemu cilju (določenemu) usmerjena dejavnost.

**Pojmovanje o delu:** (opredelitve pojma delo)

- **naravoslovne vede** - delo je dejavnost človeka, živali in naravnih sil (najširši smisel)
- **ekonomija** - je zavestno načrtovana dejavnost, namen je pridobivanje dobrin zaradi zadovoljevanja človekovih potreb
- **sociološke vede** - je zavestna, univerzalna in organizirana človeška dejavnost, s katero se človek potrjuje kot generično bitje
- **psihologi** - delo je izrazita funkcija zavesti
- **ORGANIZACIJSKA ZNANOST - DELO JE VZAJEMNO SODELOVANJE ČLOVEKA IN DELOVNE PRIPRAVE S PREDMETOM DELA PRI OPRAVLJANJU DELOVNE NALOGE V DELOVNEM SISTEMU. (DEFINICIJA)**

**IZPITNO VPRAŠANJE!**

**Delitev dela:**

- **naravna ali biološka delitev dela** - po spolu, starosti, fizični moči

- **fizična in umska delitev dela** - mislimo pretežno umsko ali pretežno fizično
- **proizvodno delo** - je vsako neposredno delo v proizvodnji materialnih dobrin, posledica tega so uporabne vrednosti. Tudi delo tistih, ki organizirajo, projektirajo, nadzirajo, vodijo proizvodnjo
- **neproizvodno delo:**
  - v širšem pomenu je tisto delo, ki spremlja in omogoča materialno proizvodnjo (družbene dejavnosti)
  - v ožjem pomenu so vsa tista dela, ki niso neposredni del proizvodnje ali druge temeljne dejavnosti, so pa nujen pogoj proizvodnje oz. dejavnosti (računovodska dela, enolično-planska pravna in upravna dela). So endogena inducirana dela - nastanek teh del pogojuje osnovna dejavnost organizacije, iz katere izvirajo tudi vse druge naloge.

#### IZPITNO VPRAŠANJE!

- **UPRAVNO DELO - JE ENDOGENO INDUCIRANO (NOTRANJE SPODBUJENO) DELO, KI JE POTREBNO ZA VZDRŽEVANJE SAMEGA SISTEMA IN SE NE MORE MATERIALIZIRATI V TRŽNEM UČINKU (PRODATI NA TRGU). (DEFINICIJA)**

## 1.2 JAVNA UPRAVA JE OBSEŽEN PREDMET PROUČEVANJA

JU proučujejo različne znanstvene discipline. To so: pravo (kontinentalni del Evrope), ekonomija, organizatorji in informatiki.

Za nobeno navedenih disciplin JU ni osrednja tema. Večina govori o količinski rasti uprave in navaja različne odstotke aktivnega prebivalstva, zaposlenega v JU.

Nekaj deset odstotkov aktivnega prebivalstva pomeni velik del družbenega dela, ki za svojo dejavnost porabi zajeten delež bruto proizvoda. Že manjši ukrepi lahko povzročajo pozitivne posledice.

Znanost lahko prispeva k učinkovitosti, racionalnosti in uspešnosti uprave, na količinsko in kakovostno rast uprave pa vplivajo številni dejavniki. Uprava se širi skladno s splošnim družbenim razvojem.

### Vzroki količinske rasti so:

#### 1. Tehnologija;

- Za proizvodno funkcijo (posamična proizvodnja) je značilno, da lastnik izvaja proizvodno in upravno funkcijo.
- Tekoči trak - večje število zaposlenih v upravi podjetja za zagotovitev človeške in materialne vrednosti
- Robotizacija - zahteve do uprave se večajo
- Jedrska tehnologija, vesoljske raziskave - večja proračunska sredstva in nastanek novih organizacijskih oblik uprave.

2. **Pravno politični sistem** - čim bolj je demokratična država, tem več upravnih institucij potrebuje za uveljavljanje človekovih pravic in svoboščin. Delež BDP za javni sektor je večji v razvitih državah, ker imajo bolj razvito infrastrukturo (višja stopnja osveščenosti državljanov).

3. **Zakonodajna politika** - čim več je zakonov in podzakonskih aktov, čim večja je težnja po pravnem urejanju, več ljudi je potrebnih za ugotavljanje stanja, za pripravo in izvajanje predpisov.

4. **Politika** - politiki skušajo priti do čim več glasov volivcev z različnimi obljubami in novimi javnimi storitvami. Pogostejše so volitve, tem večja je uprava.

5. **Gospodarstvo** - javni sektor se širi skladno z razvojem gospodarstva. Gospodarstvo v razcvetu več denarja namenja javnemu sektorju. Ko nastopi stagnacija, je težko krčiti pravice.

6. **Mednarodne povezave** - povezovanje v mednarodnem prostoru na političnem, gospodarskem, varnostnem, kulturnem, športnem področju povečuje zahteve do uprave (novi uslužbenci, oddelki, službe,...)

7. **Spremembe v socialni strukturi** - vse več zaposlenih žensk; zahteve po otroškem varstvu in drugih programih / skrajšanje delovnega časa - zahteva po športnih in kulturnih objektih / zmanjšana vloga družine (zahteva program za samohranilke) / skrb za ostarele vse bolj javna zadeva, saj otroci ne morejo skrbeti za svoje ostarele starše, ker so zaposleni. / Socialno pataloški pojavi (alkoholizem, narkomanija).

8. **Organiziranost uprave** - količina informacij narašča z ekstenzivnostjo organizacijske strukture. Zapletena in nepregledna organizacijska struktura povečuje zapletenost delovnih postopkov in informacijskih tokov. Neustrezna stopnja standardizacije dela, toga in sistemizacija delovnih nalog vpliva na rast uprave.

9. **Vodilno osebje** - naraščanje uprave odseva večjo negotovost menedžerjev. Pomanjkanje relevantnih sposobnosti za razumevanje politike in pomanjkanje časa vodi v nove zaposlitve.

10. **Nastanek in širjenje lokalnih enot** - z nastankom mest, občin se nujno poveča tudi uprava.

11. **Uprava sama po sebi** - velika uprava ima veliko moč in z rastjo uprave se št povečuje. Omejevanje uprave pomeni omejevanje njene moči (Parkinsonov zakon).

Količinska rast uprave ni nujno negativen pojav, saj se istočasno povečujeta obseg in kakovost uslug in storitev uprave. Koliko uprave je potrebno za določen obseg in kompleksnost nalog? Za oblikovanje ustreznih odgovorov lahko prispevajo upravno-organizacijske, informacijske in ekonomske vede.

### 1.3 METODOLOŠKI INSTRUMENTARIJ

Metode raziskovanja upravnih dejavnosti se ne razlikujejo od metod drugih disciplin. **Uporabljamo:**

- induktivne, na osnovi posameznih primerov izhaja neka zakonitost. (iz delov v celoto)
- deduktivne, na državni ravni se izda zakon, ki velja za vse, torej se mora vsak ravnati po njem. (Iz celote na dele)
- komparativne, (primerjalna), primerjamo samo tisto kar je primerljivo
- sistemsko analitične metode raziskovanja, vsak proces, delo, delovno mesto vidimo kot del celote. Upoštevamo okolje kjer se problem pojavlja.
- zgodovinsko dialektična metoda - usmerjena je na proučevanje določenih dejavnikov razvoja pri tem pa ne zanemarja celote oz. danega zgodovinskega okvira.
- institucionalno - metodološki pristop
- organizacijsko - metodološki pristop

Raven proučevanje je možna na makro, mikro in mezo dimenzionalni pristop.

## 2. LJUDJE V JAVNI UPRAVI

### 2.1. RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

#### 2.1.1 Pojem

Ravnanje s človeškimi viri je širši pojem od kadrovske dejavnosti (ravnanje z ljudmi pri delu ali management kadrovskega vira).

**Klasično kadrovske funkcije** izvajajo v kadrovske službi, sektorju, v manjših organizacijah. To dela ena sama oseba. Njena vsebina so predvsem upravno - organizacijska opravila (razpis za delovna mesta, izvajanje postopka od razpisa do sklenitve delovnega razmerja, izdaja odločb, ...)

Nastala je v dobi industrializacije (v ospredju produktivnost). Za kadrovske službo je temelj organizacijski predpis, s katerim organizacija določi svojo notranjo strukturo.

V razgibanem okolju je zaradi svoje togosti in ločenosti od okolja postajala prej ovira kot pa dejavnik razvoja.

**Ravnanje s človeškimi viri** je širši pojem od kadrovske dejavnosti, saj gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki ni omejen le na kadrovske službe, ampak se širi na vse ravni vodenja. Vsak vodja mora imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseg cilja.

#### IZPITNO VPRAŠANJE!

**RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI - JE NOV POGLED NA VLOGO LJUDI V ORGANIZACIJI IN POMENI DELOVANJE VODILNEGA OSEBJA PRI VSEH VPRAŠANJIH, KI ZADEVAJO ZAPOSLENE V ORGANIZACIJI IN NJIHOVEM DELU. VSAK VODILNI IMA TUDI NALOGO RAVNATI Z LJUDMI (MOTIVACIJA, INFORMIRANJE ..). TO NE MORE BITI VEČ LE V FUNKCIJI KADROVSKE SLUŽBE.**

#### Cilji ravnanja s človeškimi viri:

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

V informacijski dobi se klasična kadrovske službe spreminja v odprto organizacijsko obliko, ki sproti zaznava spremembe v okolju in se nanje hitro odziva. Vodja kadrovske službe je profesionallec, ker tudi svetuje vodilnim.

#### 2.1.2 Ravnanje s človeškimi viri v dinamičnem okolju

**Spremembe v družbenem življenju, politiki, tehnologiji, spremembe v organizaciji državne uprave od delovnega mesta do ministrstva, decentralizacija, trendi za zmanjševanje javne uprave, itd...** postavljajo odgovorne osebe za človeške vire v JU na ključno mesto. Klasična kadrovske funkcije se mora preoblikovati v ključno vodilno funkcijo, ki se izvaja na vseh organizacijskih ravneh.

**Do 19. stoletja** so izbirali javne uslužbenke na osnovi ne vedno ustreznih kriterijev (politična pripadnost, vpliv, bogastvo, sorodstvo, izsiljevanje, ...) V javnem sektorju je 60 - 80 % stroškov nastalih zaradi zaposlenih, zato je ravnanje s človeškimi viri v javnem sektorju še pomembnejše kot v zasebnem.

**Dinamično okolje** je težko opredeliti, ravno tako je tudi težko navajati vplivne dejavnike okolja na javno upravo in ljudi v njej:

#### IZPITNO VPRAŠANJE!

#### Ključne spremembe, ki vplivajo na javno upravo in ljudi v njej:

- ekonomske razmere – Zaradi gospodarske recesije se zmanjšuje deleže sredstev za javno upravo (zmanjšujejo stroške in število zaposlenih). V ljudeh se razvija občutek, da bi za svoj davkoplačevalski denar morali dobiti več. Zaradi vsega tega je velik problem učinkovitost javnega sektorja in problem zadovoljstva javnosti s storitvami javnega sektorja.
- kulturne in socialne spremembe – Ženske se zaposlujejo.
- tehnološke spremembe - Informacijsko komunikacijska tehnologija je pomembna zaradi preoblikovanja tradicionalnih upravnih nalog, kar bo še bolj prispevalo k učinkovitosti javne uprave. Spreminjanje narave dela, metode vodenja. Včeraj se je cenila hitrost in natančnost strojepisk, danes je pomembno reševanje problemov, odločanje, kritično mišljenje. Ne uporablja se samo za avtomatizirana rutinska opravila, temveč za preoblikovanje in integriranje različnih postopkov, storitev in programov.
- pravno politični sistem - Gre za politično voljo, izraženo v pravnih predpisih, ki predstavljajo pomembno okolje in podlago za ravnanje z ljudmi. Vsaka organizacija je pri ravnanju z ljudmi vezana na temeljno zakonodajo s področja delovnih razmerij. Ministrstva tudi glede na svoja področja opredeljujejo ravnanja v javni upravi. Tu so še sindikati, delodajalci in druge ustanove. Vse to zahteva, da se zakonodaja nenehno spreminja in uprava mora biti na to pripravljena.

#### **2.1.3 Strategija ravnanja s človeškimi viri**

Vsako uspešno podjetje, zavodi, državni organi, vsaka uspešna organizacija ima strategijo, s katero izrazi svoja pričakovanja glede prihodnosti.

Strateško planiranje in planiranje človeških virov morata biti integrirana. Ljudje na teh področjih morajo delati skupaj, da bi lahko soočili različne možnosti, izzive in spremembe. Vsi, ki se v organizaciji ukvarjajo s strateškim načrtovanjem, morajo biti vključeni tudi v načrtovanje človeških virov (vodilni delavci)

S strategijo ravnanja s človeškimi viri odgovorimo na vprašanje: Ali imamo ustrezne ljudi za naloge, ki nas čakajo v prihodnosti ?

Strateško načrtovanje človeških virov v javni upravi upošteva zahteve po: zakonitosti, strokovnosti, vestnosti, pravočasnosti, odgovornosti in javnosti dela.

**Primer:** vodstvo državnega organa se odloči, da v strategijo vključi tudi izboljšanje sodelovanja z javnostjo - najprej je potrebno opredeliti, kaj stranke pričakujejo, nato določiti konkretne aktivnosti (izobraževanje, usposabljanje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih glede na doseganje ciljev.



so vsa tista znanja, sposobnosti, lastnosti, značilnosti in hotenje človeka, ki vplivajo na delovanje posameznika.

S človeškimi zmožnostmi se ukvarjajo psihologija, sociologija in deloma tudi organizacijske vede. V JU je poglavitni pogoj za zasedbo delovnega mesta formalna šolska izobrazba.

**Druge sposobnosti in lastnosti so:**

- znanje - presojava na osnovi izkazov o pridobljeni šolski izobrazbi. Gre za sposobnost reševanja problemov že znanega.
- sposobnosti - so intelektualne, motorične, senzorične in mehanske. V javni upravi dajejo prednost intelektualnim sposobnostim (inteligenca ni umska sposobnost) zaradi sestavljenosti delovnih procesov in zapletenosti pravnopolitičnih ekonomskih, tehnoloških dejavnikov. Logično mišljenje - kaj je vzrok, kaj posledica in kaj povod. Sposobnost razumevanja problemov - hitro dojetje. Dober spomin - posebna sposobnost. Koncentracija. Ročne spretnosti v upravnih dejanjih niso tako pomembne.
- osebne lastnosti - težje ugotovljive (marljivost, natančnost, redoljubnost, vljudnost, iznajdljivost, točnost, poštenost, zanesljivost, molčečnost). Možno jih je razbrati iz življenjepisa, priporočil, pogovora, testa.
- socialne lastnosti - sposobnost vodenja (kaže uspešnost organizacije) in sposobnost komuniciranja (znajo prisluhniti stranki).

### 2.3. PROCES ZAPOSLOVANJA V JAVNI UPRAVI

#### 2.3.1 Sistemska ureditev

Področje zaposlovanja v JU je urejeno z zakoni in podzakonskimi akti. V Evropi ureditev tega področja ni enotna, zato ne moremo govoriti o evropskem sistemu javnih uslužbencev. Vse zaposlene v javnem sektorju delimo - razlikujemo na:

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

Javni uslužbenec, ki ima pooblastilo, da odloča v upravnih stvareh, se po svoji odgovornosti razlikuje od uslužbencev v splošnem sektorju - podjetja (priprava strokovnih predlog za odločanje).

Kdo spada med javne uslužbence? Odvisno od opredelitve JU v Zakonu o javnih uslužbencih (Slovenija še nima zakona), ki pravi, da je javni uslužbenec oseba, ki je v uslužbenskem razmerju pri državnem organu ali upravi lokalne skupnosti.

Uslužbeno razmerje je delovno razmerje, v katerem javni uslužbenec izvršuje v imenu in po pooblastilu delodajalca upravne naloge in naloge strokovne podpore izvrševanja javnih funkcij.

Javni uslužbenec opravlja javne naloge (osnovna dejavnost organizacije), ima naziv, položaj in funkcijo ter lahko napreduje po kariernem sistemu.

Delavec (uslužbenec) opravlja spremljajoča dela (uprava, da deluje osnovna dejavnost) po pogodbi o zaposlitvi in ni napredovanja po kariernem sistemu.

### **Zaposlovanje in delovanje JU je v primerjavi z zasebnim sektorjem manj svobodno in temelji na naslednjih načelih:**

1. **Načelo enakopravne dostopnosti** - pooblastilo za izvrševanje javnih nalog se pridobi na podlagi javnega natečaja, razen, ko zakon določa drugače. Izbira poteka na podlagi izkazane boljše strokovnosti in usposobljenosti. (vsi naj pod enakimi pogoji zasedajo delovno mesto)
2. **Načelo zakonitosti** - javni uslužbenec izvršuje javne naloge na predlog in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov, podzakonskih predpisov in pravil stroke.
3. **Načelo strokovnosti** - javni uslužbenec izvršuje javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri delu uporablja spoznanje stroke in se stalno izpopolnjuje in usposablja.
4. **Načelo politične nevtralnosti in nepristranosti** - javni uslužbenec izvršuje javne naloge politično nevtralno in nepristransko.
5. **Načelo častnega ravnanja** - pri izvrševanju nalog ravna častno in v mejah etike obnašanja javnih uslužbencev ter spoštovanja človekovega dostojanstva tudi izven delovnega časa.
6. **Načelo zaupnosti** - varuje zaupne podatke in državno, vojaško, uradno in poslovno tajnost. Dolžnost varovanja velja tudi po prenehanju delovnega razmerja. Obvešča nadrejenega.
7. **Načelo nezdržljivosti** - ne sme med uslužbenskim razmerjem opravljati nezdržljivih javnih funkcij, niti nezdržljive dodatne dejavnosti v svojem imenu ali delodajalca v zasebnem sektorju.
8. **Načelo kariere** - omogočena mu je kariera z napredovanjem. Odvisno je od izkazanih delovnih in strokovnih kvalitiet javnega uslužbenca.
9. **Načelo odgovornosti za rezultate** - odgovarja za kakovostno, hitro in učinkovito izvrševanje zaupanih javnih nalog.
10. **Načelo dobrega gospodarja** - gospodarno, učinkovito in pregledno uporabljena javna sredstva. Javni uslužbenec ravna tako, da bi bil najbolj uspešen o enakih ali manjših stroških.
11. **Načelo varovanja poklicnih interesov** - varovan je pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki bi ogrožali njegovo delo. Zagotovljena mora biti plačana strokovna pomoč, če je uveden odškodninski postopek v zvezi z izvrševanjem javnih nalog, če se izkaže, da so potekale v skladu s pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja.
12. **Načelo enakopravne dostopnosti** - pooblastilo za izvrševanje javnih nalog lahko dobi le oseba, ki je bila izbrana na javnem natečaju, razen, ko zakon drugače določa. V postopku javnega natečaja se kandidati obravnavajo enakopravno.
13. **Načelo enotnosti uslužbenskega razmerja** - pod pogoji, ki jih določa zakon, je lahko javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru državnih organov in uprav samoupravnih lokalnih skupnosti.
14. **Načelo javnosti dela** - informacije in podatki o delu javnih uslužbencev so dostopni javnosti. Omeji se, če tako zahteva javni interes, varstvo države ali varstvo osebnih podatkov.

#### **2.3.2 Načrtovanje človeških zmožnosti v javni upravi**

Čeprav se zavedamo težavnosti načrtovanja človeških virov, zaradi stalno se spreminjajočega okolja, moramo za vsako kratkoročno obdobje (vsaj eno leto vnaprej) predvideti, kakšne človeške zmožnosti bomo potrebovali in v kakšnem številu.

#### **Načrtovanje človeških zmožnosti v javni upravi - načrt zaposlovanja:**

- vse proračunske organizacije so vezane na odločitve ustreznih organov, ki za vsako leto posebej določijo načrt zaposlovanja (določi ga vlada na predlog predstojnikov organov državne uprave);
- načrt zaposlovanja mora biti določen najkasneje mesec dni potem, ko je sprejet državni proračun ali proračun lokalne skupnosti;
- načrtovanje novih zaposlitev je možno, če se strojno poveča obseg dela in se ga ne da opravljati z obstoječim številom zaposlenih;
- načrt zaposlovanja mora biti v skladu s finančnimi možnostmi državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti;
- organizacije v javnih službah, ki ustvarjajo večino svojih prihodkov na trgu, so glede načrtovanja novih zaposlitev bolj svobodne (proračunska sredstva morajo upravljati namensko, druga pa po načelu dobrega gospodarja).

#### **2.3.3 Pridobivanje kandidatov za zaposlitev**

Pridobivanje kandidatov za zaposlitev je lahko preprosto. Na osnovi sistemizacije delovnih mest za prosto delovno mesto objavimo razpis in nato izberemo kandidata. Če želimo pridobiti najboljšega kandidata, je potrebno narediti mnogo več.

Preden se odločimo za razpis ali drugo obliko pridobivanja kandidata, se vprašamo: Ali je to delovno mesto sploh še aktualno, ali bi enak uspeh dosegli s prerazporeditvijo del na druge zaposlene, ali je mogoče del nalog sploh

**POMEMBNO !**

opustiti, morda bi del nalog lahko avtomatizirali, oddali zunanjim izvajalcem po pogodbi ali pa jih izvajali z nadurami ali s povečanjem intenzivnosti dela ?

Če ugotovimo, da potrebujemo novega uslužbenca se odločimo za **interno** (nov sodelavec iz organizacije) ali **eksterno** (izven organizacije) pridobivanje človeških virov.

#### INTERNI RAZPIS

#### **POMEMBNO !**

##### Prednosti:

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

##### Šibke plati:

- tisti, ki niso izbrani, lahko postanejo nezadovoljni. Nujno jih je potrebno obvestiti, zakaj niso bili izbrani
- če ni dobro razvitega - izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da se izbere uslužbenca, ki je na vrsti za napredovanje in ne tistega, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu
- če gre za vodstveno delovno mesto je problem uveljavljanje svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega
- zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri ne vidijo vseh problemov - pomanjkanje inovacij

Če obstaja pregledna slika znanj, sposobnosti, lastnosti in motiviranosti zaposlenih in jo primerjamo z želenim stanjem ter razliko ublažimo ali zmanjšamo z novimi ustreznimi ljudmi, usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih, z ustreznim sistemom nagrajevanja, ...

#### EKSTERNO PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

#### **POMEMBNO !**

- **Javni razpis** - Izvede se v proračunskih organizacijah, zlasti v državni upravi. Brez njega se sklene delovno razmerje le s štipendistom, za nadomeščanje javnega uslužbenca ali če je s posebnim zakonom določeno drugače. Objavi se v Uradnem listu RS.
- **Javni zavodi za zaposlovanje in zasebni zavodi, agencije** iskalcem in ponudnikom zaposlitve pomagajo najti in iskati zaposlitev oz. kandidata.
- **Oglasi v medijih, objave na oglasnih deskah, na javnih mestih**, štipendiranje, posebne akcije po izobraževalnih institucijah so lahko učinkovita metoda.
- **Svetovalni centri na visokih šolah in fakultetah** - pojavljajo se v zadnjem času, srečujeta se ponudba in povpraševaje
- **Metoda neposrednega stika** - kandidat na slepo poizveduje o možnostih zaposlitve pri organizaciji.
- **Priporočila** - neformalna oblika pridobivanja kandidatov

### **Vsebina oglasa:**

osnovni podatki organizacije; naziv in kratek opis razpisanega delovnega mesta; lokacija delovnega mesta; zahtevana kvalifikacija, izkušnje in dokazila; okvirni podatki o plači; način in rok prijave; obvestilo, kdaj bodo obveščeni; podatki o osebi, ki daje podrobnejše informacije. Ne sem biti omejevalen spol, rasa, narodnost, ...

### **Decentraliziran ali centraliziran sistem kadrovanja**

V centraliziranih sistemih je vloga linijskih vodij manjša. Centralna personalna služba izvede praktično vse postopke, le pred odločanjem o izbiri se posvetuje z linijskim vodjem.

V decentraliziranem sistemu pa je linijski vodja odgovoren za opredelitev potrebe, za vsebino razpisa, za izbiro, ... V personalni službi opravljajo le tehnična opravila. Zmanjšuje se kontrola in standardizacija. Torej enotnega in pravičnega ter učinkovitega sistema ni.

### **IZPITNO VPRAŠANJE! celotno 2.3.4**

#### **2.3.4 Izbirni postopek**

Na razpisana delovna mesta se prijavijo številni kandidati. Najprej izločimo vse tiste vloge, ki so prišle prepozno in tiste iz katerih izhaja, da kandidati ne izpolnjujejo pogojev.

Nepopolne vloge - če v razpisu ne napišemo, da jih ne bomo obravnavali, moramo kandidate pozvati, da v določenem roku vlogo dopolnijo.

Pregled prispelih prijav in sestava seznama kandidatov - smiselno jih je urediti v nekaj skupin. Moramo imeti čim jasnejšo predstavo, kakšen naj bo novi sodelavec.

#### **Metode za izbiro najustreznjše kandidata:**

- **analiza prijave in življenjepisa** - biografski podatki so že sami po sebi osnova selekcije (razberemo delovne izkušnje, zanimanja, socialne dejavnosti, navade, hobije, družinske zadeve, vrednote, osebne značilnosti, dosežki). Življenjepis zadeva preteklost, prikazuje samo dobre plati.
- **vprašalnik** - z njim dobijo dodatne podatke o kandidatih. Standardiziran vprašalnik prispeva k objektivnejšim podlagam za izbiro.
- **pogovor ali intervju** - je najpogostejša oblika spoznavanje kandidatov, le za omejeno število kandidatov.  
Vrste:

- neposredni intervju (pogovor o njegovi prijavi, vsem kandidatom ista vprašanja)
- panelni intervju (kandidata predstavimo sodelavcem - vodja spremlja in opazuje)
- globinski intervju (za ugotavljanje mnenj, nagnenj, namer za strokovno in vodilno osebo)
- stresni intervju (določena delovna mesta so stresna, tu se znajdejo iznajdljivejši kandidati, zato ga spravimo v neprijeten položaj ter opazujemo reakcijo).

#### **Za zmanjšanje subjektivnosti pri izvajanju in ocenjevanju intervjuja moramo upoštevati:**

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

#### **Vprašanja, ki jih kandidatom ne smemo zastavljati:**

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

- **testiranje** - skušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simuliranih okoliščinah. So objektivna in standardizirana merila za pridobivanje podatkov o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Testi so koristno dopolnilo drugim metodam izbire in zaokrožujejo predstavo o kandidatih, naj pa ne bodo selektivni kriterij.

**Najpogostejši testi so:** test kognitivnih sposobnosti in zmožnosti, test dosežkov, osebnosti test, test interesov (ta je dober), test delovnega primera, simulacije, sodelovanje v skupini, test odvisnosti, test fizičnih sposobnosti.

- **ocenjevalni centri** - so posebna vrsta selekcijskega programa, kjer skušamo ugotoviti in izmeriti ključne razsežnosti opravila z uporabo različnih instrumentov (igranje vlog, diskusije v timu, testi in druge pisne vaje). Presojajo posebni ocenjevalci (predvsem za ocenjevanje sposobnosti vodenja).

Na osnovi navedenih metod pridemo do manjše skupine ustreznih kandidatov. Sledi še zdravniški pregled. Nekatere metode in tehnike so nadležne za nekatere kandidate, zato je pri izbiri le teh potrebna prava mera. Praksa kaže, da so navedene metode in tehnike koristen pripomoček, o izbiri pa odločajo še vedno ljudje. Zato naj odločajo o izbiri kandidatov osebe, ki po svojih zmožnostih sodijo med najboljše v organizaciji (da se ne čutijo ogrožene).

Pred določeno izbiro omogočimo kandidatom, da se seznanijo z vsebino kolektivne pogodbe in splošnimi akti osebe v javnem sektorju, nato sklenemo z izbranim kandidatom pogodbo o zaposlitvi.

### 2.3.5 Uvajanje v delo in delovno okolje

S podpisom pogodbe o zaposlitvi in nastopom dela postane izbrani kandidat član kolektiva. Spoznavanje delovnega okolja in uvajanje v delo vsebuje:

- prijazen odnos do novega sodelavca
- najprej naj se z njim pogovori neposredni vodja in ga seznaniti z cilji organizacije, cilji organizacijske enote in cilji, ki naj jih doseže. Razložimo mu tudi metodologijo ugotavljanja in nagrajevanja ciljev
- vodja mu pokaže delovno mesto in uporabo tehničnih sredstev, interne akte in predpise
- pomembno je uvajanje v delo (tehnologija in opozarjanje na najpogostejše napake in posebnosti) in spodbujati k inovativnemu razmišljanju
- seznaniti z najbližjimi sodelavci ter drugim osebjem organizacije
- seznaniti z njegovim socialnim okoljem in navadami, ki v njem veljajo (parkiranje, kava, malica, kosilo, rekreacija, ..)

Namen je, da bi se že prvi dan čim boljše počutil v novem okolju in izognil morebitnim neprijetnostim ter čimprej dosegel dober delovni uspeh - oboje prispeva k osebni zadovoljstvu novega uslužbenca.

## 2.4. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM

### 2.4.1 Kaj je motivacija

Temelj človeškega razvoja je težnja po zadovoljivosti različnih potreb. Primarne potrebe so fiziološke in socialne za preživetje in ohranitev. Sekundarne potrebe pa povečujejo zadovoljstvo in ne ogrožajo preživetja. Zadovoljevanje primarnih potreb je samoumevno in zato človek ne potrebuje posebnih spodbud. Za zadovoljitev sekundarnih potreb pa je potrebno človeka spodbuditi k neki dejavnosti - mora imeti motiv.

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>MOTIV JE VZGIB, KI POVZROČI IN USMERJA ČLOVEKOVO DEJAVNOST. MOTOVIRANJE JE POUČEVANJE LJUDI O RAZLIČNIH MOTIVOV, KI NAJ SPODBUJAJO DOLOČENA RAVNANJA LJUDI. MOTIVACIJA JE PSIHOLOSKO STANJE POSAMEZNIKA, USMERJENO K IZPOLNITVI POTREBE.</b> | <b>IZPITNO VPRAŠANJE!</b> |
|---|---------------------------|

Motiviranje zaposlenih je delo vodilnega osebja, ker motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

### Razprava o motivaciji ima naslednji namen:

- da bi razumeli zakaj ljudje delajo
- kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja
- zakaj ljudje delajo prav na določen način
- kaj jih žene, da to delajo.

### Delavce motivira: (ameriška študija)

- zanimivo delo
- ustrezna strokovna podpora in oprema za delo
- zadostna informiranost
- dovolj pristojnosti
- dobra plača
- priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti
- varnost zaposlitve in
- da vidijo učinek svojega dela

Nobena lista motivacij ne more biti splošno veljavna, lahko je le začasne vrednosti in velja samo za določene ljudi v določenem času.

### Mnenja raziskovalcev:

**F.W. Taylor** – utemeljitelj organizacijske znanosti je postavil preprosto, enodimenzionalno teorije motivacije, ki pravi da je denar najpomembnejši motivator. Uslužbenci bodo več in bolje delali, če bodo bolje plačani. Brez denarja so drugi motivatorji neučinkoviti.

**Elton Mayo** – poudarja kakovost medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi

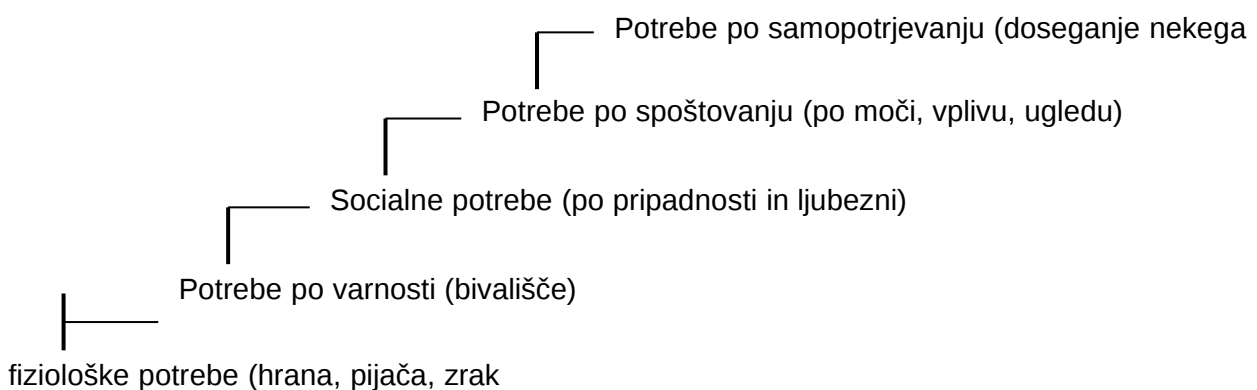
Da bi razumeli motivacijo, moramo razlikovati med tistim, kar zaposleni na splošno želijo in tistim, kar posameznika ali skupino zaposlenih še posebej motivira v času, ko poskušamo povečati njihovo učinkovitost. Znanost je namenila pozornost motiviranja zaposlenih. Različne teorije, ki jih delimo na vsebinske teorije motivacije (Maslow, Herzberg in Downs) in procesne teorije motivacije (teorija pričakovanja, teorija pravičnosti).

#### 2.4.2 Vsebinske teorije motivacije - kaj je tisto, kar človeka motivira

Obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnujejo, zakaj posameznik ravna na določen način.

**POMEMBNO !**

**Teorija potreb - Maslowa motivacijska teorija** (1943) Bistvena značilnost je hierarhija potreb, ki jo porazdelimo s stopnicami.



Spodaj so elementarne fiziološke potrebe (hrana, pijača, zrak, spanje - biološke potrebe), sledijo potrebe po varnosti (eksistenčne potrebe), socialne potrebe (potrebe po pripadnosti in ljubezni), potrebe po spoštovanju (želja po moči, vplivu, ugledu - da nas drugi spoštujejo) in na vrhu potreba po samopotrjevanju (želijo se spopasti z zahtevnejšimi nalogami, doseči visoko zastavljen cilj).

Zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah od spodaj navzgor. Maslow ponuja številne uporabne nasvete zlasti vodilnemu osebju (mora poznati katere potrebe ima vsak posameznik) in omogoča razumevanje človekove psihe. Deležna je tudi kritike (potrebe na dnu lestvice so manj pomembne; ali samopotrjevanje velja samo pri delu - kaj pa v športu in kulturi; le pet temeljnih potreb)

#### **Teorija javne izbire - A. Downs**

Za državne uradnike je najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljšanju statusa. Državni uradniki si prizadevajo čimbolj povečati proračunski delež za svoje področje, ker se s tem povečuje njihova pomembnost, saj nadzirajo porabo večjega deleža proračunskih sredstev in imajo s tem v državni upravi, javnosti in politiki večji vpliv.

Državni uradniki imajo različne osebnostne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največjih koristi.

**Vrste:** plezalec (komolčar, samo lastni interes), konzervativec (upira se spremembam), gorečnej (obsedenci), advokat (delo mora biti narejeno), državnik (javni interes, zavzema se za dobro države in družbe). Vodja mora poznati, kako kdo ravna.

**POMEMBNO !**

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

**Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije** - nastala je na osnovi Maslowe motivacijske teorije. Nekateri motivi so nujni, da človek funkcionira. Vodja mora ugotoviti, kaj je tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in kaj je izrazito slabo.

**POMEMBNO !**

Tako je prišel do dveh dejavnikov:

- higieniki ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak vzdržujejo stanje ker odpravljajo okoliščine, ki bi vplivale na zaposlene (politika podjetja, nadzor, plače, delovne razmere, odnos do sodelavcev)
- motivatorji spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če jih ni. (uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu)

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

**POMEMBNO !**

#### 2.4.3 Procesna teorije motivacije - kako človeka motiviramo

Poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem ravnanju. Kako posameznikovo vedenje vspodbujati, vzdrževati.

**Teorija pričakovanja - Vroom (1964)** – Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trdom.

Bistvo teorije pričakovanja je **valenca** (privlačnost ali vrednost cilja) in **pričakovanje** (posameznikovo prepričanje, da bi določeno vodenje privedlo do cilja). Vroomova teorija pomaga zaposlenim in managerjem, da razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravili in želenimi dosežki. Vodilni morajo pomagati zaposlenim da oblikujejo realna pričakovanja.

**Teorija pravičnosti - J.S. Adams** – Opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, ki ne temelji na metodološkem instrumentariju temveč na zaznavanju subjektivnih ocen zaposlenih. Pravičnost motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zaznava nepravičnosti pa vodi k nezadovoljstvu in konfliktom. Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge (nagrada je večinoma denar, ni pa edina spodbuda)

#### 2.4.4 Uporabnost teorij motivacije

**POMEMBNO ! vse 2.4.4.**

Ena, univerzalna teorija motivacije ne obstaja. Vsaka ponuja neko rešitev, toda nobena ni popolna. Vse pa izpostavljajo vlogo managementa pri motiviranju zaposlenih. Vodilno osebje se mora zavedati individualnih potreb zaposlenih in povezati želeni učinek z ustrežno dejavnostjo zaposlenih

E. Fromm gradi na tezi, da obstajajo ljudje tipa **imeti** in ljudje tipa **biti**. Proučevati moramo dejavnike, ki vzpodbujajo take ljudi in tudi dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo.

#### Dejavniki zadovoljstva z delom:

- uspešno izvajanje nalog
- priznanje
- dostojni sodelavci
- fizično delovno okolje
- stopnja samostojnosti pri delu

#### Dejavniki nezadovoljstva:

- neuspeh
- pomanjkanje izziva pri delu
- občutek zaposlenih, da so le kolesce v velikem mehanizmu
- nevhvaležne oz. zahtevne stranke
- pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti
- plača
- nesposobnost višjih vodilnih
- premalo usposabljanja za delo

#### Vplivi na motivacijo v javni upravi (okoliščine)

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije, vendar je motiviranje zaposlenih v JU še posebej težavno zaradi:

- javno mnenje ni naklonjeno javni upravi - stereotip o tem, da v javni upravi delajo malo ali več
- pomanjkanje jasnih ciljev (ni možno razumeti povezave med dosežki in uspešnostjo organizacije)
- v nekaterih delih javne uprave so uslužbenci preobremenjeni (preveč dela, premalo časa)
- v JU posamezniki ali skupine redko dobijo priznanje za trud, za dobro opravljeno delo (dosežkov noče videti niti politika niti javnost)
- komuniciranje je strogo formalno in zapleteno (poteka pogosto v zaprtih krogih)

**Vodilno osebje v javni upravi bo izboljšalo motiviranost zaposlenih:** (če bo zagotovilo naslednje zahteve)  
**(kako izboljšati motiviranost zaposlenih?):**

- ustrezne delovne razmere, prijetno fizično okolje
- takšno delo, ki omogoča zaposlenim osebno in strokovno rast
- delovni čas (fleksibilen), ki je prijazen do uslužbenca in njegovo družino ter strokovno in socialno življenje posameznika
- delovno okolje, kjer so pravice posameznika zaščitene in obstaja strpnost do osebnih značilnosti posameznika
- timsko delo in komuniciranje (omogoča zaposlenim, da vedo kaj se dogaja in lahko sodelujejo pri odločanju v skladu s pristojnostmi)



### Študij motivacijskih teorij vodilnemu osebju omogoča, da spoznajo in upoštevajo naslednje priporočila:

- zaposlene seznaniti z možnimi izzivi in cilji
- uslužbenci morajo vedeti ali dobro delajo ali ne, poštene povratne informacije
- razširitev pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ter razvoj kariere
- zagotoviti dobre delovne razmere (delovni proces, del. sredstva, vzdušje, kultura)
- uskladiti potrebe vodilnega osebja in zaposlenih (bolj upoštevati posameznika)
- PREPREČITI NEGATIVNO SPIRALO (POKAŽE SE ZMANJŠANJE UČINKOVITOSTI) KO NEZADOSTNA DEJAVNOST USLUŽBENCEV POVEČUJE NADZOR VODILNEGA OSEBJA, ZMANJŠUJE PA SAMOSTOJNOST ZAPOSLENIH.
- izogibati se pretiranim obremenitvam z delom
- zaposlenim je treba pomagati, da se zavedajo svojih pravih zmožnosti
- zaposleni se morajo počutiti, da se jih obravnava pošteno in pravično
- uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi zanje

## 2.5 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

### 2.5.1 Učeca družba in učeca uprava

Na tržišču se pojavljajo nove tehnologije, novi izdelki, spreminjajo se zahteve kupcev in uporabnikov storitev, pogosto so spremembe pravnopolitičnega in ekonomskega sistema. Formalna izobrazba ne zadošča več za uspešno opravljanje poklica. Da bi posameznik lahko razumel spremembe in se na njih ustrezno odzval, potrebuje znanje in sposobnosti razvijanje lastnega znanja ter sposobnost uporabe znanja.

**Sodobna družba je učeca družba** - proces pridobivanja znanja in razvijanje sposobnosti se ne konča s podelitvijo diplome, ampak se nadaljuje.

Sodobna uprava je učeca uprava - srečuje se s številnimi spremembami in eno temeljnih orodij za obvladovanje sprememb je izobraževanje.

### 2.5.2 Proces izobraževanja zaposlenih

**IZOBRAŽEVANJE JE PROCES PRIDOBIVANJA IN RAZVIJANJA POSAMEZNIKOVIH ZNANJ IN SPOSOBNOSTI. IZOBRAŽEVANJE V OŽJEM POMENU JE PRIDOBIVANJE FORMALNE ŠOLSKE IZOBRAZBE, IZOBRAŽEVANJE V ŠIRŠEM POMENU PA VKLJUČUJE ŠE USPOSABLJANJE (RAZVIJANJE SPOSOBNOSTI) IN IZPOPOLNJEVANJE (DOPOLNJEVANJE ZNANJA).** Usposabljanje je proces razvijanja posameznikovih sposobnosti, izobraževanje pa je predvsem dopolnjevanje znanja.

Za bogastvo je treba skrbeti, znanje pa skrbi za nas. Sodobna družba je učeca družba. Vsakdo mora nenehno izpopolnjevati svoje znanje in se dodatno izobraževati.

#### **Proces izobraževanja zaposlenih v javni upravi vsebuje šest faz:**

1. **Opredelitev potreb izobraževanja** - Razlika ocene oz. stanja (kaj in kako delamo in kaj in kako bi morali delati) pomeni potrebo po novih znanjih, sposobnostih in lastnostih. Opredelitev potreb izobraževanja je enostavnejše, ko gre za posebna strokovna znanja (napake pri odločbah; neprijaznost do strank).
2. **Določitev ciljne skupine** - Gre za določitev posameznikov, ki se bodo izobraževali. Ciljna skupina je lahko po izobrazbi, starosti, spolni strukturi, izkušnjah, poklicni usmerjenosti homogena ali heterogena. Ko načrtujemo izobraževanje, moramo vedeti komu je namenjeno.
3. **Cilji izobraževanja** - Kaj naj bi s tem izobraževanjem pridobili, zato morajo biti cilji jasni, konkretni in razumljivi (vodje, ki odločajo o napotitvi na izobraževanje).
4. **Izdelava programa izobraževanja** - Pri izdelavi programa je potrebno upoštevati: stopnjo izobrazbe udeležencev / pričakovanja udeležencev / znanja, sposobnosti in medsebojna razmerja udeležencev / ali je obvezno ali prostovoljno in kraj izobraževanja.

5. **Izvajanje izobraževanja** - Vsebina izobraževanja se lahko podaja različno: predavanja, preučevanje primerov, razprave in vaje, simulacija in igranje vlog (redkeje), sodobna tehnologija omogoča informacijsko - komunikacijsko tehnologijo (internet) in avdiovizualne tehnike (telekonference). Izvajanje torej terja določena tehnična sredstva in odločitve o časovni razmestitvi vsebin (znanje nalagamo v plasteh).

- Velikost skupin določimo že s programom
- V JU je potrebno ustvariti ustrezno razporejenost za izobraževanje, poudariti pomen stalnega izobraževanja, učeče uprave.

6. **Vrednotenje izobraževanja (evalvacija)** - Da izvemo ali smo z izobraževanjem (določenim) dosegli načrtovane cilje. V praksi se navadno zadovoljimo z anketo na koncu izobraževanja, le redko pa pridobimo povratne informacije, kakšni so učinki v okolju. Vrednotenje poteka v štirih fazah:

I. raven: na osnovi ankete ugotavljamo stopnjo zadovoljstva z vsebino

II. raven: gre za ugotavljanje sprememb v sposobnostih, znanju in ravnanju zaposlenih (test, intervju, pisna sporočila)

III. raven: zadeva obseg sprememb v realnem okolju, da bi prišlo do sprememb ni dovolj le kakovostno izobraževanje, pač pa morajo biti izpolnjeni še naslednji pogoji: ( zagotovljena mora biti ustrezna organizacijska (izobraževalna, inventivna) klima, zaposleni si morajo spremembe želeli in vedeti morajo kaj in kako narediti, zaposleni morajo biti nagrajani za spremembe)

IV. raven: nanaša se na ugotavljanje dejanskih učinkov izobraževanja v upravnem okolju (manj pritožb strank, večja učinkovitost, boljši odnosi med zaposlenimi). Primerjamo torej cilje izobraževanja in spremembe v upravnem okolju.

Na koncu vsakega izobraževanja si je treba zastaviti vprašanje o ekonomičnosti izobraževanja. Ali so vložena sredstva v ustreznem razmerju z dosežki.

### 2.5.3 Razvoj kariere

Športna, umetniška, znanstvena kariera je nekaj pozitivnega; upravna in politična kariera pa je odsev stremuštva in komolčarstva - to velja za slovenski prostor.

**KARIERA JE DELOVNA ŽIVLJENJSKA POT NA DOLOČENEM PODROČJU. KARIERA V JU POMENI NAPREDOVANJE JAVNEGA USLUŽBENCA OD MANJ ZAHTEVNEJŠIH DELOVNIH MEST PROTI VRHU HIERARHIČNE LESTVICE.**

Izobraževanje zaposlenih prispeva k uresničevanju organizacijskih in osebnih ciljev. Razvoj kariere pa zagotavlja zaposlenim, da bodo lahko pridobljena znanja in sposobnosti predvidoma uporabili v prihodnosti. S kariernim načrtom je mogoče predvideti, kdaj bodo določena delovna mesta prosta in kdo so kandidati zanje.

#### **Karierni sistem v javni upravi:**

- predvideva sorazmerno stalnost organizacijske in personalne strukture same pozicije pa ne, zaradi vpliva političnih dejavnikov pri zaposlovanju na pomembnejša delovna mesta
- da bi KS odigral pozitivno vlogo morajo biti organizacije dovolj velike, da za posamezen položaj zagotovi ustrezno število sposobnih kandidatov (ne dopušča zaposlitev od drugod - npr. iz zasebnega sektorja)
- karierni sistem pride v poštev za vsa tista delovna mesta in tiste osebe, ki naj bi v prihodnosti zamenjale današnje ključne osebe
- napredovanje po hierarhični lestvici je zakonsko urejeno (kariera javnega uslužbenca se začne in konča v javni upravi)
- da bi kandidat napredoval mora imeti ustrezno izobrazbo, izkušnje, opraviti mora določene oblike izobraževanja ...
- prednost v tem, da posameznik načrtuje svojo poklicno prihodnost, organizacija mu to omogoča, posameznik se identificira s cilji organizacije, pomembna vrednota postaja lojalnost organizaciji
- **slabost** je v zaprtosti, ne dovoli vstop drugih iz bolj dinamičnih okolij (ni novih idej, drugačnih pogledov); tisti, ki ni napredoval je razočaran - odpor

Če izhajamo iz načela enakopravne dostopnosti do zaposlitve in kariere, lahko ugotovimo, da bo v slovenski upravi mogoče razviti kombiniran karierni sistem. Zasedba delovnega mesta oz. napredovanja bo pogojena z dejavnostjo in strokovnostjo javnega uslužbenca ali drugega kandidata. Zakon bo določal delovna mesta, za katera bo veljal karierni sistem, določen sistem napredovanja javnih uslužbencev, vendar bo odprta možnost tudi za druge kandidate (iz zasebnega sektorja).

## 2.6 ETIKA V JAVNI UPRAVI

### 2.6.1 Etično v družbi in etično v javni upravi

Etiko narekuje okolje - etika v družbi.

- V zgodovini človeštva so se razvili običaji in pravila ravnanja, ki so se najprej prenašala z ustnim izročilom, kasneje pa so jih zapisali in del tega je postalo pravo. Vsega kar je prav, kar se spodobi, ni mogoče zapisati v predpisih in vrednotiti v različnih okoljih.
- Vsi družbeni sistemi temeljijo na občečloveških vrednotah (spoštovanje človeka, spoštovanje življenja, spoštovanje boga), ki jih vsebujejo vsi veliki religiozni sistemi (deset božjih zapovedi).
- poleg občečloveških vrednot, ki so podlaga vsake družbe in države, vsako družbeno okolje razvije še svojstven sistem vrednot. Razviti zahodni svet - vrednoti svobodo in enakost. V komunističnih državah - enakost (samo navidezno). Države v tranziciji - nekdanje socialistične države - mešanje vrednot, stare iz komunizma prevladujejo, nove iz modernih demokratičnih držav pa se prebijajo. Občečloveške vrednote imajo v državah v tranziciji najnižjo ceno.

**Etika v javni upravi** - JU je v vsaki državi pomemben del družbe in zato zanjo ne smejo veljati posebna etična načela. Sistem vrednot, ki prevladujejo v družbi, prevladuje tudi v upravi.

**ETIKO OPREDELJUJEMO KOT SEZNAM NAČEL, OPREDELJENIH V OBLIKI KODEKSOV, KI UČINKUJEJO KOT VODILO RAVNANJA** - kaj se šteje v določenem družbenem okolju za pravilno in kaj za napačno obnašanje in ravnanje.

### 2.6.2 Značilnosti etike v javni upravi

- V JU razvitih demokratičnih držav so **glavne etične vrednote**: poštenost, nepristranskost, zakonitost, spoštovanje ljudi, delavnost in prizadevnost, ekonomičnost in učinkovitost, dostopnost do strank, odgovornost.
- Za javni sektor je značilna raznovrstnost in ne homogenost. Njihova moč je odvisna predvsem od njihovega položaja. Čim višje so ljudje na hierarhični lestvici, tem bolj je verjetno, da so upoštevali etična načela.
- **Pripravljenost upoštevati etična načela je odvisno od:**
  - stopnje oz. obsega sprejemanja vrednot organizacije (posameznik se identificira s sistemom organizacije)
  - skladnost ciljev posameznika in organizacije
  - pomena dela, ki ga opravlja
  - presoje, ali organizacija zagotavlja zadostne možnosti za razvoj posameznika
- **Kaj zmanjšuje in odvrča negativna ravnanja javnih uslužbencev (nepoštenost, pristranskost, kritičnost, kriminalna dejanja)(sistemski pogoji za spoštovanje etičnega kodeksa so):**
  - javna objava etičnega kodeksa
  - mehanizmi upravnega prava (nadzor nad odločitvami uprave, svoboda obveščanja)
  - pravna zaščita tistih, ki odkrivajo nezakonito in neetično ravnanje
  - učinkovita uporaba kazenskega prava, ko gre za korupcijo
  - učinkovito nadzorstvo nad delom uprave
  - sistematično usposabljanje zaposlenih in stalna podpora uveljavljanju etičnega kodeksa
- V državah OECD so se v osemdesetih letih oblikovala načela javnega sektorja.

**Bistvo etike je v razvoju posameznika, ki odloča o celi vrsti zadev, ki se tičejo drugih posameznikov.**

**Vodilni ljudje v upravi** – posebej izpostavljeni v smislu etičnega ravnanja so vodilni ljudje v JU. Njihov odnos do politikov temelji na strokovnosti in profesionalnosti / v odnosu do strank so v ospredju zakonitosti, enakopravnost in vljudnost / odprtost do javnosti in poštenost / spoštljiv in sproščen odnos do sodelavcev / v stikih s pogodbenimi partnerji pa strokovnost, ekonomičnost, učinkovitost.

**Drugi javni uslužbenci;** v odnosu do vodilnega osebja naj prevladuje; do strank zakonitost, enakopravno obravnavanje, poštenost in vljudnost; do drugih organov in teles strokovnost in pravočasnost. Velja načelo lojalnosti.

Vprašanje iskanja pravega pristopa za razvojne spremembe v sodobni JU, kjer se meša značilnost novega javnega managementa.

### 2.6.3 Etični kodeks

Etični kodeks je seznam pravil obnašanja. Etični kodeks katerekoli profesionalne dejavnosti sestavljajo pravila, ki jih določena profesionalna skupina oblikuje kot kriterij ravnanja in obnašanja. Etična pravila so odsev družbene stvarnosti v zavesti posameznika. Nastanejo s procesom internalizacije, v katerem se družbena pravila pretvarjajo v lastna načela.

Vsako okolje ima svojega. Oblikujejo ga pripadniki posameznih poklicev (zdravniki, učitelji, odvetniki). Pojavljajo se tudi drugi, ki usmerjajo vrednotenje ljudi (kodeks uslužbencev v cestnem prometu, kodeks poslovnega vedenja, kodeks javnih uslužbencev), ker formalna družbena regulativa in sankcije ne dosegajo zaželenega učinka.

Zaposleni v javni upravi potrebujejo svoj etični kodeks, ker: učinki:

- učinkuje, kot vodnik delovanja, za promocijo etičnega delovanja
- ureja ravnanje javnih uslužbencev in sviri pred neetičnim ravnanjem
- opredeljuje načela in vrednote, ki naj jih uslužbenci spoštujejo
- učinkuje kot sredstvo za reševanje dvomov in dilem
- predvideva sankcije v primeru neetičnega ravnanja

POMEMBNO

**Etični kodeks poudarja:** zakonitost, poštenost, lojalnost, opredeljuje odnose JU do državljanov kot posameznikov, do politike in javnosti

Za etično ravnanje je potrebno: etični kodeks, etično ravnanje javnih uslužbencev, ravnanje politike, javnosti, državljanov v smeri, ki jo etični kodeks narekuje (LE TI NE SMEJO SPODBUJATI OZ. ZAHTEVATI, DA JAVNI USLUŽBENCI RAVNAJO V NASPROTJU Z ETIČNIM KODEKSOM)

### 2.6.4 Spoštovanje etičnih norm

Posameznik se pri svojem delu ravna po **formalnih** (zagotavljajo doslednost, kontinuiteto, nadzor, odgovornost) in **neformalnih pravilih** (pomagajo pri razvijanju organizacijske kulture, ustvarjanju običajev, harmonijo v medsebojnih odnosih).

Na etično oz. neetično ravnanje javnega uslužbenca vplivajo naslednji dejavniki:

- osebnostne lastnosti javnega uslužbenca (veselje do dela z ljudmi)
- izobrazba
- profesionalna socializacija (pri nas se tako dela)
- sodelavci
- vodilno osebje (daje izgled - dober ali slab)
- delovno okolje - organizacijska kultura
- splošne družbene razmere (nedemokratični etos - nedemokratična kultura)

Za spoštovanje etičnega kodeksa je potrebno zagotoviti ustrezen nadzor nad delovanjem javnih uslužbencev. **Notranji nadzor** - opravlja vodilno osebje; **zunanji nadzor** - pravosodni organi, varuh človekovih pravic in javnost.

**Usposabljanje zaposlenih na področju etike** - spoznavajo vsebino etičnega kodeksa; še tako dober etični kodeks ne bo imel pravega učinka, če ga vrh uprave ne bo spoštoval, hkrati pa to zahteva od uslužbencev.

### 2.6.5 Primeri neetičnega ravnanja

Vsako neetično ravnanje javnih uslužbencev nima enakih posledic v času in prostoru.

#### 2.6.5.1 Korupcija

**JE KOMPLEKSEN POLITIČEN, UPRAVEN IN SOCIALEN ODKLONSKI POJAV, KOT NEZAKONITO DEJANJE JAVNIH USLUŽBENCEV, KI SKUŠAJO PRIDOBITI NEKE PREDNOSTI NE GLEDE NA OBSEG IN OBLIKO.**

Pojavljajo se v vseh državah in sistemih na politični in upravni ravni.

Je nevaren družbeni pojav, ker pomeni zlorabo pravnega reda in ruši temelje načela demokratične ureditve (zakonitost, enakost pred zakonom) in ogroža tržno gospodarstvo.

Vzroki za korupcijo:

- posledica zgodovinskih okoliščin (tradicije socialno kulturnega okolja)

- v državah v razvoju: zaradi hitrih gospodarskih in družbenih sprememb, monopola države, nizkih plač v javni upravi
- organizacijski vzroki: neustrezen sistem plač, izbira uslužbencev, slaba disciplina
- socialno kulturni vzroki: družba, ki je strpna do korupcije in pomanjkanje politične volje

### **Boj proti korupciji**

- korupcijo kot kriminalno dejanje kaznujemo po kazenskem zakonu
- poseben vladni urad za boj proti korupciji (preventivna funkcija)
- oblikovanje etične infrastrukture (globalen pristop vključuje nadzorne in preventivne mehanizme)
- ustrezno ravnanje s človeškimi viri (dobro vodenje, urejen pravni status javnih uslužbencev, ustrezne delovne razmere in sistem plač, čvrst nadzor)

### **2.6.5.2 Diskriminacija**

Pravni red vsake demokratične države zagotavlja državljanom enakost pred zakonom, enakopravno obravnavanje v postopkih pred državnimi organi, enake izhodiščne možnosti pri kandidiranju za delovna mesta v JU. Ustava in zakoni prepovedujejo kakršnokoli diskriminacijo državljanov glede na spol, starost raso ali veroizpoved.

### **Kaj pa praksa ?**

Zaposlovanje v javni upravi: po sorodstvenih, političnih in podobnih zvezah; neupravičena prednost moškimi kandidatom; zahteva, da kandidatka ne bo imela otrok v 5-ih letih; mlade matere in nosečnice majhne možnosti zaposlitve (slaba plača, odpust)

### **Vzroki diskriminacije na delovnem mestu**

Diskriminacija na delovnem mestu: če javnost ni seznanjena s primeri diskriminacije in se nanje ne odziva, nastaja vtis, da diskriminacije v družbi ni. Pomembna vloga medijev. Razvitost družbenega okolja in sistem vrednot, tradicija, socializacija, sistem nadzora, javnost so dejavniki, ki povzročajo ali zmanjšujejo diskriminacijo.

### **Ukrepi za zmanjšanje diskriminacije:**

- normativna ureditev in učinkovit sistem sankcioniranja predpisov
- vloga varuha človekovih pravic
- pomen medijev
- ravnanje s človeškimi viri v javni upravi (ljudje v javni upravi se morajo zavedati neetičnosti vsakršne diskriminacije in se zavestno ji upreti - pomembna vloga sindikatov)

### 2.6.5.3 Nasilje v delovnem okolju

Različne oblike nasilnega obnašanja na delovnem mestu oz. delovnem okolju se povečujejo oz. se pojavljajo tudi nove.

#### Vrste:

trpinčenje, nadlegovanje, grožnje, fizični napad, spolno nadlegovanje, (verbalno, fizično ...)

#### Vzroki nasilja:

- socialna ogroženost (bojazen pred izgubo zaposlitve)
- avtokratično okolje (vodi do občutka nemoči in frustracij)
- konflikti med sodelavci
- nasilje se preliva iz domačega okolja v službeno okolje
- rasna nestrpnost
- zahteve po povečanju storilnosti brez plačila
- alkohol, narkotiki zmanjšujejo sposobnost upiranja nasilju

#### Ukrepi za zmanjšanje nasilja na delovnem mestu

Večinoma sodijo na področje ravnanja s človeškimi viri. Pomembni so zlasti: analiza dela, izbirni postopki, usposabljanje zaposlenih, poskusno delo, sistem nagrajevanja, disciplinski postopki, pomoč zaposlenim  
V Sloveniji še nimamo celovite predstave o nasilnem obnašanju na delovnem mestu.

## 2.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Če si nekaj želimo, bomo željo najbrž tudi želeli uresničiti. Pri tem pa je lahko naš interes v nasprotju z interesi naših sodelavcev in neskladje interesov pripelje do konfliktov. Ni okolja brez konflikta.

Organizacijski problem je vsaka okoliščina, ki moteče vpliva na delovni proces.

**KONFLIKT PA JE POJAV, KI NASTANE, KO AKCIJO ENE STRANI, KI POSKUŠA UVELJAVITI SVOJ VOLJO, INTERES, USTAVI, BLOKIRA AKCIJA DRUGE STRANI.**

Če želita obe strani uresničiti svoj interes je možno naslednje: prva zmagata, druga izgubi; prva izgubi, druga zmagata; obe nekaj izgubita in skleneta kompromis; obe nekaj vložita in obe zmagata do določene stopnje.

#### Ali je konflikt pozitiven ali negativen pojav ?

Ni prijetno delati v okolju, kjer se spopadi med zaposlenimi vrstijo drug za drugim, vendar ima konflikt tudi pozitivne učinke. Rešitev konflikta pomeni spremembo - je izraz sprememb, ki daje možnost za nova spoznanja in za razvoj.

Je posledica dejavnosti posameznikov ali skupine; je formalen in neformalen; je spontan ali organiziran.

#### Najpogostejši dejavniki, ki povzročajo konflikte:

- stalno spreminjanje okolja močno vpliva na delovno okolje, delovna mesta so v stalni tranziciji, novi uslužbenci povzročajo nesporazum, napetosti med novimi in drugimi uslužbenci, med vodjo in delavci (konflikti se pojavljajo v vsakem okolju)
- različna dostopnost do informacij - eni imajo na voljo vse informacije za delo, drugi ne. Za to mora poskrbeti vodja. Sodobna informacijsko - komunikacijska tehnologija omogoča vsem uslužbencem iste možnosti.
- informacijsko komunikacijska tehnologija - nova tehnologija nadomesti uslužbenca - preprečimo z načrtovanjem zaposlovanja
- ljudje, ki dolgo delajo skupaj, se tega navadijo, med njimi velja solidarnost, razumevanje, sodelovanje. Konflikt nastane, ko eden zapusti skupino; konflikti zaradi medsebojnih odnosov so težko rešljivi
- različni interesi zaposlenih - ene motivira denar, druge položaj, statusni simboli
- neskladje vrednot - ko posameznik vsiljuje svoje vrednote drugim

Konflikte je potrebo reševati, največkrat zahteva posredovanje ali sodelovanje tretjega in je priložnost za spremembo.

#### Kdaj je primeren čas za reševanje konfliktov ?

- vodja oceni ali so razmere dozorele
- v konfliktu ni zmagovalca
- obema stranema je potrebno prisluhiti in jima zagotoviti enakovredno obveščanje
- reševanje konflikta je treba voditi strpno, korektno, vljudno, vzrok je vedno usmerjen v problem in ne na ljudi.

## 2.8. STRES

### 2.8.1 Pojem stresa

Stresne situacije se pojavljajo v službi in v domačem okolju - stresu se ni mogoče izogniti.

Stres ni nujno neugoden pojav, kar ena oseba čuti kot nevarnost, grožnjo, lahko druga to dojame kot priložnost, kot izziv.

**STRES JE SUBJEKTIVEN, OSEBEN ODZIV NA DRAŽLJAJE IZ OKOLJA - ODZIVANJE ORGANIZMA NA DRAŽLJAJE IZ OKOLJA.**

### 2.8.2 Dejavniki stresa

Ljudje smo različni in se na stresne dražljaje različno odzivamo. **Znaki stresa so:** napetost, slaba prebava, slabost v želodcu, glavobol, bolečine v hrbtenici, pomanjkanje apetita, slab spanec.

**Po daljšem izpostavljenem stresu se pojavijo:** bolezni srca in ožilja, razjeda dvanajsternika in želodca, depresije

Večina življenjskih dogodkov je stresnih (poroka, vojska, smrt, ločitev, prometna nesreča), številni dejavniki stresa pa se pojavljajo na delovnem mestu, kjer je posameznik zaposlen (na te lahko vodilno osebe vpliva)

#### Ključni dejavniki stresa:

- **Zunanje okolje** - gospodarske razmere, pravno - politični sistem, tehnologija. Pogoste spremembe predpisov, pred volitvami in po njih, javni uslužbenci na nekaterih delovnih mestih so stalno pod pritiskom politike in javnosti.
- **Organizacijska struktura in kultura organizacije** - toga birokratska struktura; položaj v hierarhiji delovnih mest, obseg pristojnosti in odgovornosti / dinamična organizacijska struktura - malo pisanih pravil, bistvo je iznajdljivost in dobri živci; če uslužbenci verjamejo, da ni mogoče ničesar spremeniti
- **Značilnosti dela** - upravni delovni procesi in postopki so opredeljeni s predpisi, vendar je še vedno prostor za samostojno mišljenje, odločanje po prostem preudarku. Najbolj stresna stanja so pri sprejemanju zahtevnih odločitev; če so preobremenjeni z delom in nalog ne delegirajo; elementi okolja (svetloba, zrak, temperatura, hrup, slaba pisarniška oprema, natrpanost, neurejenost pisarn)
- **Odnosi v organizaciji** - odnosi med zaposlenimi velik motivator; odnosi s sodelavci in predstojnikom imajo velik vpliv na počutje zaposlenih. Nadlegovanje, izživljanje, trpinčenje, ignoranca - dejavniki stresa.
- **Osebnostni dejavniki** - da se spopadejo z dražljaji, pritiski, močno vplivajo osebnostne značilnosti, kot so: temperament, značaj, intelekt.
- **Domače razmere** - dejavniki stresa, ki nastajajo v okolju, kjer udeleženec živi (družina, prijatelji, šport)

### 2.8.3 Obvladovanje stresa

Stres povzroča ljudem številne težave, zaradi katerih nastaja škoda za organizacijo in družbo kot celoto: odsotnost z dela, bolezni, nesreče, fluktuacija.

Vodstvo organizacije lahko zmanjša stres pri zaposlenih z ukrepi za izogibanje (zavestna dejavnost vodstva, da ustvari delovne razmere, ki ne spodbujajo stresnih razmer) ali za zmanjševanje stresa (blažijo posledice stresnih dejavnikov)

#### **Ukrepi, ki omogočajo zaposlenim, da se izognejo stresnim razmeram:**

- oblikovanje dela, ki omogoča največjo uporabo človeških zmožnosti
- sodelovanje uslužbencev pri odločitvah
- spodbujanje participativnega managementa (vabljenje k odločanju)
- spodbujanje timskega dela
- spodbujanje komunikacij med organizacijskimi enotami in zagotavljanje povratne informacije (da vemo a delamo dobro ali slabo)
- razvijanje organizacijske kulture (pozitiven odnos do zaposlenih) (človek je najprej dober, da je slab naj se to najprej dokaže)
- usmerjenost vodstva na rezultate dela odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih.

#### **Ukrepi za zmanjševanje stresa:**

### IZPITNO VPRAŠANJE

- selektiven odnos do sprememb lahko pomeni zmanjšanje sprememb za zaposlene
- zmanjšanje postopkovnih in drugih zapletenosti, povezanih z delom
- omogočiti zaposlenim, da izrazijo svoja čustva in zaskrbljenost usposobljenim svetovalcem ali sodelavcem (predstojniki za to niso primerni)
- zagotoviti zaposlenim športne aktivnosti in družabna srečanja
- zagotoviti zaposlenim prijetno in varno delovno okolje

## 2.9 KOMUNICIRANJE V JAVNI UPRAVI

Uslužbenci pri okencih sprejemajo in dajejo informacije državljanom ves delovni čas, pri reševanju zadev uporabljajo informacije, ki jih dobijo iz različnih virov, vodilno osebje pa glede na svoj položaj na hierarhični lestvici tako in tako preživi večino delovnega časa v komuniciranju. Slaba petina delovnega časa je namenjena delu za pisalno delovno mizo, vse drugo je komuniciranje.

### 2.9.1 Komuniciranje, komunikacijski sistem, komunikacijski proces

**Komuniciranje** pomeni napraviti skupno, deliti kaj s kom, sporočiti, občevati, v medsebojni zvezi biti.

Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v organizacij je pretok informacij v organizacijski strukturi.

Komuniciranje v upravi so sredstva in metode, s katerimi prenašajo informacije zaradi vpliva na ravnanje ljudi v njihovih organizacijskih vlogah.

**Komunikacijski sistemi** sestavljajo:

- oddajnik - oseba, ki sporočilo oddaja
- sprejemnik - oseba, ki sporočilo sprejme
- sporočilo
- sredstvo komunikacije (kako se informacija prenaša)



**Komunikacijski proces** je nepristran, nemoten in ekonomičen pretok informacij za potrebo kot podlago za odločanje, nadzor upravnih procesov, ki poteka preko upravnih organizacij in njihovih glavnih zunanjih stikov. Sestavljajo ga:

- oblikovanje sporočila in kodiranje
- prenos sporočila po komunikacijskem kanalu
- sprejem sporočila in dekodiranje
- odziv na sporočilo
- povratno sporočilo

V vsaki organizaciji obstaja poleg formalne tudi neformalna organizacijska struktura in skladno s tem lahko poteka tudi komuniciranje. Večina informacij v upravi poteka po ustaljenih komunikacijskih kanalih, nekaj pa tudi po neformalnih poteh.

Čim večja je specializacija v upravni organizaciji, večja je potreba po komuniciranju. Čim slabše je komuniciranje, tem večja je težnja k samozadostnosti.

#### **Cilji komuniciranja:**

- zagotovitev obnašanja zaposlenih, ki bo v skladu s cilji organizacije (vodilni pojasnujejo zaposlenim cilje organizacije)
- spodbujanje inovativne dejavnosti zaposlenih
- spodbujanje zaposlenih, da se istovetijo z organizacijo
- zagotovitev pretoka informacij, ki jih zaposleni potrebujejo pri delu
- selektivnost in takšna organiziranost, da se informacije ne izgubijo

#### **2.9.2 Načini komuniciranja**

1. Besedno komuniciranje (ustno ali pisno) - je najpogostejše
2. Nebesedno komuniciranje (gibi telesa, besedna intonacija, način odločanja)
3. Elektronsko komuniciranje (telefonske naprave, faks, elektronska pošta, internet) - razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije in avdiovizualnih sredstev.

Posameznik lahko uporablja več različnih komunikacijskih sredstev, ki prispevajo k boljši obveščenosti, se pa pojavljajo nevarnosti izgube informacij, napačnih razlag in zadrževanja informacij

#### **Komunikacije delimo:**

#### **IZPITNO VPRAŠANJE**

- formalne in neformalne
- vertikalne (hierarhična lestvica) in horizontalne (med organizacijskimi enotami iste hierarhične lestvice)
- notranje (znotraj upravne organizacije) in zunanje (prihajajo iz okolja)
- direktivne (izraža avtoriteto delodajalca in usmerja delovanje sprejemnika) in informativne (ima zgolj naravo obvestila)

#### **2.9.3 Ovire pri komuniciranju**

V vseh stopnjah komunikacijskega procesa nastanejo okoliščine, ki povzročajo izkrivljanje ali izgubo sporočil.

1. Motnje v komunikacijskem kanalu - tehnične narave (popačenje ali prekinitve)
2. Motnje pri sprejemniku:
  - sprejemnik za sporočilo nima interesa
  - sporočil je preveč
  - sporočilo je po vsebini preobsežno
  - sprejemnik zaznava druga sporočila iz okolja, ki so zanj bolj pomembna
  - medtem, ko oddajnik govori, sprejemnik misli na nekaj drugega
  - sprejemnik je ves iz sebe zaradi pretiranega spoštovanja do oddajnika
  - sprejemnik sporočila ne razume enako kot oddajnik in si jih drugače razlaga

### **V upravnih organizacijah poznamo dve oviri pri komuniciranju:**

1. **hipertrofija informacij** - prevelika količina informacij, sprejemnik jih ne more enakovredno obravnavati
2. **tajnost informacij** - prenašanje informacij, ki so namenjena določenemu krogu oseb (poseben postopek izdelave, prenosa, sprejema in hranjenja)

### **2.9.4 Učinkovito komuniciranje**

**Napake, ki preprečujejo učinkovito komuniciranje so:** preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali / hočemo povedati preveč naenkrat / informacije pomanjkljive (ni bistva) / ne spoštujemo stopnje sprejemnikove informiranosti / sprejemnik ne posveča pozornosti samo pošiljatelju, sprejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto; sprejemnik razmišlja kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca,...

### **Z odpravljanjem napak se učinkovitost komuniciranja povečuje in zagotavlja:**

- razumljivost sporočila,
- zaupanje v oddajnike,
- povratna obvestila o tem, kako se sprejemnik odziva na sporočilo.

Učinkovito komuniciranje poteka od zgoraj navzdol in spodaj navzgor. Obe informaciji sta pomembni, saj informacije, ki prihajajo do vodilnega osebja z hierarhične nižje ravni pomagajo vodjem, da: razumejo potrebe zaposlenih / so v neposrednem stiku z vrednotami in vedenjem zaposlenih / zaznajo možne težave / dobijo potrebne informacije za odločanje / omogočajo zaposlenim sodelovanje pri odločanju, spodbujajo njihovo motiviranost / na osnovi povratne informacije oblikujejo ideje o izboljšanju učinkovitosti.

### **2.9.5 Sestanki**

So najpogostejša oblika komuniciranja in pomembno sredstvo obveščanja in odločanja. Sestanki so druga oblika komuniciranja. Potrebni so, ker omogočajo takojšnji ukrep prisotnih na različna mišljenja in predloge.

Sestanek je lahko informativen - seznaniti sodelavce z novostmi ali pa je namenjen reševanju sporov in izboljšanju medsebojnih odnosov.

### **V javni upravi je delitev na:**

- **formalne sestanke** - sestanki organov, kjer so potrebni kvorum, vabilo, zapisnik, opredeljen način glasovanja in morda celo poslovnik.
- **neformalne sestanke** - je srečanje različnih oseb, ki imajo skupen interes, da se o nečem dogovorijo. Ni vabil, ni zapisnika (vsakodnevni sestanki vodij z zaposlenimi sodelavci - kaj bomo delali)

### **Priprave in vodenje sestanka**

1. Določimo cilj, ki ga nameravamo doseči. Posebne pozornosti so deležna vsebinska, psihološka in tehnična vprašanja.
2. Priprava sestanka:
  - **vsebinska priprava** - zbiramo gradivo za udeležence, osnutek dnevnega reda, če je postopkovno zapleten naredimo načrt sestanka, ki vsebuje nujna vezna in proceduralna besedila
  - **psihološka priprava** - lastnosti udeležencev / trenutno stanje udeležencev sestanka, ki vpliva na njihovo delo in način reagiranja (temperatura, vlaga, utrujenost) / stališče udeležencev sestanka / motivacija udeležencev / napake v mišljenju in razpravljanju (imitacije, bojzljivost) / napetost in spopadi med udeleženci / odnos udeležencev do sprejetih sklepov.
  - **tehnična priprava** - tehnična izdelava gradiva, rezerviranje in priprava prostora, priprava tehničnih sredstev, zagotovitev prostora za odmor in osvežilnih napitkov.

Za vsebinsko in tehnično pripravo naj bo pristojen uslužbenec, ki ima ustrezne organizacijske sposobnosti.

### **3. Oseba, ki vodi sestanek - vodenje sestanka**

Na sestanku sodelujejo strokovnjaki, vodilno osebje in drugi, ki za reševanje določenih vprašanj namenjajo svoj delovni in prosti čas, zato upravičeno pričakujejo, da bo vodenje sestanka racionalno, dosežki pa skladni z pričakovanji - naloga osebe, ki vodi sestanek.

- **Vodenje neformalne sestanka** je enostavnejše, saj je pogovor sproščen in vedo, da ne sprejemajo nobenih odločitev.
- **Vodenje formalnega sestanka** pa zahteva od predsedujočega dobro poznavanje ciljev, vsebine, poslovnih določb in psiholoških dejavnikov. Vodja naj spodbuja razpravo, tako da dobi od vsakega udeleženca mnenje o obravnavani temi ali predlaganem sklepu. Na sestankih predstavnih organov (DZ, mestni in občinski svet) spodbujanje ni potrebno

Vodja usmerja razpravo, pazi da se ne oddalji od obravnavane teme ter ne ponavlja razprav ali stališč - zagovarja primerno kulturno raven razprave.

## 2.10 SINDIKALNA DEJAVNOST V JAVNI UPRAVI

**Sindikati so organizacije ali interesna združenja delojemalcev, katerih glavna naloga je varstvo in uveljavljanje interesov zaposlenih.**

Vključevanje v sindikate je praviloma prostovoljno, zaposleni pa se v sindikate vključujejo, ker menijo, da bodo s tem bolje zaščitene njihove pravice.

Sindikati delujejo v korist svojega članstva (delojemalcev), zato so praviloma v stalnem sporu z delodajalci. Lastniki želijo čim večji dobiček, tudi na račun manjših plač in ugodnosti zaposlenih; slednji pa želijo imeti čim večje plače in druge ugodnosti, čeprav bi dobiček zmanjšale. Če v podjetju ni sindikata, imajo managerji večjo svobodo pri določanju plač in ugodnostih zaposlenih.

Najpomembnejša oblika boja za koristi delojemalcev je stavka, najpogostejše sredstvo za urejanje odnosov med delodajalci in delojemalci so pogajanja (na strani delojemalcev nastopajo sindikati).

Določbe ustave: V Sloveniji je ustanavljanje in delovanje sindikatov ter včlanjevanje vanje svobodno. Zaposleni imajo pravico do sindikalnega združevanja in sindikalnega delovanja. To velja tudi za zaposlene v javni upravi, s tem da je pravica do stavke omejena.

### Določbe zakona o javnih uslužbencih o sindikalnem združenju:

pravica do sindikalnega združenja in delovanja,

pravica do kolektivnih dogovarjanj,

predstojnik mora zagotoviti možnosti za delovanje,

pravice in interese sindikata uveljavljajo sindikalni zaupniki,

na strani delodajalcev sklepa kolektivne pogodbe vlada,

pravice do stroke (zaradi javne koristi med stavko morajo opravljati delo),

napovedati stavko najmanj 15 dni prej (stavkovni odbor),

stavka je lahko nezakonita, če; med stavko ni zagotovljen obseg dela v skladu z zakonom, je izpeljana v nasprotju s kolektivno pogodbo, je izpeljana pred izvedenim postopkom mirnega reševanja spora.

za čas nezakonite stavke ne pripada plača,

sindikat je odškodninsko odgovoren, če je stavka nezakonita

### 3. ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

#### 3.1. VRSTE IN ZNAČILNOSTI UPRAVNEGA DELA

Upravno delo ima v strokovni literaturi in v praksi različne izraze: administrativno delo, administrativno - strokovno delo, administrativno - tehnično delo, upravno delo, upravno tehnično delo, upravno - strokovno delo, referentsko delo.

Vsako organizacijo, glede na dejavnost lahko delimo na dva dela:

1. Temeljno dejavnost - dejavnost, zaradi katere je organizacija ustanovljena
2. Spremljajočo dejavnost - upravna dejavnost, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti

V temeljni dejavnosti se opravljajo dela, kot so: proizvodna, storitvena, poučevanje, zdravljenje; v spremljajoči dejavnosti pa gre za upravna dela.

Takšna delitev je logična pri podjetjih, zavodih, agencijah, pri državnih organih in lokalni samoupravi pa takšna ločitev ni tako razvidna. Državni organ je ustanovljen z zakonom za določanje področja dejavnosti državne uprave (ministrstvo za pravosodje, za notranje zadeve, znanost, tehnologijo).

Temeljna dejavnost državnega organa so upravne naloge, za izvajanje katerih so potrebna javna pooblastila.

Spremljajoča dejavnost državnega organa in lokalne samouprave so lokalne naloge, ki omogočajo izvajanje njene temeljne dejavnosti (ni potrebno javno pooblastilo).

Upravno delo se v državnih organih in lokalni upravi pojavlja v temeljni in spremljajoči dejavnosti, v podjetjih in zavodih pa predvsem v spremljajoči dejavnosti.

Temeljna dejavnost državne uprave in lokalne samouprave: normativno pravna in analitična dela, upravni nadzor, dela z neposrednimi izkušnjami in uporabo predpisov in posebna strokovno - tehnična dela (geodeti, gradbeni, strojni inženirji)

Upravna dela državne uprave in lokalne samouprave v spremljajoči dejavnosti so: finančna in računovodska dela, personalna dela, upravno - tehnična dela,...

Upravno delo razdelimo še na:

1. **Vodilno delo** - dela vodij ne glede na mesto v hierarhiji; vodje odsekov; referatov, služb, uradov, uprav, ministrstev, vendar so pristojnosti in odgovornosti različne.
2. **Strokovno delo** - uslužbenci, ki opravljajo strokovna dela ( imajo strokovno izobrazbo in intelektualno sposobnost)
3. **Upravno** - tehnično delo - tehnična priprava dokumentarnega gradiva, kurirska dela.

V okviru teh treh skupin predvidimo še določeno število podskupin, značilnih del.

#### 3.2. ORGANIZACIJSKA NAČELA V JAVNI UPRAVI

##### 3.2.1 Centralizacija in decentralizacija

Centralizacija je združevanje določenih opravil ali pristojnosti na višji ravni.

Politološko razumevanje (teritorialna moč) - pristojnosti z nižjih teritorialnih enot se prenašajo na višje ravni.

Organizacijsko razumevanje (funkcijska (de) centralizacija - gre za združevanje določenih opravil na višji hierarhični ravni.

Karkoli povečuje pomembnost vloge podrejenega, je decentralizacija, vse, kar zmanjšuje njegov pomen, pa je centralizacija.

Niti centralizacija niti decentralizacija ne moreta obstajati v čisti obliki. V vsakem okolju, pa naj gre za državo ali podjetje, so določena pooblastila in naloge centralizirane, hkrati pa obstajajo naloge in pooblastila, ki jih izvajajo na nižjih hierarhičnih ravneh.

V Slovenji smo v času samostojne države priče pospešeni centralizaciji državnih in drugih funkcij, v podjetjih pa je stanje različno.

V svetu pa se uveljavlja decentralizacija kot splošno organizacijsko in delno tudi politično načelo.

S centralizacijo in specializacijo se povečuje dejanska moč centralnih državnih organov (enotenje državne uprave, prizadevanje za racionalno in ekonomično upravo, povečuje se tudi obseg finančnih sredstev, ki jih imajo na razpolago). Pojav korupcije - ekonomska moč političnih strank.

**Prednosti centralizacije upravnih služb:**

- Lažja implementacija določene politike v upravnem organu
- Enakopravno obravnavanje strank
- Učinkovitost odločanja
- Učinkovita uporaba vseh delovnih potencialov
- Učinkovitejše nadzorstvo nad izvajanjem nalog
- Lažje spremljanje in uravnavanje delovnih obremenitev
- Lažja koordinacija, standardizacija in specifikacija dela
- Lažje spremljanje odsotnosti z dela - načelo zamenljivosti
- Znižanje stroškov
- Enotnost poslovanja in s tem boljša urejenost dokumentarnega gradiva.

**Pomanjkljivosti centralizacije upravnih služb:**

- Vsa razmerja in postopki so predpisani z vrha upravne piramide, zato onemogočajo pobude organizacijskih enot in uslužbenecv
- Podaljša se čas v obdelavi podatkov, zato so postopki dolgotrajni
- Zmanjša se dostopnost do informacij
- Težje je vodenje organizacijskih enot (ni informacij, ni moči)
- Več administracije (določiti enoten postopek zato vedno nova pravila)
- Zaradi težnje po poenotenju sledijo vedno nova pravila, ki podražijo in podaljšajo postopke
- Birokratizacija, ki se z informatizacijo delovanja uprave samo še poveča
- Odgovornost za delo se zamegli (v organizacijskih enotah nimajo podatkov niti vpogleda v delovanje vrha)
- Togost poslovanja (ni hitrega odzivanja na spremembe v okolju)
- Organizacijske enote nimajo moči, da bi vplivale na širjenje centralne uprave, niti na njen materialni položaj
- Kakovost dela znotraj uprave se lahko izboljša, ni pa nujno da se izboljša kakovost storitev za organizacijske enote in stranke
- Nastanek nove službe, ki skrbi za materialne in druge pogoje delovanja velike upravne službe (centralna uprava generira nastajanje novih služb)

Proces centralizacije in decentralizacije srečujemo tudi na področju samoupravne lokalne skupnosti. Z decentralizacijo bi izboljšali odnos do strank. Pri prijaznejši upravi bi uslužbenec imel tolikšna pooblastila, da bi stranko sprejel in zanjo opravil vse, kar je treba.

Uveljavljanje decentralizacije ali centralizacije je odvisno od politične volje, znanja in šele nato od razpoložljivih materialnih sredstev.

Za uresničevanje vitalnih funkcij upravnih sistemov je treba podpreti procese centralizacije; za druge funkcije pa je treba sprostiti toge organizacijske strukture in odpreti pot decentralizaciji in s tem povečati samostojnost izvajalcev (njihovo zadovoljstvo) ter strankam zagotoviti višjo raven uslug. Pri tem mora biti zagotovljena ustrezna koordinacija in primeren nadzor.

### 3.2.2 Koncentracija upravnega dela

**Koncentracija pomeni združevanje del na isti (hierarhični) ravni.** Gre za prenašanje določenih upravnih opravil iz ene organizacijske enote na drugo, vendar na isti hierarhični ravni, pri tem pa se ne izgubi pristojnosti za odločanje.

#### **Prednosti koncentracije:**

- Poveča se preglednost nad delavnimi obremenitvami zaposlenih
- Nadzor je učinkovitejši
- Zagotovi se enotnost poslovanja (strokovna rast vseh v skupini)

Zaradi povečanega nadzora nad zaposlenimi se povečuje nezadovoljstvo z delom (lahko se povečuje nezadovoljstvo, ni pa nujno).

### 3.2.3 Specializacija upravnega dela

Specializacija pomeni, da delavec opravlja določeno, ozko omejeno delo, ki se ponavlja. Specializacija upravnega dela je posledica nadaljnje, še podrobnejše delitve dela in razširjanje specifičnih sposobnosti uslužbenca za ozko omejeno delo, ki ga ponavlja. Specializacija lahko zadene posameznika, delovno skupino, notranje organizacijske enote in organizacije. Je nujnost sodobne družbe, saj razvita znanost in tehnologija terjata razvoj posebnih znanj. Proces specializacije je mogoče najbolj razviti v ustaljenem okolju, medtem ko je v dinamičnem okolju manj možnosti za specializacijo.

#### **Prednosti specializacije:**

- Povečanje delovnega učinka
- Hitrejše usposabljanje uslužbencev
- Racionalna uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Zmanjšanje neučinkovitega časa
- Z naraščanjem spretnosti uslužbenca se skrajša čas za posamezna opravila in zmanjšujejo se napake pri delu
- Odgovornost za opravila je lažje določljiva

#### **Pomanjkljivosti specializacije:**

- Omejuje in zmanjšuje zaznavanje sposobnosti uslužbenca (manjša sposobnost prilagajanja)
- Ni prave predstave o celotnem delovnem postopku, zato se dolgočasijo (kakovost in količina dela upade)
- Pojavlja se monotonija pri enostavnejših, specializacijskih opravilih
- Pri strokovnih delih je otežkočeno sodelovanje specialistov (posebne oblike koordinacije in kontrole)

#### **Ukrepi za ublažitev negativnih učinkov specializacije:**

- **Razširitev dela** - združenje več strukturalno istovrstnih in medsebojnih povezanih delnih nalog v večjo delovno nalogo (job enlargement)
- **Obogatitev naloge** - združenje več strukturalno različnih delnih nalog v večjo zahtevnejšo delovno nalogo (job enrichment)
- **Rotacije** - menjava nalog, uslužbenec izvaja različne dejavnosti v različnem času na različnih delovnih mestih. (job rotation)

### 3.2.4 Standardizacija upravnega dela

Standardizacija pomeni uporabo ali vpeljevanje standardov v prakso. Standardiziranje pa je urejanje določenih vsebin s standardi. S standardiziranjem je mogoče povečati učinkovitost ali produktivnost, zmanjšati stroške, skrajšati čas obdelave posameznih primerov, izboljšati kakovost, lažje je usposabljanje zaposlenih, lažja je specializacija ali avtomatizacija.

#### **V upravnih dejavnostih lahko standardiziramo:**

1. **Pojme** - standardizacija pojmov je smiselna zaradi lažjega sporazumevanja (dokument, zadeva - poizkusi doma in v tujini neuspešni)
2. **Delo** (delovni postopki) - z upoštevanjem uredbe o pisarniškem poslovanju bi lahko poenotili vhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (postopek za isto zakonsko podlago, ponekod izvedejo v nekaj operacijah, drugod pa v podvojenem številu operacij).
3. **Delovna sredstva** - standardizacija pohištva, opreme, kupovanje standardizirane informacijske - komunikacijske tehnologije.
4. **Predmeti dela** - v upravnih dejavnostih so večinoma standardizirani. Dokument je nosilec informacije in je lahko list papirja, disketa, kasete.
5. **Delovno okolje** (delovni pogoji) - standardi za osvetlitev prostorov, temperatura, vlažnost zraka, hrup in sevanje. So pomemben dejavnik zadovoljstva z delom.

#### **Standardiziranje je smiselno kadar:**

- Gre za veliko količino enakih izdelkov
- Veliko uslužbencev opravlja veliko število ponavljajočih se operacij
- Želimo zagotoviti določen standard kakovosti

**Standardiziranje ni smotno**, če gre za pripravljalno delo ali dela, ki se le redko pojavljajo. V Sloveniji uporabljamo ISO standarde, JUS standard (jugoslovanski), DIN standard (nemški), organizacije lahko same izdelujejo in uporabljajo standarde.

Standard je nasprotje individualnosti in ustvarjalnosti, omogoča avtomatizacijo delovnih procesov (človeka osvobaja fizične delavnosti v številnih delih delavnega proces), zato se človek lahko posveti ustvarjalnemu delu in posameznim zahtevnejšim primerom.

### 3.2.5 Nova organizacijska paradigma v slovenski javni upravi - študij primera

Gre za urejanje nekaterih značilnosti sodobne organizacijske paradigme v državnih organih v RS v obdobju 1991 - 1993. Pokazano je, da je tudi v državne organe mogoče vgraditi vrsto sestavin sodobne organizacijske paradigme in s tem povečati enakost in količino dela.

#### **Značilnosti nove (sodobne) organizacijske paradigme: oz. (Uveljavljanje novega organizacijskega modela)**

1. Fleksibilnost in prepustnost organizacijske zgradbe; država deluje v dinamičnem okolju, zato se mora dinamično odzivati na vplive tega okolja
2. Decentralizacija s centralizacijo vitalnih funkcij v organizacijah, kjer je še vedno prevladujoča linijska struktura; samostojnost organizacijskih enot in izvajalcev dela se povečuje
3. Usmerjenost na akcije; ne pa na delovne programe in na poročila o njih. (namesto statičnega dinamično planiranje)
4. Spodbujanje samostojnega mišljenja in inovativnost
5. Spoštovanje zaposlenih in pravičen sistem vrednotenja dela
6. Poudarjanje strokovnosti, sposobnosti in potrebe po stalnem izpopolnjevanju znanja (učeca skupnost)
7. Poudarjanje klasičnih vrednot evropske civilizacije, izpostavljena zahteva po lojalnosti
8. Implementacija informacijsko - komunikacijske tehnologije; povezanost v mrežo informacij in opremljenost s sodobno programsko opremo.

### **Pri uveljavljanju novih idej je potrebno upoštevati:**

- Vrednotni sistem družbenega okolja in delovne sredine.
- Politične odločitve neprestano vplivajo na delovanje državne uprave. Kadar postanejo politična merila kadrovanja pomembna tudi na nižjih nivojih, ni več bistvena nobena sodobna tehnologija, pomembno je le, da je na položaju "naš človek". To povzroča erozijo državne uprave.

### **3.3. PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI VODILNEGA OSEBJA ZA ORGANIZIRANJE UPRAVNEGA DELA**

V preteklosti je bilo mnogo pozornosti namenjeno stilu vodenja, vendar je še danes temeljno vprašanje vsebina vodenja. Veliko znakov pa vseeno kaže, da se je tudi stil vodenja prilagodil novim razmeram. Ukazovanje je vse redkeje, pomembnejše postaja razvijanje dobrih odnosov, ker je vsem jasno, da je uspeh odvisen od vseh zaposlenih. To pa ni mogoče doseči z direktnim nastopanjem, ukazovanjem, nedostopnostjo in vzvišenostjo.

Bistvo je v komuniciranju - vodilni managerji komunicirajo vsepovsod o vsemogočem. Je predvsem poslušalec, ki z obilo dobre volje in neprisiljeno zastavlja vprašanja o vsem mogočem. Pomembna je njegova sposobnost hitrega odzivanja na pobude zaposlenih.

Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti višjih javnih uslužbencev v Veliki Britaniji temeljijo na treh sklopih: usmerjanje, management in komuniciranje ter osebni prispevek.

Vodilno osebje v javni upravi nima raznovrstne naloge in pooblastila, odvisno od položaja v hierarhični strukturi. Med vodilno osebje štejemo vse tiste, ki vodijo najmanjše organizacijske enote do ministra ali direktorja urada, agencije, zavoda, itd.

**Pristojnosti in odgovornosti vodilnega osebja pri organiziranju upravnega dela:** vodilni uslužbenec mora ne glede na mesto v hierarhiji nameniti ustrezno pozornost naslednjim vsebinskim sklopom;

#### **Organiziranje upravnega procesa – vodilni uslužbenec:**

- zagotavlja stalno proučevanje in racionalizacijo vseh delovnih postopkov in informacijskih tokov
- uveljavlja svobodne metode dela
- spodbuja timsko delo; ustvarja ustrezno organizacijsko klimo in spodbuja inovativnost
- ustvarja pogoje za razumevanje in obvladovanje sprememb
- izvaja nadzorstvo nad delom

#### **Ravnanje s človeškimi viri (del obveznosti mora razdeliti, nameniti ljudem) – vodilni uslužbenec:**

- sodeluje v procesih zaposlovanja, predvsem pri izbiri novih sodelavcev
- razporeja sodelavce na delovna mesta glede na zmožnosti
- nove delavce uvaja v delo; pojasnjuje uslužbencem cilje organizacije, cilje organizacijskih enot in njihove osebne cilje
- skrbi za strokovno usposabljanje zaposlenih
- nudi strokovno pomoč sodelavcem in ustvarja dobre medčloveške odnose
- razvija občutek varnosti in pripadnosti organizaciji
- skrbi za motiviranost zaposlenih

#### **Organizacijsko - tehnična sredstva – vodilni uslužbenec:**

- redno spremlja novosti na področju informacijske-komunikacijske tehnologije, drugih tehničnih sredstev in opreme
- sodeluje pri pripravi strokovnih podlag in pri odločanju o nakupu teh sredstev
- skrbi za učinkovito uporabo organizacijsko tehničnih sredstev

#### **Finančna sredstva (ima vlogo, če ve koliko mu pripada) – vodilni uslužbenec:**

- načrtuje finančna sredstva za delo organizacijske enote
- skrbi za gospodarno porabo finančnih sredstev
- spodbuja varčevanje



### **Sodelovanje z drugimi subjekti – vodilni uslužbenec:**

seznanja druge vodilne uslužbenke s težavami in dosežki na svojem področju spoznava druge delovne procese in soustvarja primerne odnose za sodelovanje vzpostavlja strokovno sodelovanje s sorodnimi upravnimi službami ter strokovnimi in znanstvenimi institucijami skrbi za ustrezen odnos do strank in javnosti

### **3.4. TEHNOLOGIJA UPRAVNEGA POSLOVANJA**

Pristopi do tehnologije upravnega poslovanja in v tem okviru tudi do dokumentarnega podsistema so zelo različni, ravno tako so tudi tehnološke oznake posameznih sestavin poslovanja različne. Organizacijska teorija je šele v zadnjem času namenila večjo pozornost upravnemu delu, pravzaprav je k temu zanimanju prispevala informacijska tehnologija na tem področju.

Dokumentarni podsistem je ena izmed pomembnih sestavin družbenega dela, saj gre za obdelavo informacij v najširšem pomenu besede.

#### **3.4.1 Nekaj značilnosti upravnega poslovanja**

Upravno poslovanje ali pisarniško poslovanje se pojavlja v vsaki organizaciji. Bistven del upravnega poslovanja je ravnanje z dokumenti kot nosilci informacij.

#### **Trenutna nizka raven upravnega poslovanja se kaže:**

vhodna in izhodna obdelava dokumentarnega gradiva sta slabo organizirani / v večini organizacij ne poznajo pojma zadeve, ampak je dokument osnova vsebinske enote / za poslovanje z dokumentarnim gradivom ni nihče dejansko odgovoren / preglednost nad dokumentarnim gradivom je neustrezna, neekonomično ravnanje (fotokopiranje, razmnoževanje gradiva), rešeno in nerešeno se hrani pri strokovnih delavcih, arhiv ni urejen.

#### **Vzroki za takšno stanje:**

- neustrezen odnos vodilnih do tega področja
- zaposleni in njihova neusposobljenost za delo z dokumentarnim gradivom

#### **3.4.2 Temeljni pojmi upravnega poslovanja**

##### **3.4.2.1 Upravno poslovanje**

**Je tisti del delovnega procesa, v katerem uslužbenci obdelujejo dokumentarno gradivo** (bistvena sestavina upravnega poslovanja kot delovnega procesa je obdelava dokumentarnega gradiva). Gre za različne ravni in oblike obdelovanja informacij.

#### **Vsebina upravnega poslovanja zajema:**

- vhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (od prevzema pošte do vročitve strokovnemu uslužbencu)
- tehnično obdelavo dokumentarnega gradiva (strojepisje, kopiranje, razmnoževanje)
- izhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (kuvertiranje, frankiranje, adresiranje, ...)
- urejanje zbirk rešenega dokumentarnega gradiva (arhiviranje).

Upravno poslovanje je tehnologija dela, ki jo mora obvladovati vsak uslužbenec - tajnice in srednji pisarniški uslužbenci morajo poznati tehnične vidike za obdelavo dokumentarnega gradiva; strokovni in vodilni uslužbenci pa so odgovorni za vsebinska vprašanja obdelave dokumentarnega gradiva.

Urejenost zbirk dokumentarnega gradiva je odvisna od kakovostnega ravnanja z dokumentarnim gradivom med njegovim nastajanjem. Če je stalna zbirka (arhiv organizacije) urejena, bomo hitro našli tudi najmanjši del gradiva, ki ga potrebujemo v delovnem procesu.

Najpogostejši strokovni izrazi, ki se pojavljajo pri upravnem poslovanju so: dokumentarno gradivo, dokument, priloga, zadeva, arhivsko gradivo, dosje.

##### **3.4.2.2 Dokumentarno gradivo**

So vsi zapisi, ki jih organizacija prejema, obdeluje, pošilja in hrani. **Vse zapise (dokumente), ki nastajajo pri delu oz. poslovanju organizacij, ne glede na način zapisa, vrsto, obliko in namen, imenujemo dokumentarno gradivo.**

#### **Ločimo:**

- dokumentarno gradivo v reševanju (uslužbenec obdeluje)
- tekoča zbirka dokumentarnega gradiva (rešeno in hrani v organizacijskih enotah)

- stalna zbirka dokumentarnega gradiva (rešeno in centralno hranjeno trajno ali daljši čas)

#### **Nastanek dokumentarnega gradiva:**

**Pisano gradivo** je z namenju zapisano besedilo. Nastaja v obliki dokumentov, knjig in kartotek. V obliki knjig so predvsem evidence in sicer:

- uradne evidence - rojstna, poročna, mrliška matična knjiga, državljanska knjiga, volilni imeniki
- neuradne evidence - knjige soglasij, odtisov, pečatov in žigov, poslovne knjige
- kartoteke - razširjene v finančnem poslovanju (materialno knjigovodstvo)
- ostale knjige, ki niso evidence (dnevniki, kronike, spominske knjige)

**Risano gradivo** so zapisi narejeni s črtami (načrti gradbenih objektov, strojev, predmetov, katastrski načrti, grbi).

**Tiskarsko gradivo** nastaja pri velikem številu izvodov (objave predpisov, plakati, vizitke, nakaznice, ...)

**Slikovni zapisi** nastajajo na steklenih ploščah, fotografskih filmih in predstavljajo zapis določene osebe, dogodka ali stvari. Nastajajo v informacijski dejavnosti (medicina, kriminalistika)

**Zvočni zapisi** so govorjene besede in glasba (kasete, magnetofonski trakovi). S tem ohranjamo v zvočni obliki govore in razprave v organih oblasti.

**Računalniški zapisi** - gre za posnetke podatkov na določenih materialih, nosilcih, ki omogočajo hrambo, obdelavo podatkov in besedil (včasih luknjaste kartice in trakovi, danes magnetni disk, optični disk, zgoščenke, ...)

#### **3.4.2.3 Dokument**

Temeljno enoto dokumentarnega gradiva (list papirja z zapisom) imenujemo v upravi spis, v sodstvu pisanje. **Je vsak zapis, s katerim se začne, dopolni, spremeni, prekine ali konča upravno delo.** Dokument je temeljna enota dokumentarnega gradiva, ima različno zunanjo obliko in je nosilec informacij. Vsak zapis o poslovnem dogodku, poročilo in podobno je dokument.

#### **3.4.2.4 Priloga**

**Je lahko dokument, ki je priložen osnovnemu dokumentu za dopolnitev, kot pojasnilo ali dokaz njegove vsebine** (tabela, grafikon, zemljevid, zgoščanka, ...)

#### **3.4.2.5 Zadeva**

**Več dokumentov (in prilog), ki obravnavajo isto vsebinsko vprašanje, isto nalogo, isti problem, tvori celoto, ki ji pravimo zadeva.** Je ključni pojem za razumevanje in zagotavljanje učinkovitega upravnega poslovanja. Dokumenti s prilogami, ki po vsebini sodijo skupaj naj bodo v isti mapi, vsak dokument pa naj nosi številko zadeve.

#### **3.4.2.6 Arhivsko gradivo**

**je izvirno in reproducirano dokumentarno gradivo, ki je bilo prejeta ali je nastalo pri delu pravnih oz. fizičnih oseb in ima trajen pomen za znanost ali za kulturo. Arhivsko gradivo je kulturni spomenik.**

#### **3.4.2.7 Dosje**

**Je enota več dokumentov različne vsebine, ki zadevajo isto fizično ali pravno osebo oz. isto vrsto dokumentov različne vsebine.**

### **3.4.3 Načela upravnega poslovanja**

1. **Selektivnost** - uslužbenec, ki pregleduje prejeta gradiva, mora natančno razločevati, kateri zapisi so pomembni in kateri ne, katero gradivo bo v organizaciji povzročilo reakcijo oz. postopek, katero je bilo poslano samo v vednost, v reklamne namene in podobno. Kaj s tem pridobimo. Ker bomo manj gradiva vpisali v evidence, bomo prihranili čas, dok. gradivo bo bolj pregledno, lažje ga bomo urejali in odbirali, porabili bomo manj prostora.
2. **Urejenost in preglednost dokumentarnega gradiva** - urejenost in preglednost gradiva bomo lažje zagotovili s primernim pohištvom in tehnično opremo. Za vsako skupino upravnih nalog moramo določiti ustrezno kombinacijo predalov in opreme v pisalni mizi, ustrezne delovne pripomočke, omare, informacijsko tehnologijo in druga tehnična sredstva. Delo mora biti tako organizirano, da bomo vsak del dok. gradiva našli v najkrajšem času. Popoln red in smisel za urejenost evidenc, zbirk zapisov, opreme in prostorov je nujen pogoj za dobro upravno delo.

3. **Dostopnost gradiva** - pomeni, da so informacije dostopne vsem, ki jih potrebujejo pri svojem delu in imajo ustrezna pooblastila za njihovo uporabo (v primeru nenadne odsotnosti ima njegov predstojnik dostop do dokumentov).
4. **Zanesljivost** - sistem poslovanja z dok. gradivom mora biti v vsaki organizaciji urejen z organizacijskim predpisom, katerega mora poznati vsak uslužbenec ter ga v celoti uresničevati in spoštovati. Pisarniško poslovanje temelji na predpostavki, da so vsi vpisi v razne evidence točni, da jih uslužbenci opravljajo po predvidenem vrstnem redu. Nujen je tudi nadzor nad delom.
5. **Zamenljivost** - posamezno delo v org. morata znati opravljati vsaj dva uslužbenca, da bi v primeru izostanka enega uslužbenca ali v nujnem primeru, znal drugi opraviti določeno nalogo približno enakovredno. Analize kažejo, da je načelo možno uresničiti. Gre za to, da org. v kritičnih situacijah zmore, čeprav morda ne povsem enakovredno, vendar sproti in brez večjih težav izvajati svoje naloge.
6. **Preprostost** - enostavnost - evidence o dokumentarnem gradivu morajo biti uslužbencem v pomoč, ne pa v nadlogo. Za vsak delovni postopek se moramo vprašati, čemu je namenjen. Iz upravnega poslovanja moramo izločiti vse tiste delovne postopke, ki zavirajo delovni proces in povečujejo stroške.
7. **Ekspeditivnost** - upravno delo mora potekati hitro in ažurno, to je sproti in pravočasno opravljeno. Pri rutinski in vsebinsko preprosti zadevi pošljemo stranki odgovor še isti dan. Ekspeditivnost pa ne pomeni pretirane naglice, ki navadno škoduje kakovosti opravljenega dela. Ekspeditivnost poslovanja povečuje odzivnost organizacije ter hiter odziv na spremembe v okolju, kar je značilnost uspešnih podjetij.
8. **Ekonomičnost** - s tem pojmom razumemo zahtevo, da z razpoložljivimi sredstvi dosežemo čim večji učinek. Z dobro organiziranim upravnim delom, z optimalno uporabo ustrezne informacijske tehnologije in z usposobljenimi uslužbenci bomo gotovo dosegli dobre delovne uspehe. Tehnična sredstva kupujemo na osnovi strokovne presoje / čimveč opravil standardiziramo in do pametne meje tudi specializiramo / uvajamo primerna delovna sredstva / racionalno vendar primerno urejeno delovno okolje.  
Načelo ekonomičnosti opozarja tudi na potrebno varčevanje z vsemi delovnimi sredstvi in predmeti dela.
9. **Varnost dokumentarnega gradiva** (varstvo pred uničenjem, varstvo pred zlorabo). DG, ki ga org. sprejema, obdeluje in hrani, moramo zavarovati pred izgubo, uničenjem ali zlorabo, saj ima pomen za organizacijo, za znanost in kulturo oz. za ožjo in širšo družbeno skupnost. DG v tekočih in stalnih zbirkah mora biti shranjeno v primernih prostorih. Zagotoviti je treba, da gradivo ne propada zaradi vlage, prahu, neposredne sončne svetlobe. Uničenje DG je dopustno samo na osnovi posebnih predstojnikovih navodil oz. na osnovi predpisa.

### 3.4.4 Razvrščanje dokumentarnega gradiva

Veliko količino informacij, ki jih vsebuje dokumentarno gradivo, je treba obdelati tako, da bomo vsako informacijo, vsak najmanjši del dokumentarnega gradiva našli v najkrajšem času. Da to dosežemo je potrebno razvrščanje:

- |                          |                           |   |
|--------------------------|---------------------------|---|
| - abecedno razvrščanje   | - po abecedi              | nikoli sama zase, ampak v sklopu s kakšnim drugim načinom |
| - geografsko razvrščanje | - po geografski lokaciji  |   |
| - številčno razvrščanje  | - po zaporednih številkah |   |
| - kronološko razvrščanje | - po datumih              |   |
| - vsebinsko razvrščanje  | - po vsebini              |   |

Osnovne podatke za razvrščanje gradiva razberemo iz dokumenta.

**1. Abecedno razvrščanje** - je najenostavnejše razvrščanje gradiva in se zelo pogosto pojavlja v kombinaciji z drugimi načini razvrščanja. Uporabljamo ga predvsem tam, kjer se zadeva ali dokumenti nanašajo na konkreten predmet, osebo ali pojem. Za ta način razvrščanja ne potrebujemo nobene evidence.

**2. Geografsko razvrščanje** - dokumentarno gradivo razvrščamo po krajih oz. po krajevnih območjih. Kadar razvrščamo konkretno zadevo, jo najprej razvrstimo glede na lokacijo objekta, znotraj lokacije pa po abecedi ali zaporednih številkah. Zaradi boljše preglednosti nad gradivom uporabljamo pregradne kartone ali kazalke (toliko kazalk, kolikor je lokacij). Prednost tega razvrščanja je v tem, da imamo vse gradivo v zvezi z določeno organizacijsko enoto ali fizično osebo skupaj, zato je preglednost zelo dobra. Slaba stran pa je geografska razpršenost gradiva.

**3. Številčno razvrščanje** - osnovna značilnost tega razvrščanja je, da vsaka zadeva ob svojem nastanku dobi pripadajočo zaporedno številko. Obstajata dve možnosti številčnega razvrščanja:

- na začetku leta oštevilčimo tolik map, kolikor zadev pričakujemo v tistem letu. Številka zadeve je vnaprej napisana na mapi, ko zadeva nastane, na mapo zapišemo le podatke o njej. Da zadevo hitreje najdemo, vpišemo podatke v abecedni indeks. V organizaciji, kjer je manj zadev do - 300 na leto.
- za vsako zadevo ob njenem nastanku vpišemo v delovodnik zaporedno številko nato osnovne podatke o zadevi še v abecedni indeks. V organizacijah, kjer imajo do 1500 zadev letno.

Številčni način razvrščanja uporabljamo večinoma v manjših organizacijah, drugod pa zlasti za računovodsko, knjigovodsko gradivo, za zadeve, ki jih težko poimenujemo, primeren tudi za evidentiranje zaupnega gradiva.

**4. Kronološko razvrščanje** - pri kronološkem razvrščanju zadeve najprej razvrstimo po datumih nastanka zadeve, znotraj datuma pa po abecedi ali po zaporednih številkah. Ta način je uporaben za zadeve, ki so vezane na potek določenega roka.

**5. Vsebinsko razvrščanje** - tu je gradivo razvrščeno po vsebinskih geslih. Pri tem razvrščanju je najpomembnejša vsebina zadeve, ki jo skušamo ugotoviti iz prispelega dokumenta. Temelji na opisu strani ali pojma. Ker ljudje ne opišejo iste stvari z enakim izrazom, to razvrščanje ni preprosto. Za vsebinsko razvrščanje potrebujemo klasifikacijski načrt in ustrezen sistem evidentiranja dokumentarnega gradiva (računalniška ali kartotečna evidenca)

Vsebinsko razvrščanje je smotrno uvajati, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- kompleksna dejavnost organizacije (razvejanost organizacije, vrsta funkcij, ...)
- količina gradiva (smotrno že pri nekaj nad 100 zadev)
- velikost organizacije (če sta izpolnjena prva dva, ta pogoj ni pomemben - nad 100 zaposlenih)
- usposobljenost zaposlenih (strokovna usposobljenost uslužbencev, ki razvrščajo gradivo)

**Klasifikacijski načrt** je konkretna, logična sistematska shema gesel, na osnovi katere razvrščamo dokumentarno gradivo.

Geslo je tista beseda, ki označuje glavno vsebino in bistveno skupno značilnost določenega dela pisnega gradiva. Za učinkovito vsebinsko razvrščanje gradiva potrebujemo tudi ustrezeni evidenčni sistem. Uporabimo lahko kartotečno kazalo ali ustrezno računalniško evidenco.

**Klasifikacijski načrt** je sestavljen iz klasifikacijskih znakov (številčna oznaka gesel) in iz gesel. Sestavljanje klasifikacijskega načrta obsega naslednje faze:

1. pristojni organ imenuje delovno skupino, ki vodi postopek izdelave načrta in uvajanja vsebinskega razvrščanja v prakso
2. zbiranje dejstev - preučitev dokumentarnega gradiva za preteklo in tekoče leto. Oblikuje se abecedni seznam gesel.
3. osnutek klasifikacijskega načrta - gesla združimo v skupine, predskupine in razrede in jih oštevilčimo po dekadnem sistemu. Damo v javno razpravo.
4. Vzdrževanje klasifikacijskega načrta - določi se skrbnika, ki ima izključno pravico oblikovati nova gesla in jih vnesti v klasifikacijski načrt ter obvestiti uporabnika.

### **3.4.5 Delovni postopki pri obdelavi dokumentarnega gradiva**

V javni upravi so postopki obdelave dokumentarnega gradiva predpisani z Uredbo o pisarniškem poslovanju in dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva in Navodilom o izvajanju te uredbe, vendar kljub temu upravno poslovanje ni enotno.

#### Običajno zaporedje delovnih postopkov obdelave dokumentarnega gradiva:

1. Sprejemanje pošiljk
2. Odpiranje pošiljk
3. Pregledovanje pošiljk
4. Odtis prejemne štampiljke
5. Razporejanje (signiranje)
6. Razvrščanje
7. Evidentiranje
8. Dostava
9. Vsebinska obdelava
10. Pisarniško-tehnično delo
11. Odprema

Obdelava dokumentarnega gradiva je lahko centralizirana ali decentralizirana.

**Centralizirana** obdelava dokumentov pomeni, da vsak dokument, ki prispe v organizacijo, sprejmejo in obdelajo v eni vhodni enoti (vložišče, glavna pisarna). Tu praviloma tudi odpravljajo pošto.

**Decentralizirana** obdelava dokumentov pomeni, da določena opravila vhodne enote prenesemo na notranje organizacijske enote. Vložišče gradivo sprejme in zagotovi čimprejšnjo dostavo sektorjem oz. drugim organizacijskim enotam (tajnica).

#### **Pomanjkljivosti centralizirane obdelave pošte:**

1. Najpomembnejše informacije niso zajete v sistemu
2. Težavno signiranje in klasificiranje
3. Velika izguba časa zaradi centralne obdelave
4. Slaba odzivnost organizacije in neekspeditivnost
5. Funkcionalni nadzor praktično ni mogoč
6. Težavna povezava med vhodom in izhodom dokumentov
7. Težavno arhiviranje
8. Zaradi novih tehničnih zmožnosti prejme naslovnik dokument neposredno na delovno mesto - elektronska pošta, s tem centralizirana obdelava izgubi smisel

Centralna obdelava je smiselna le v manjših podjetjih.

#### **Prednosti decentralizirane obdelave dokumentov:**

- Bistveno pospeši pretok informacij oz. gradiva
- V vhodni enoti se odpre le tisto pošto, ki je naslovljena na organizacijo in ne tiste, ki je naslovljena na notranjo org. enoto
- Zmanjša se možnost napačnega signiranja in klasificiranja
- Bistveno izboljša urejenost tekočih zbirk, s tem tudi urejenost stalne zbirke
- Zagotovi se enostavnejši in kompetentnejši nadzor

Decentralizirana obdelava dokumentov zagotavlja, da strokovni uslužbenci prejmejo dokument istega dne, ko pride v org. in ne nakj dni kasneje kot pri centralizirani obdelavi pošte.

### **Delovni postopki pri obdelavi dokumentarnega gradiva:**

## 1. Sprejemanje in odpiranje pošilk

Vhodna enota (vložišče, sprejemna pisarna, glavna pisarna, tajništvo) je tisti del organizacije, v katero pošta prihaja, se obdeluje in pripravi za vsebinsko obdelavo.

Različnim pošilkam, ki jih prejemo pravimo pošta. **Pošta** je vsakršno sporočilo, ki ga na kakršnikoli način prejemajo upravni organi, če izpolnjuje naslednje pogoje:

- Po končanem sprejemu mora biti v obliki, da ga naslovník prepozna kot sporočilo in ga prebere,
- Sprejeto v takšni tehnični obliki, da ga je možno takoj reproducirati za potrebe poslovanja,
- Po vsebini mora biti toliko pomembno, da ga je treba evidentirati v smislu uredbe.

### **Prejeta pošta je lahko v naslednji obliki:**

- V papirni obliki prejeta preko pošte, kurirjev, posameznika ali ustno sporočilo upravnemu organu na zapisnik
- Pošta, prejeta s faksimilnimi napravami
- Pošta, prejeta kot elektronska pošta ali računalniško sprejeta faksimilna pošta

### **V vhodni enoti najprej pregledajo prejeta pošto in jo po potrebi razdelijo v naslednje skupine:**

- Pošiljke, naslovljene na organizacijo
- Pošiljke, naslovljene na uslužbenca in organizacijo
- Pošiljke, naslovljene na uslužbenca
- Zaupne pošiljke
- Pošiljke v zvezi z licitacijami in razpisi

Uslužbenec v vhodni enoti lahko odpre pošiljke, naslovljene na organizacijo, vse druge vrste pošilk pa le, če ima za to posebno pisno pooblastilo (ne sme odpreti osebne pošte). Pooblastilo običajno **ni** dano za zaupno pošto, za pošiljke, ki so naslovljene na uslužbenca s posebnim pooblastilom in odgovornostmi ter za pošto v zvezi z licitiranjem in razpisi. Uslužbenec, ki dobi osebno pošto s poslovno ali uradno vsebino, mora poskrbeti, da se čimprej vključi v redni sistem poslovanja.

Na ovojnici, ki jih ne odpre odtisne le prejemno štampljko z datumom ter poskrbi, da je čimprej vročena pristojnemu uslužbencu.

Znotraj organizacije nastopa tudi določeno dokumentirano gradivo. Z vidika obdelave pa je vseeno, če je dokument nastal v organizaciji ali znotraj nje.

## 2. Pregledovanje in potrjevanje pošilk

Uslužbenec v vhodni enoti mora vsako pošiljko pregledati, da ugotovi, če so dokumentu priložene vse priloge, navedene v besedilu dokumenta. Če niso, pisno obvesti pošiljatelja, kopijo dopisa priloži dokumentu za strokovnega uslužbenca v vednost. Enako ravna tudi s poškodovano pošiljko.

Pisemske ovitke priloži dokumentu le takrat, ko je na ovitku podatek o rokih ali o pošiljatelju.

Kadar je dokumentu priložena vročilnica mora prejem le-ta potrditi z datumom, podpisom in pečatom (po potrebi tudi ura prejema). Z vlogami, ki morajo biti kolkovane, ravna v skladu s predpisi, ki urejajo upravne takse. Posebej skrbno morajo ravnati z dokumenti, ki vsebujejo tajne podatke. Označbe tajnosti in stopnje zaupnosti zapišemo v zgornji desni kot dokumenta z velikimi črkami. Vrste tajnosti: državna, vojaška, uradna.

## 3. Odtis prejemne štampljke

Ko je pošta pregledana, uslužbenec v vhodni enoti na vsak prejeti dokument v zgornji desni kot le-tega odtisne prejemno štampljko in datum. Na priloge se prejemna štampljka ne odtisne. Odtis prejemne štampljke je pomemben zato, da vemo kdaj smo dokument prejeli in da vemo kam spada.

|                    |            |
|--------------------|------------|
| NAZIV ORGANIZACIJE |            |
| Datum:             | Org. znak  |
| Številčna oznaka:  | Priloge:   |
|                    | Vrednosti: |

## 4. Razporejanje (signiranje) dokumentov

Signiranje je označevanje organizacijskih enot ali delavcev, katerim bomo dokument dodelili v delo. Če ima organizacija veliko organizacijskih enot je potrebno izdelati signirni načrt.

Popolno signiranje vsebuje poleg označbe organizacijske enote tudi znak delovnega mesta strokovnega delavca, ki bo zadevo reševal.

Nepopolno signiranje vsebuje le znak vodstva upravnega organa oz. vodstva notranje organizacijske enote. To so zadeve, ki obravnavajo načelna oz. vodstvena vprašanja.

### **5. Razvrščanje gradiva**

Gradivo moramo razvrstiti sistematično, da s tem zagotovimo dobro preglednost in uporabnost. Poznamo abecedni, geografski, številčni, kronološki in vsebinski način razvrščanja. Ko ga razvrščamo po vsebini pravimo, da ga klasificiramo (potrebujemo klasifikacijski načrt in ustrezen sistem evidentiranja)

#### **Vsebinsko razvrščanje poteka po naslednjem zaporedju:**

1. Ugotovimo ključno vsebino dokumenta
2. Ko ugotovimo za kaj gre, v klasifikacijskem načrtu poiščemo ustrezno vsebinsko geslo in njegovo številčno oznako
3. Klasifikacijski znak vpišemo v ustrezno rubriko prejemne stampiljke
4. Pogledamo v evidenco, če je pod tem klasifikacijskim znakom še kakšna zadeva (ali se zadeva začnja, nadaljuje ali končuje)
5. Ugotovimo zaporedno številko zadeve pri določenem klasifikacijskem znaku
6. Vpiše številčno oznako zadeve v evidenco in v prejemno stampiljko (če se z dokumentom zadeva začnja, vpiše ustrezne oznake tudi na ovoj zadeve)
7. Dokument oz. zadevo dostavi strokovnemu uslužbencu v reševanje

### **6. Evidentiranje gradiva**

Evidentiranje gradiva je postopek, s katerim zabeležimo določene podatke v dokumentarnem gradivu v evidenco. Sodoben evidenčni sistem mora zagotavljati v vsakem trenutku: kje je kakšen dokument ali zadeva in kakšno je stanje zadeve (rešeno, nerešeno). Uporabimo evidenco glede na sistem razvrščanja. Ločimo računalniške in ročne evidence. V informacijski dobi je težnja po avtomatiziranju pisarniških opravil.

### **Ročne evidence so:**

Delovodnik - uporabljati kaže delovodnik na obrazcu DZS št. 0,115. Ta obrazec ne zahteva obsežnega vpisovanja, zagotavlja pa pregled nad potekom zadeve in celotnim gradivom. Če je več kot 100 zadev na leto, je potrebno poleg delovodnika voditi tudi abecedni indeks.

| Številka | Zadeva                                       | Vpisi in izpisi |     |      |      |      |     | Pripombe |
|----------|--|-----------------|-----|------|------|------|-----|----------|
| Prenos   |  |                 |     |      |      |      |     |          |
| 298      | Janez Medved<br>Partizanska 3<br>Škofja Loka | 04              | 04  | R    | 04   | 04   | R   | Sklep    |
|          |  | 2/3             | 4/3 | 14/3 | 19/3 | 21/3 | 1/4 |          |

Kartotečno kazalo - uporabljamo pri vsebinskem razvrščanju dokumentarnega gradiva. Sestavljajo ga kartice formata A7, obr. DZS 0,106. Kartice so v škatlah razdeljene na dva dela: na kartice rešenih in nerešenih zadev. Poleg tega so kartice v vsakem delu urejene natančno po sistematiki klasifikacijskega načrta.

Seznam gradiv - je evidenca, ki jo uporabljamo za evidentiranje gradiv, ki v organizacijo prihajajo v velikem številu in jih rešujemo po notnem postopku (dobavitelji - kupci). Lahko uporabljamo delovodnik ali polo papirja, na vrhu napišemo klasifikacijski znak in letnico, posamezne dokumente in odgovore pa vpisujemo kronološko.

**Računalniške evidence** - kot osnovo računalniške evidence uporabimo kakšno izmed ročnih evidenc in način razvrščanja.

Na tržišču je veliko programskih orodij za evidentiranje dokumentarnega gradiva. Nekatera omogočajo le vodenje preprostih evidenc, boljše pa omogočajo integrirano obdelavo dokumentarnega gradiva, kar pomeni, da je računalniška evidenca povezana z urejevalnikom besedila, da so v sistem vključena vsa gradiva, ki prihajajo v organizacijo, v njej nastajajo ali jih odpošiljamo. Najsodobnejša pa omogočajo spremljanje poteka delovnih postopkov.

### **7. Dostava dokumentarnega gradiva**

Dostavo dokumentarnega gradiva organizacijskim enotam in posameznikom zagotovimo s kurirji, drugim pisarniškim osebjem ali ustreznimi transportnimi napravami. Vpisovanje pošte v dostavno knjigo je nepotrebno. Zamenja naj jih usmerjenost v izboljšavo delovnih postopkov in usposabljanje.

### **8. Vsebinska obdelava dokumentarnega gradiva – vodilno osebje**

Strokovni delavci (uslužbenci) si navadno sami razporedijo delo, ki pa mora biti v skladu s hitrostjo delovnega procesa in strokovnim navodilom o pisarniškem poslovanju. Znanje o upravnem postopku.

Obvladovati morajo sledeče:

- Ne glede na položaj v hierarhiji morajo poznati predpise, ki urejajo upravno poslovanje
- Obvladovati morajo pravila poslovne korespondence - osnutek dopisa mora vsebovati vse sestavine
- Izvirnik dopisa s prilogami pošljemo naslovniku, kopijo in preostalo dokumentacijo vložimo v mapo
- Jasno moramo označiti, katere dopise in priloge je treba poslati naslovniku
- Pisarniškem uslužbencu mora na vsako zadevo ali njen del dati natančno navodilo - če je zadeva končana (rešeno, datum, podpis) in zadevo hranimo v tekoči zbirki dokumentarnega gradiva



## 9. Izhodna obdelava dokumentarnega gradiva

Odpravništvo (izhodna enota) je notranje organizacijska enota, katere osrednja naloga je končna obdelava dokumentov (priprava pošilk za pošiljanje po pošti ali po kurirju, priprava kuvert in adresiranje, frankiranje, evidenca in obračun poštnine). Z razvojem informacijske tehnologije se je vloga odpravništva zmanjšala, saj uslužbenci komunicirajo z zunanjimi partnerji z elektronsko pošto ali s pomočjo računalniških programov.

Pogoji za delo odpravništva je pravilna razporeditev delovnih miz, uporaba ustrezne mehanizacije (frankirni in adresirni stroj). Pri odpravi pošte moramo ravnati v skladu z načelom ekspanzivnosti zato morajo vsi pooblaščenca za podpisovanje pošte, podpisati takoj; uslužbenec mora opozoriti na večje količine gradiva in v primeru potrebe priskočiti na pomoč delavcu v odpravništvu.

### 3.4.6 Ureditev tekoče in stalne zbirke dokumentarnega gradiva

Tekoča zbirka dokumentarnega gradiva je gradivo, ki je že rešeno in ga uslužbenci pogosto potrebujejo pri delu.

Stalna zbirka dokumentarnega gradiva je rešeno dokumentarno gradivo, ki ga uslužbenci bolj poredko uporabljajo pri delu, vendar pa je še pomembno za organizacijo, lahko pa tudi za širšo ali ožjo družbeno skupnost.

Delitev na tekočo in stalno zbirko omogoča večjo preglednost dokumentarnega gradiva, smotrnejšo uporabo pisarniških površin in opreme; taka delitev omogoča boljše in ekonomičnejše poslovanje.

Gradivo, ki je bilo rešeno, mora biti urejeno natančno po sistemu razvrščanja gradiva, ki je bilo v uporabi v času nastajanja gradiva.

Strokovni delavec mora pred oddajo gradiv v tekočo zbirko odstraniti vse tisto, kar po nepotrebnem povečuje obseg gradiva (kopija dokumentov, koncepti). Praviloma po 2 -3 letih, lahko pa tudi vsako leto posebej prenašamo gradivo iz tekoče v stalno zbirko dokumentarnega gradiva.

Stalna zbirka mora biti urejena centralno, mora biti pregledna. Praviloma morajo biti na začetku vsake letne zbirke priložene vse evidences, ki se nanjo nanašajo, če je gradivo razvrščeno po vsebini še klasifikacijski načrt.

O gradivu, ki ga hranimo v stalni zbirki lahko vodimo naslednje evidences: o prostorski razporeditvi, o izposojanju gradiva, o rokih hranjenja gradiva in evidenci o izločenemu in uničenemu gradivu.

Zaupno in strogo zaupno gradivo hranimo tako, da je zaupnost zavarovana. Ustrezno označeno in pripravljeno mora biti gradivo, ki ga je v primeru vojne treba prenesti na drugo lokacijo.

### 3.4.7 Arhivsko gradivo

Arhivsko gradivo je le majhen del dokumentarnega gradiva in tudi vsaka organizacija nima arhivskega gradiva.

**Arhivsko gradivo je izvirno in reproducirano (pisano, risano, tiskano, fotografirano, filmano) dokumentirano gradivo, ki je bilo prejet ali je nastalo pri delu pravnih in fizičnih oseb in ima trojen pomen za znanost in za kulturo. Je kulturni spomenik.**

Mora imeti posebno spoznavno lastnost - trajen pomen za znanost in kulturo. Takšen pomen gradiva lahko določi le pristojna arhivska organizacija (Arhiv Republike Slovenije, Regionalni arhivi in Arhivi lokalnih samoupravnih skupnosti).

**Ločimo javno (javna lastnina) in zasebno (zasebna lastnina) arhivsko gradivo. Arhivsko javno službo opravljajo:**

- Arhiv RS - varujejo javno arhivsko gradivo državnih organov, izvajalcev javnih pooblastil, Banke Slovenije, drugih pravnih oseb, ki jih ustanovi država oz. ki delujejo za območje celotne države.
- Regionalni arhivi - varujejo javno arhivsko gradivo državnih organov in druge, ki opravljajo dejavnost na območju ene ali več samoupravnih skupnosti in nastajajo na območju regionalnega arhiva.
- Arhivi lokalnih samoupravnih skupnosti - varujejo javno arhivsko gradivo organov lokalne samoupravne skupnosti in drugih na območju lokalne skupnosti.

Zasebno arhivsko gradivo - nastaja pri zasebnih pravnih in fizičnih oseb. Arhivi evidentirajo dokumentarno gradivo v zasebni lasti, za katerega domnevajo, da ima lastnost arhivskega gradiva in na osnovi letnega programa dela predlagajo ministru za kulturo, da z odločbo le - tega razglasi za arhivsko gradivo.

Arhivi vrednotijo dokumentarno gradivo (pomen za znanost in kulturo), zbirajo in strokovno obdelujejo arhivsko gradivo, hranijo in omogočajo uporabo arhivskega gradiva.

### 3.4.8 Načrtovanje obrazcev

Kakovostni obrazci omogočajo hitro zbiranje in obdelavo podatkov. Pri načrtovanju obrazcev je treba upoštevati naslednja pravila:

1. Podatki v obrazcu naj si sledijo v takem vrstnem redu, kot jih bomo uporabljali

2. Besedilo kratko, razumljivo, nedvoumno
3. Sestavljen naj bo pregledno in racionalno
4. Prilagojen naj bo za računalniško obdelavo
5. Imeti morajo (svojo) številčno oznako
6. Mora biti lepo oblikovan
7. Velikost obrazca, kakovost papirja, tisk in barva morajo ustrezati namenu obrazca

Načrtovanje poteka v več fazah:

1. Pripravljalna stopnja (ugotovimo ali podatka ni kdo že zbral - zbirka obrazcev); naredimo seznam podatkov, določimo zaporedje, velikost in kje se bo uporabljal obrazec
2. Osnutek obrazca (tega se lahko dopolni ali popravi)
3. Predloga za tisk
4. Kontrola prvega odtisa (če bomo tiskali v tiskarni)

### **3.5. INFORMACIJSKO - KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA**

#### **3.5.1 Cilji avtomatizacije upravnih dejavnosti**

Avtomatizacija pomeni nadomeščanje živega dela s tehničnimi sredstvi. V upravi so to predvsem informacijsko-komunikacijske tehnologije, tehnična sredstva za reprodukcijo gradiv ter obdelavo pošte, papirja in podobno.

Predmet dela v JU je informacija, zato ni presenetljivo, da JU sodi med največje uporabnike IKT. Vsaka uprava hoče čimbolj učinkovito in s čim manjšimi stroški uresničiti cilje organizacije. Upravno delo praviloma ne povečuje vrednosti, pač pa stroške. Zato se nabava IKT pogosto povezuje s prizadevanjem po zmanjšanju stroškov (tudi časovni prihranki).

Preden se lotimo avtomatizacije upravnih dejavnosti moramo določiti cilje:

1. Povečanje količine in kakovosti dela brez novih zaposlitev
2. Povečanje uradnih, poslovnih stikov
3. Zmanjšanje rutinskega dela
4. Lažje vzporedno obravnavanje več alternativ
5. Skrajšanje časov za obdelavo gradiva
6. Zmanjšanje notranjega transporta gradiva

Kot cilj avtomatizacije je tudi izboljšanje delovnih razmer, vendar se z uporabo tehničnih sredstev povečujejo škodljivi učinki na zdravju zaposlenih, praktični in fizični napor pri neposrednem stiku s strankami.

### 3.5.2 Značilnosti informacijsko - komunikacijske tehnologije (IKT)

1. Inovacije, ki jih v delovne procese prinaša nova tehnologija, niso enake enostavni nadomestitvi človekovega dela s strojem, pomenijo novo kakovost v obdelavi informacij.
2. Avtomatizacija je svetovni proces. Ni je mogoče uveljaviti v tehnično-tehnološko zaostalih okoljih, kjer nimajo usposobljenih ljudi, niti komunikacij. Še tako sodobna tehnologija je lahko le orodje v človeških rokah - služi ciljem. Gre za vprašanje, kako sodobno tehnologijo uporabiti za doseganje ciljev organizacije.
3. Sodobno opremo vnašamo v izrazito netehnično okolje. Uporabljali jo bodo uslužbenci, ki so klasični pisarniški opremi dodali še računalnik. Različni pogledi na uporabo informacijske tehnologije (eni navdušeni, drugi a priori zavračajo).
4. Avtomatizirati je možno do 70 % upravnih nalog: komuniciranje med ljudmi in organizacijami; pridobivanje, shranjevanje ter iskanje informacij; obdelava podatkov za odločanje; oblikovanje gradiv; spremljanje in vodenje dela; rokovnike, ...Enaka dela in naloge opravljamo kot doslej, vendar drugače, z drugačnimi sredstvi, lahko pa gre za izvajanje povsem novih opravil.
5. Avtomatizacija številnih upravnih nalog, informacijski kioski za občane, inteligentne kartice (zdravstvena izkaznica) omogoča ljudem, da na novo lažje in hitreje opravljajo svoje dolžnosti in uresničujejo svoja pravila.
6. Prodornost IKT; v tovarnah, pisarnah, majhnih podjetjih in velikih upravnih sistemih (je temeljna značilnost IKT).
7. Učinkuje sinergijsko, saj povezuje računalnika in telekomunikacij, ki se pojavljajo v različnih informacijskih omrežjih, povečuje učinke, povečana odzivna sposobnost.
8. Koneksiteta - tehnologija prinaša v organizacijski svet logiko mrež, povezovanje in vzpostavljanje nove oblike razmerij med subjekti, povezovanje subjektov z omrežjem (posameznik dobi veliko več informacij, z večjo količino inf. pa se poveča ali zmanjša manipulabilnost posameznika)

Z IKT se povečuje fleksibilnost organizacije. Organizacijska zgradba postane prožnejša, uveljavlja se teledelo, razvijajo se različna informacijska središča, ki nudijo uporabnikom raznovrstne informacije

### 3.5.3 Nekateri organizacijski vidiki AVTOMATIZACIJE

Uvajanje IKT v JU sproža številna vprašanja, povzročajo odpor proti novostim, pa tudi precejšnje stroške. Organizatorji in investitorji se sprašujejo, kako se v danih razmerah in možnostih organizirati, da bi novo tehnologijo uvajali v upravne dejavnosti s čim manjšo entropijo.

#### 1. Kaj ovira avtomatizacijo upravnih dejavnosti? (najpogostejši vzroki odpora proti spremembam so)

- Nevednost (neobveščenost uslužbencev o nameravanih spremembah)
- Konservativnost (a priori odklanjajo novosti kot nekaj slabega)
- Navada (trdno oklepanje ustaljenih metod - "navada je druga narava" - Seneca)
- Strah (uslužbenci se bojijo, da novostim ne bodo kos, se bojijo novosti)
- Stroški (za nakup, implementacijo, vzdrževanje in delovanje informacijske tehnologije, nizka cena dela in relativno visoka cena strojne in programske opreme)
- Pomanjkanje standardizacije in sodobnih vodstvenih metod

#### 2. Sodobna tehnologija v javni upravi - človeški vidiki

Človeški vidiki pri uvajanju avtomatizacije so pomembni, ker so široki in povzročajo veliko človeških problemov.

- Uvajanje IT se pojavi kot sredstvo, ki brezpogojno zahteva spremembo v delovnem procesu, zato je nujno sodelovanje organizacijskega strokovnjaka s strokovnjaki s področja IT, prav tako tudi sodelovanje vodstva in vseh prizadetih uslužbencev.
- V določeni sredini povzročijo spremembe, ki niso vedno koristne. Odločitve o avtomatizaciji morajo biti sprejete v demokratičnem postopku (prizadeti morajo imeti možnost do odprtega dialoga z vodstvom), morajo biti vključeni pri odgovornosti in nagradah.
- Zagotoviti je potrebno ustrezno izobraževanje zaposlenih. Ne le zagotovitev finančnih sredstev, ampak tudi nove zahteve do izobraževalnega sistema v celoti.
- Večajo se pristojnosti in odgovornosti personalnih služb in zavodov za zaposlovanje, saj bo treba organizirati učinkovitejše informiranje o prostih delovnih mestih, prekvalifikacijah.

#### 3. Ugotavljanje in analiziranje potreb

Opremljanje z informacijsko tehnologijo zahteva temeljito strokovno presojo današnjih značilnosti delovnega procesa in predvidenih sprememb v prihodnosti.

Dejanske potrebe uporabnikov se pogosto razlikujejo od njihovih želja. Potrebe po informacijski tehnologiji je treba analizirati.

V okolju, kjer je organiziranost dela na visoki ravni bomo analizirali tehnično-tehnološke možnosti, ki jih ponuja tržišče

V nerazvitem okolju je potrebna analiza delovnih postopkov in struktura delovnega časa

Analizirat je potrebno tudi usposobljenost zaposlenih.

Na teh osnovah je mogoče specificirati zahteve uporabnika in tehnične možnosti ter odločiti o nakupu inf.-kom. tehnologije. Odločanje o nakupu navadno temelji na idejnem projektu, ki vsebuje poleg ugotavljanja in analize potreb še analizo ponudbe strojne in programske opreme. Odločitev o nakupu informacijske tehnologije vsebuje tudi ustrezne odločitve glede implementacije.

### **3.5.4 Implementacija informacijsko - komunikacijske tehnologije**

Implementacija je vgraditev sodobne tehnologije v organizacijo. Potek implementacije je različen od primera do primera. Pomembnejše sestavine implementacije so: oblikovanje dela, usposabljanje zaposlenih, vzdrževanje sistema ter vrednotenje novih rešitev.

#### **1. Oblikovanje dela**

Organizacija, ki kupuje IKT lahko izbira med različnimi strategijami oblikovanja dela: klasičen pristop, sodoben pristop.

Klasičen pristop zajema naslednje stopnje:

- načrtovanje celotnega delovnega procesa
- delitev delovnega procesa na operacije
- delitev operacij na elemente
- združevanje elementov v specifične naloge
- kombiniranje specifičnih nalog v individualno delovno mesto

Prevladujoči kriterij klasičnega pristopa oblikovanja dela niso potrebe in sposobnosti uslužbenca, ampak stroški dela. Hitro se razpoznavajo možnosti avtomatizacije, implementacija je prepusta in hitra. Uslužbenci s takim delom niso zadovoljni, delo je dolgočasno, tok informacij prepočasen, raven storitev nizka.

Sodoben pristop k oblikovanju dela ima naslednje značilnosti:

- humanizem (sočasno oblikovanje dela), ki zadovoljuje človeške potrebe
- optimalne tehnološke zahteve - vsaka delovna naloga se oblikuje tako, da bodo prišle do popolne veljave sposobnosti človeka in stroja.

Prednosti sodobnega oblikovanja dela:

- vsak posameznik poleg temeljitega poznavanja svojega dela in njegove vloge v sistemu razpozna tudi možne smeri svojega delovanja ter delovanja drugih sestavin delovnega procesa. Relacija delo - končni izdelek mora biti jasna
- funkcijsko organiziranost vse bolj nadomešča procesna organiziranost
- celovitejše oblikovanje dela (vse dejavnosti od priprave dela, sprejema, vnašanja podatkov, obdelave vsebine, nadzora in odpošiljanje sporočil)
- delo z drugih lokacij - možnost teledoma (delo doma, v hotelu, zaradi celotnosti dela in razvoja komunikacijskih sredstev)
- stalna razpoložljivost delovnih potencialov
- možnost lastnega razvoja in napredovanja

### Slabosti sodobnega oblikovanja dela:

- z izvajanjem dela se lahko zbirajo tudi določeni podatki o uslužbencu, ki delo opravlja (dnevni, tedenski, mesečni količini dela) - večje nadzorstvo nad zaposlenim povzroči vznemirjanje in ogrozi učinkovitost sistema
- s pojavom IKT se pojavi sevanje, večja obremenitev oči, hrup... - pri oblikovanju dela stopajo v ospredje ergonomske zahteve

## **2. Usposabljanje uslužbencev**

Tehnološke spremembe imajo kvaliteten učinek na osnovno dejavnost organizacije in povzročajo kvalitetne spremembe v usposobljenostni strukturi. Vsi uslužbenci morajo:

- znati upravljati tehnična sredstva, ki jih ima uprava
- delitev dela na pride v poštev; uslužbenec je odgovoren za več opravil - povečujejo se zahteve po uslužbenčevi odgovornosti za (ne)opravljeno delo
- sposobnost konceptualnega razmišljanja
- sposobnost razlagati statistične podatke in poročila, ocenjevati trende
- sposobnost daljše koncentracije

Večja kot je uporaba sodobnih tehnologij, bolj so zahtevana ustrezna usposabljanja.

## **3. Vzdrževanje sistema**

Vsak sistem potrebuje za svoje delovanje določeno stalno skrb, na področju IKT pa zajema:

- sistematično shranjevanje zapisov
- prilagajanje programskih orodij novim razmeram
- prilagajanje sistema novim uporabnikom, novi opremi
- pomoč uporabnikom
- spremljanje novosti na področju programske opreme
- odpravljanje posledic naključnih dogodkov

## **4. Vrednotenje novih rešitev**

Šele z vrednotenjem novih rešitev je mogoče objektivno in v celoti ugotoviti ali in koliko je informacijska tehnologija uspešna.

Pri vrednotenju morajo sodelovati strokovnjaki s področja organizacijskih ved, informatike, ekonomije, prava, ...

### Vrednotenje zajema tri ravni v organizaciji:

- analizo vseh tehničnih značilnosti opreme, vključno z ergonomsko analizo
- vrednotenje obdelave je odvisno od opreme; v ožjem pomenu pa gre za usposobljenost izvajalcev, potek dela, metode dela, čas in stopnjo zahtevnosti pri usposabljanju (vlogo človeškega dejavnika merimo s številom napak)
- vrednotenje medsebojnega učinkovanja opreme, organizacije obdelave in zaposlenih (količina in kakovost dela, organizacijska kultura, stroški, ...)

### **3.5.5 Informacijska družba**

Sodobna tehnologija se tako hitro razvija, da je težko ali celo nemogoče v celoti spoznati posledice ali ugotoviti, kako bo vplivala na naše življenje. Zato je nujno proučevanje vplivov sodobne tehnologije, da ugotovimo, kaj lahko sami storimo, da bo le-ta služila družbi in posameznikom in kolikor mogoče predvideti in preprečiti slabe učinke. Povezava računalniške in komunikacijske tehnologije je sprožila številna razmišljanja in dileme;

- Uporabnost računalniške in komunikacijske tehnologije v političnem življenju družbe (teledemokracija ali elektronsko politično življenje): omogoča komuniciranje med oblastjo in državljanom (kritična razmišljanja); ali jim bo oblast prisluhnila, ali se bodo ravnanja zapisala in jim bodo škodila
- IT povečuje količino in možnost raznovrstnih informacij; problem prevelike količine informacij, katera je prava za njegove sklepe in odločitve
- Z razvojem IKT je močno ogrožena zasebnost posameznika; različne službe zbirajo in obdelujejo podatke o matičnih stanjih občanov, njihovem premoženju, davčnih obveznostih.
- Informatizacija in birokratizacija družbe sta duhovno sorodna procesa. Oba izhajata iz očitne nadvlade formaliziranih struktur, ko gre za doseganje določenih ciljev. IKT je pomembna za birokracijo, ker uteleša racionalno upravno obnašanje, usmerjeno k učinkovitemu doseganju ciljev. Je močna podpora storitvam birokratskega spopadanja z družbenimi problemi vseh vrst.

Tehnologija je pomembna, toda še pomembnejše je razumevanje informacijskih tokov v družbi, posebej še v političnem življenju. JU mora biti sposobna razmerja med politiko in JU, med državljani in državo, med izvršilno in zakonodajno oblastjo.

### 3.5.6 Informacijsko-komunikacijska tehnologija v organizaciji

V upravnih dejavnostih je vpliv IKT sorazmerno večji (kot v proizvodnih organizacijah), predvsem zaradi narave dela in predmetov dela, poleg tega so bila tehnična sredstva v teh dejavnostih manj pomembne sestavine delovnih procesov. Z večjo delitvijo dela, s specializacijo, standardizacijo in koncentracijo dela se možnosti uporabe sodobnih tehničnih sredstev še povečujejo.

#### Posledice avtomatizacije v organizaciji:

1. Struktura organizacije se z uvedbo avtomatizacije v osnovne delovne procese temeljito preoblikuje. Opuščajo funkcionalno organiziranost in se odločajo za procesno.
2. Procesno odločanje se tudi spreminja. Uslužbenci do določene mere sami nadzirajo delovni proces in ocenjujejo, sami odpravljajo napake. Zato se zmanjša število vodilnih in vodstvenih delavcev.
3. Poveča se samostojnost izvajalcev dela, saj celovitejše opravljajo svoje delo
4. Vodilni delavci bodo večjo pozornost namenili ključnim vprašanjem organizacije, strateškemu planiranju, razvijanju človeškega dejavnika, organiziranju in izboljšanju sistema človek - stroj - informacija. Vodilna misel ravnanja s človeškimi viri je, da so ljudje največje premoženje organizacije, pa tudi največji strošek.
5. S tehnizacijo upravnega dela nastanejo občutne spremembe v usposobljenostni strukturi organizacije; zaradi drugačnih kadrovskega potreb so potrebne premestitve, prekvalifikacije, nekateri poklicni profili pa postanejo odveč.
6. Spremenjena tehnologija dela v upravi; avtomatizacija pisarniških rutin, kažejo na jasno izboljšanje kakovosti upravnega dela, saj se zmanjša dodatno nepotrebno delo in neučinkovit čas.

### 3.5.7 Spremembe v delovanju delovnih skupin

Skoraj polovica neposrednega komuniciranja in okrog 40 % pisnega komuniciranja poteka v okviru delovnih skupin. Tu nastaja veliko neučinkovitega časa in nepotrebna dela.

Z elektronsko pošto in drugimi napravami lahko omogočimo asinhrono komuniciranje (posameznik pošlje informacijo naslovniku, ta pa jo prevzame, ko ima čas). **Učinki so:**

- manj sestankov
- poveča se učinkovitost delavcev
- večja dostopnost do informacij
- vpliv informacijske tehnike na delovanje posameznih timov

### 3.5.8 Vpliv informacijsko - komunikacijske tehnologije na posameznika

Informacijska tehnologija omogoča uslužbencem lažje in učinkovitejše delo. Sposobni lahko bolje izkoristijo svoje intelektualne potenciale. Uporaba računalnika poveča storilnost uslužbencev in boljši izkoristek delovnega časa.

Negativne plati vpliva IKT na posameznika so:

1. delavci dvomijo v svoje sposobnosti, zato se tehniki upirajo
2. strah pred povečanim nadzorom nad posameznikom
3. nezaupanje do sistema; da bo zbral podatke o delovnih osebnostih ali njegovi učinkovitosti
4. strah pred brezposelnostjo ali prerazporeditvijo
5. strah, da novega obogatenelega dela ne bodo zmogli opravljati
6. izolacija uslužbencev (povečuje možnost stikov po vertikali, v privatnem delu na domu pa se socialna izolacija povečuje)
7. strokovni uslužbenec dobi večjo odgovornost za odločanje v strokovnih zadevah (kolektivna moč je zmanjšana)
8. učinkovitost se lahko zmanjša zaradi dolgih odzivnih časov ali motenj v komunikacijah
9. povečanje ergonomskih potreb (prenapenjanje oči, stresi, utrujenost, bolečine v hrbtu, glavoboli, ...) kot so razna uporaba zaslona, pisarniška oprema varna in ergonomsko oblikovana, razporeditev opreme mora omogočiti ugodno počutje uslužbencev, redni zdravniški pregledi, ...

### **3.5.9 Posebna težava: Brezposelnost**

Po napovedih in izkušnjah razvitega sveta bo zmanjšanje zaposlenih v proizvodnih procesih postopno sledilo zmanjševanju zaposlenih v upravnih dejavnostih. To se je zgodilo z vse večjo razširjenostjo IKT - brezposelnost se povečuje. Brez delovnega mesta so ostali zlasti uslužbenci z nižjo stopnjo izobrazbe. Pri uvajanju avtomatizacije v upravne dejavnosti predstavlja problem še latentna brezposelnost, ker avtomatizirajo le posamezna področja.

Vendar pa avtomatizacija poteka dalj časa, načrtovano in postopno; tako se sočasno ukrepa tudi na personalnem področju (novi ljudje oz. prekvalifikacija ali višek delovne sile)

Predvidene možnosti zaposlovanja v prihodnosti:

1. Področje ustvarjalnega dela (raziskovanje, umetnost, kultura)
2. Dejavnosti, povezane z organiziranjem družabnega življenja (povečanje javnih potreb)
3. Širitev socialne službe (poleg starostnikov, pomoč tudi invalidom, mladim)
4. Tehnološki profili (vzdrževanje opreme in drugi problemi avtomatizacije)
5. Organizacija prostega časa (težnja po skrajšanem delovnem času - poleg kulture športa, turizma, zavzetost za politično delovanje)

## **3.6. INFORMACIJSKO - KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA IN ORGANIZACIJSKA ZNANOST**

V upravnih dejavnostih, če jih primerjamo s proizvodnimi procesi, so spremembe nastale z določenim časovnim zamikom. Ob koncu 19. stoletja - ameriški predsednik Wilson opozarja na ekonomično ravnanje v upravnih dejavnostih; Leffingwell je v 20 letih 20. stoletja prenašal principe taylorizma v pisarne; v naslednjih desetletjih pa birokratski model organizacije.

Ta razvoj upravnih dejavnosti s tehnično - tehnološkega vidika ponazorimo s tremi modeli organiziranja dela v pisarnah:

**1. Pisarna predindustrijske dobe** - datira v sredino 19. stoletja, vendar je še vedno tipična za majhna podjetja, prehod v sodobnejšo organizacijo pa ne povzroča težav.

Značilnosti:

- uslužbenec opravlja delo bolj ali manj samostojno neodvisno od drugih
- gibanje v prostoru je odvisno od potreb uslužbenca in ni vnaprej določeno
- posamezniki imajo različen stil dela
- človeški odnosi so pomembni

**2. Pisarna industrijske dobe** - pisarna industrijske dobe je v bistvu tekoči trak, čeprav fizično ne obstaja. Je nekakšna kombinacija taylorizma in birokratskega tipa organizacije.

Značilnosti:

- velike pisarne z nekaj deset ali celo sto uslužbenci, kjer poteka veliko število delovnih operacij, ki so natančno izdelane in razdeljene med uslužbence.
- delo je specializirano in standardizirano
- gibanje uslužbencev v prostoru je omejeno le na najnujnejše, večino gradiva za to določeni uslužbenci dostavljajo in odnašajo z delovnih miz
- delo je navadno dolgočasno, tok informacij je počasen, raven storitev nizka

**3. Pisarna informacijske dobe** - izkorišča prednosti nove tehnologije in pri tem ohranja kakovostne značilnosti pisarne predindustrijske dobe

Značilnosti:

- sodobna oprema in dostopnost do informacij, ker je vsako delovno mesto povezano z računalnikom
- celovitost dela za neomejeno število strank
- delo je mogoče opravljati tudi z drugih lokacij (teledelo)
- zanimivo delo
- merjenje dela nadomesti presoja ali je bila stranka zadovoljna s storitvijo
- pomembni so človeški odnosi

Negativna stran je problem izolacije oz. pomanjkanje osebnih človeških komunikacij.

**Pisarna informacijske dobe odraža značilnosti nove organizacijske paradigme, katere temeljne značilnosti so:**

1. velika fleksibilnost organizacijske zgradbe
2. velika stopnja decentralizacije v organizaciji, povezane s centralizacijo nekaterih poslovnih funkcij
3. opuščanje stroge formalne organizacije in priznavanje neformalne organizacije
4. upoštevanje emocij, intuicij, imaginacije
5. opuščanje vzorca enotne hierarhične zgradbe organizacije - položna zgradba v obliki mreže in ne piramide
6. potreba po inovativnosti omogoča večjo svobodo in podjetništvo v delovanju posameznika
7. kontingenčnost - razumevanje organizacije kot zveze med segmenti - potrebno stalno prilagajanje. (nestabilne zveze so vzrok negotovosti v org., stabilne pa dejavnik reda, trdnosti)

**Presojanje upravne dejavnosti v Sloveniji** – če presojamo upr. dejavnost v SLO lahko ugotovimo, da gre za raznovrstno kombinacijo vseh prej omenjenih tipov pisarn.

1. Državna uprava je toga, centralizirana, formalna, hierarhična, neinventivna, v organizacijskem pogledu pa nestabilna
2. Uprave (v velikih podjetjih) so toga organizirane, decentralizirane, z različno stopnjo koncentracije opravil in specializacijo, neinventivne, s formalno in neformalno organizacijo, položnejšo hierarhično strukturo, v organizacijskem pogledu celo bolj stabilna od državne uprave.
3. Upravne dejavnosti na drugih področjih so mešanica enega in drugega.

S pojavom IT se odpira možnost za kakovostne spremembe v upravni dejavnosti, zato bi v praksi morali upoštevati naslednje:

- delitev dela, ki temelji na zakonih in podzakonskih aktih je prepodrobna in preveč formalizirana - z IKT je takšna delitev odveč; uslužbenec opravlja več raznovrstnih opravil za neskončno število uporabnikov; poveča se samostojnost in odgovornost uslužbenca, zmanjša se odgovornost in pristojnost vodstvenega vodilnega osebja
- IKT krepi centralizacijo in tudi deluje v prid decentralizaciji. Z zbiranjem podatkov na enem mestu se poveča centraliziran nadzor; s povečano samostojnostjo opravljanja dela pa se povečajo pristojnosti posameznika in večji vpliv na odločitve
- Standardiziranje predmetov dela in delovnih sredstev ohranja togost delovnega postopka - obenem pa je pogoj za avtomatizacijo
- S pojavom instrumentacije (večnamenskost delovnega sredstva) postajajo delovna mesta večnamenska (osebni računalnik - obdelava besedil, komuniciranje, poizvedovanje po internetu)
- Kontingenčnost nasprotuje formalni organiziranosti. Dinamična organizacija s položno hierarhijo, z ohlapno normativno strukturo se bo učinkovito vključevala v sodobne politične in gospodarske tokove.
- Uslužbenci v upravi so bolj povezani s tehnično opremo, vendar jih ni mogoče imeti za privesek k stroju.



- Več ko je v upravni dejavnosti tehnične opreme in bolj kot je v uporabi, več je možnosti za inovacije.

### 3.7 OSNOVE ERGNONOMIJE

#### 3.7.1 Pojem, cilj in predmet proučevanja ergonomije

##### Kaj je ergonomija

Ergonomija je znanstvena disciplina, katere osrednji raziskovalni predmet je človeško delo. Lahko bi jo imenovali nauk o človeškem delu. Ergonomija raziskuje posebnosti in sposobnosti človeškega organizma z namenom, da odkrije najbolj naravno držo človeka pri delu. Omogoča prilagajanje človeka delu in delo človeku, gre za oblikovanje delovnih mest tako, da ustrezajo telesnim meram in sposobnostim človeka.

##### Cilji ergonomije

Glavni cilj je humanizacija dela in življenje človeka.

Ergonomija mora ugotoviti, katerim obremenitvam je izpostavljen človek pri delu, kako bi najbolje uporabili človekove sposobnosti, kakšni so optimalni pogoji za opravljanje določene vrste dela ob upoštevanju človekove fizične in psihične integritete (popolnosti, celote).

Nekateri delijo ergonomijo na preventivno in korektivno ergonomijo.

Preventivna ergonomija pomeni uporabo ergonomskih znanj v fazi konstrukcije novega stroja, novega delovnega postopka.

Korektivna ergonomija pa se ukvarja z odpravljanjem pomanjkljivosti obstoječih strojev oz. delovnih postopkov.

##### Predmet proučevanja ergonomije oz. vsebine ergonomije

- antropometrična merjenja
- oblikovanje prostora in objektov v prostoru
- vplivi okolja
- energetika dela
- interakcija človeka, stroja in okolja
- motivacija
- delovni čas, utrujenost, odmor med delom
- varnost pri delu

#### 3.7.2 Antropometrična merjenja

Antropometrija je znanost o razvoju človeka, njegovih telesnih in duševnih značilnostih. Je metoda za merjenje človeškega telesa in razmerja med posameznimi deli.

S pomočjo antropometričnega merjenja ugotavljamo in določimo optimalne dimenzije stroja, drugih predmetov dela in prostora. Ta merjenja služijo konstruktorjem delovnih sredstev pri presojanju prilagodljivosti stroja človeku in to ne le z vidika možnosti uporabe stroja, temveč tudi z ergonomskega vidika. Z antropometričnim merjenjem moramo zajeti vse tisto, kar človek potrebuje pri delu (stroj, deli stroja, obleka, obutev, pohištvo, oprema). Pri tem pa se srečujemo s problemom, ker imamo ljudje različne mere in lastnosti.

#### 3.7.3 Načrtovanje pisarniških prostorov

Potrebe po pisarniških prostorih in opremi se spreminjajo odvisno od potreb organizacije. Zato je nujen stalen študij sprememb v organizaciji tudi glede uporabe prostora oz. potreb po novih pisarniških prostorih.

Cilj načrtovanja pisarniških prostorov je, da pisarniški prostor v celoti zadovoljujejo v organizacijsko-tehničnem, ergonomskem, psihološkem, sociološkem in reprezentativnem pogledu.

Pri načrtovanju upoštevamo sledeče:

1. premočrten potek dela (noben dokument dvakrat ali večkrat po isti poti)
2. prostorska povezanost funkcijsko povezanih del
3. racionalne komunikacijske poti (hodniki, prehodi dovolj široki)
4. mikroklimatski pogoji (upoštevati standarde)
5. lokacija hrupa (v enem delu stavbe)
6. zasebnost in varnost (le v utemeljenih primerih)
7. frekventnost (oddelki z veliko strankami čim bližje vhodni zgradbi)
8. težja tehnična sredstva naj bodo v pritličju ali kletnih prostorih

9. sodelovanje prizadetih uslužbencev
10. informacije o razporeditvi prostorov (pri vходу na vidnem mestu)
11. soba za sestanke in poslovna srečanja v mirnejšem delu stavbe

Rezultat načrtovanja prostora je program pisarniških prostorov, ki služi arhitektu kot osnova za idejni projekt objekta. Poleg arhitekta mora pri načrtovanju sodelovati še gradbenik, industrijski psiholog in organizator.

Opredeliti je potrebno:

1. lokacijo nove zgradbe. Upoštevati tudi potrebe zaposlenih, razvitost komunalne infrastrukture, ekološke razmere.
2. preučiti obstoječi delovni proces, ga racionalizirati in posodobiti
3. vprašanje glede velikih in malih pisarn - z majhno pisarno označimo pisarniški prostor v klasični stavbi, v kateri dela eden ali nekaj uslužbencev. Površina ni edini kriterij. Osnovni kriterij razlikovanja med majhno in veliko pisarno je možnost svobodnega oblikovanja prostora. Trend je v velikih pisarniških prostorih, kjer in vrat, ni sten so prehodi med oddelki pregrajeni z elementi, zelenjem.  
Prednosti velikih pisarniških prostorov: nižji investicijski stroški, boljša izraba prostora, nižji stroški vzdrževanja, izboljšan pretok dokumentov, gradiva, boljši nadzor nad delom, boljša delovna disciplina.  
Pomanjkljivosti: hrup lahko preseže dopustno mejo, prevladuje umetna svetloba, večja nevarnost infekcijskih obolenj, obiskovalci v enem oddelku moteče vplivajo na delo drugih oddelkov, neosebna atmosfera, oteženo zaupno delo.
4. Velikost delovne površine, pisarniško opremo in pohištvo ter možnosti za delo: ni standarda, minimalna površina za posameznika znaša 6 do 8 m<sup>2</sup>, referent naj bi imel do 12 m<sup>2</sup>, vodilni uslužbenec 12 do 30 m<sup>2</sup> (to je površina pisalne mize in drugega pohištva in opreme, površina za nujno gibanje in reprezentativna površina)
5. organizacijske spremembe - vodilni in vodstveni delavci morajo obravnavati sedanjo in bodočo ureditev z zaposlenimi
6. Uporaba računalniške tehnologije
7. Sociološka in psihološka analiza razporeditve delovnih mest

### **3.7.4 Mikroklimatski pogoji v pisarnah**

Delovno okolje je prostor, v katerem uslužbenec dela. Mikroklimatski vplivi na uslužbenca v delovnem okolju so: zrak, svetloba, barve, hrup, tresljaji, sevanje, ... Fizični pogoji delovnega okolja so pomembni za zdravje zaposlenih. Slaba osvetlitev prostora kvari vid, prevelik hrup povzroča živčnost, prepih na telesno zdravje.

#### **Dejavniki, ki vplivajo na uslužbenčevo zdravje in učinkovitost so:**

1. Zrak - v pisarnah je največji onesnaževalec zraka cigaretni dim - omogočeno mora biti zračenje prostora
2. Temperatura - okrog 20-22 stopinj, poleti več kot 25 (giblje naj se med 19 – 20 stopinj)
3. Vlažnost zraka - 40 % v zimskem času in 60 % v poletnem času
4. Svetloba - najustreznejša je dneva (naravna) svetloba; če je ni uporabljamo difuzne vire osvetlitve, ki prostor enakomerno in nebleščeče osvetlijo, praviloma s stropa
5. Barve - sten in pisarniškega pohištva in opreme, ker barve vplivajo na počutje ljudi (zelena, modra - pomirjata; rdeča, oranžna - delujejo stimulativno; vijolična - agresivna in utrujajoča)
6. Hrup in vibracije - nad 92 dB je škodljiv
7. Poškodbe pri delu

### **3.7.5 Pisarniško pohištvo in oprema**

Kadar govorimo o pisarniškem pohištvu, mislimo na pisalne mize in stole, omare in razno drugo opremo.

Pisarniška oprema pa so mizni vložki: viseče mape, mreže za mape, kartotečne škatle.

Za izbiro le-te je temeljnega pomena analiza delovnega procesa, upoštevati kadrovske spremembe za nadaljnjih 5-10 let, možnosti nabave in zaželeno je sodelovanje vseh uslužbenecv.

Sodobno pisarniško pohištvo in oprema mora ustrezati zahtevam delovnega procesa, biti mora ergonomsko in lepo oblikovano. Najpomembnejša sestavina sta stol in pisalna miza, računalniški zaslon.

1. Mize in stoli morajo biti primerne velikosti, glede na velikost človeka. Pomembno je nastaviti višino delovne površine mize in sedišče glede na velikost in spol uslužbenca.
2. Z ergonomskega vidika bi bil idealen 16 stopinj naklon delovne ploskve mize (uporabnost ni primerna, ker vse pade z mize)
3. delovna ploskev ne sme biti zastekljena niti bleščeča in robovi miz morajo biti zaobljeni
4. Narejeni oz. izdelani iz naravnih materialov
5. Računalniški zaslon mora biti raven, ki ne seva in v ekran ne gledamo pravokotno temveč pod kotom  
Pomembna je tudi barva sten in pohištva.

