

RAVNANJE

Z LJUDMI

V JAVNI UPRAVI

Kazalo

| | |
|--|----|
| 1. TEMELJNA TEORETIČNA IZHODIŠČA..... | 3 |
| 1.1.1Uprava in upravna dejavnost..... | 3 |
| 1.1.2 Administracija..... | 5 |
| 1.1.3 Delo in upravno delo..... | 5 |
| 1.2 Javna uprava je obsežen predmet proučevanja..... | 7 |
| 1.3 Metodološki instrumentarij..... | 8 |
| 2. LJUDJE V JAVNI UPRAVI..... | 9 |
| 2.1. Ravnanje s človeškimi viri..... | 9 |
| 2.1.1 Pojem..... | 9 |
| 2.1.2 Ravnanje s človeškimi viri v dinamičnem okolju..... | 10 |
| 2.1.3 Strategija ravnanja s človeškimi viri..... | 11 |
| 2.2 Človeške zmožnosti | 11 |
| 2.3 Proces zaposlovanja v javni upravi..... | 12 |
| 2.3.1 Sistemska ureditev | 12 |
| 2.3.2 Načrtovanje človeških zmožnosti v javni upravi..... | 14 |
| 2.3.3 Pridobivanje kandidatov za zaposlitev..... | 15 |
| Eksterno pridobivanje človeških virov..... | 16 |
| 2.3.4 Izbirni postopek..... | 18 |
| 2.3.5 Uvajanje v delo in delovno okolje..... | 20 |
| 2.4. Motivacija in zadovoljstvo z delom..... | 21 |
| 2.4.1 Kaj je motivacija..... | 21 |
| 2.4.2 Vsebinske teorije motivacije - kaj je tisto, kar človeka motivira..... | 22 |
| 2.4.3 Procesni teoriji motivacije..... | 25 |
| 2.4.4 Uporabnost teorij motivacije..... | 25 |

1. TEMELJNA TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1 POJMOVNA OPREDELITEV

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.

Gre za teoretične opredelitve, ki so le deloma preverjene v praksi in jih je zato treba šteti za poskusne in začasne, dokler nadaljnja raziskovanja ne odkrijejo in utrdijo ustrežnejših izrazov in opredelitev.

1.1.1 UPRAVA IN UPRAVNA DEJAVNOST

Jezikovne analize kažejo, da ima pojmovna vsebina izrazov uprava in administracija na raznih jezikovnih območjih pogosto različen obseg, pa tudi na enem jezikovnem območju se posamezen pojav pojavlja v različnem pomenu. Strokovna literatura - tudi različna pojmovanja.

Utemeljitelj upravno-organizacijske smeri Henry Fayol (1841 - 1925) je razčlenil funkcije podjetja na:

- tehnično,
- komercialno,
- finančno,
- varnostno,
- računovodsko in
- upravno funkcijo.

Funkcije so soodvisne in povezane. Fayol poudarja pomen upravne funkcije, ker omogoča delovanje vseh drugih. Vsebinske funkcije izkazuje njeno pomembnost, saj se sestavine te funkcije pojavljajo v vseh funkcijah podjetja.

Upravno funkcijo sestavljajo:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- ukazovanje,
- usklajevanje in
- nadzorovanje.

Nordsieck - Zanj je uprava ali upravna dejavnost tista dejavnost v podjetju, ki podpira neposredno izvajanje nalog podjetja. Upravno dejavnost deli na naslednje skupine:

- organizacijska dejavnost
- nadzorstvo nad zmogljivostjo podjetja
- finančna uprava
- personalna uprava

- materialna uprava.

Najpomembnejša upravna dejavnost zanj je organizacijska, vse druge pa so v razmerju do nje pomožne.

Avtorji kot so Simon, Smithburg, Thompson opredeljujejo upravo kot organizacijsko dejavnost, saj omogoča sodelovanje več ljudi, ki imajo nek skupen cilj oz. skupno nalogo. Bistvo uprave opredeljujejo z vidika funkcije, ki jo ima uprava v človekovem delovanju.

V funkcijskem smislu opredeljuje upravo naš upravni teoretik Vavpetič: uprava je organizatorična dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom, zlasti seveda v vseh organizacijah. Opozarja, da je uprava pomožen delovni proces, kjer gre za visoko strokovna dela, bistvo tega dela pa je v pomožni funkciji, ki jo uprava opravlja glede na osnovno funkcijo organizacije. Temeljna naloga organizacije je izvajanje tiste dejavnosti, za katero je bila organizacija ustanovljena, uprava pa je le pomožna, toda nujna dejavnost, ki omogoča izpolnjevanje temeljne dejavnosti organizacije.

France Bučar meni, da je opredelitev uprave kot pomožne dejavnosti pravilna, če imamo v mislih strokovno tehnično upravo, ki daje organom odločanja samo potrebne informacije o dejanskem stanju, strokovne nasvete, potrebne za odločitev in posreduje sprejete odločitve. Vse dejavnosti so ena nasproti drugi pomožne. Ni važno, kaj je pomožno, ampak kaj je nujno (vse, kar je potrebno, da organizacija doseže svoj cilj).

Zanj je bistvo uprave v odločanju.

Uprava v materialnem smislu = proces sprejemanja odločitev, odločanje kot posebna dejavnost.

Uprava v formalnem smislu = celokupnost fizičnih ali pravnih oseb, pooblaščenih za odločanje na posameznem področju, med katerimi velja organsko utrjen sistem medsebojnih razmerij, pooblastil in odgovornosti, nadrejenosti in podrejenosti.

Teoretiki kot je Dimitrijevič zagovarjajo dvojen pomen izraza uprava.

Uprava v funkcijskem smislu = ko želimo opredeliti vsebino tiste dejavnosti, ki jo opredeljujemo z upravo; pove, kaj se dela.

Uprava v organizacijskem smislu = ko govorimo o subjektih, ki se bavijo s to dejavnostjo; pove, kdo izvaja upravno dejavnost.

Edvard Pusić pojmuje upravo kot celoto organizacij in kot dejavnost. Definicije uprave deli na organizacijske ali subjektivne, ki izhajajo iz subjektov uprave, na organizacije, in na funkcijske ali objektivne, ki opredeljujejo upravo kot dejavnost.

Razne druge opredelitve:

- formalno pravna definicija: uprava je vse tisto, kar je z določenim predpisom opredeljeno kot uprava
- negativna definicija uprave – uprava je vse tisto, kar ni zakonodaja in sodstvo
- uprava kot umetnost

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

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 njegove 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 (sestavljajo jo državna uprava, lokalna samouprava in nosilci javnih pooblastil – ZPIZ,...).

Javni sektor je širši pojem od JU, ki ga poleg JU sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije. Dela po ekonomski logiki v javnem interesu, od države dobi pooblastilo (koncesijo).

1.1.2 ADMINISTRACIJA

Poznamo različne opredelitve oz. uporabo pojma administracije.

Administracija (kot državna administracija, administracija podjetja) je za nekatere uprava. Bučar predlaga, da izraz administracija uporabimo v pomenu strokovno-tehnične uprave, težko je potegniti mejo med upravo in administracijo.

J. Pokorn je prvi v slovenščini celovito analiziral uporabo izrazov uprava in administracija. Slovenci so zanemarili slovenske izraze (ravnanje) in jih nadomestili s srbskimi (administracija).

Administracija v ožjem smislu = profesionalni uradniški aparat ali posebne strokovne in tehnične službe. To pojmovanje je pogosto v naši zakonodaji in pravni znanosti.

Administracija v širšem smislu (npr. v ZDA) = vsi organi izvršilne oblasti, kamor štejemo politično izvršilne organe kot sta predsednik in vlada.

S sociološkega vidika ima 2 pomena:

- kot upravna oblast, uprava kot posebna veja državnega aparata
- kot uradniški del uprave, podrejen političnemu delu.

Administracija je formalno podrejena državi, a vpliva na nosilce oblasti, ko dejansko opravlja pretežni del oblasti. Uživa samostojnost, ker zaradi nestrokovnosti nosilcev politične oblasti ni mogoč učinkovit nadzor nad njenim delom.

Administracija je tisti del uprave, ki se ukvarja s pisarniškim poslovanjem (obdelava pošte, ravnanje z dokumentarnim gradivom).

ADMINISTRACIJA JE TISTI DEL UPRAVE, KI SE UKVARJA S PISARNIŠKIM POSLOVANJEM.

1.1.3 DELO IN UPRAVNO DELO

Delo opredeljujemo kot **smotrno in zavestno** človekovo dejavnost. Delo je namerna in k nekemu določenemu cilju usmerjena dejavnost.

Pojmovanje o delu: (opredelitve pojma delo)

- **naravoslovne vede** – delo (v širšem smislu) je dejavnost človeka, živali in naravnih sil (najširši smisel)
- **ekonomija** - je zavestno načrtovana dejavnost, katere namen je pridobivanje dobrin zaradi zadovoljevanja človekovih potreb
- **sociološke vede** – delo je zavestna, univerzalna in organizirana človeška dejavnost, s katero se človek potrjuje kot generično bitje, ko v družbenih razmerah ustvarja duhovne in materialne dobrine, ki služijo za zadovoljevanje človekovih potreb
- **psihologi** - delo je izrazita funkcija zavesti

ZA ORGANIZACIJSKO ZNANOST JE DELO VZAJEMNO SODELOVANJE ČLOVEKA IN DELOVNE PRIPRAVE S PREDMETOM DELA PRI OPRAVLJANJU DELOVNE NALOGE V DELOVNEM SISTEMU.

Delitev dela je večplasten pojem:

- **naravna ali biološka delitev dela** (najstarejša)- po spolu, starosti, fizični moči
- **fizična in umska delitev dela** - mislimo pretežno umsko ali pretežno fizično, saj nastopata povezano, nikoli samostojno
- **proizvodno delo** – je vsako neposredno delo v proizvodnji materialni dobrin, katerih posledica so uporabne vrednosti. Sem uvrščamo delo delavcev, ki organizirajo, projektirajo, pripravljajo, nadzirajo in vodijo proizvodnjo. Ni vsako delo v materialni proizvodnji že proizvodno.
- **neproizvodno delo:**
 - v širšem pomenu je vse tisto delo, ki spremlja in omogoča materialno proizvodnjo, to je delo na področju družbenih 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). Kosiol to imenuje endogena inducirana dela, saj nastanek teh del pogojuje osnovna dejavnost organizacije, iz katere izvirajo tudi vse druge naloge. Eksogeno izzvani indukciji se pridružuje endogeno izzvana indukcija, ki izhaja iz primarnih nalog.

UPRAVNO DELO - JE ENDOGENO INDUCIRANO (NOTRANJE VZPODBUJENO) DELO, KI JE POTREBNO ZA VZDRŽEVANJE SAMEGA SISTEMA IN SE NE MORE MATERIALIZIRATI V TRŽNEM UČINKU. NASTANE ZARADI OSNOVNE DEJAVNOSTI, TA PA NE OBSTAJA BREZ UPR. DELA.

- nima enovitega modificiranega produkta
- nima trga
- teoretično ne moremo uporabljati pojma produktivnost upravnega dela

1.2 JAVNA UPRAVA JE OBSEŽEN PREDMET PROUČEVANJA

V kontinentalnem delu Evrope daje upravi pečat pravo, a pomen ekonomskih, organizacijskih in informacijskih proučevanj se povečuje. Rast javne uprave doslej ni bila osrednja tema nobene od znanosti.

Ko govorimo o količinski rasti uprave, navajamo odstotke aktivnega prebivalstva zaposlenega v javni upravi. Statistične raziskave kažejo, da je v razvitih državah v javni upravi zaposlenih približno polovica, v manj razvitih tretjina prebivalstva. Podatki so sporni zaradi različne opredelitve javne uprave. V EU je javni uslužbenec vsak, ki dobi plačo iz proračuna.

Nesporno je, da nekaj 10% aktivnega prebivalstva pomeni velik del družbenega dela, ki za svojo dejavnost porabi zajeten delež BDP. Že manjši ukrepi v javni upravi povzročijo pomembne pozitivne posledice. Znanost lahko veliko prispeva k učinkovitosti, racionalnosti in uspešnosti uprave, a na količinsko in kakovostno rast uprave vplivajo številni dejavniki.

Uprava se širi skladno s splošnim družbenim razvojem. Ne obstaja le en posamezen vzrok za rast uprave. Pomembnejši vzroki količinske rasti uprave so:

- tehnologija: za posamično proizvodnjo je značilno, da lastnik izvaja proizvodno in upravno funkcijo; v industrijski dobi se število zaposlenih v upravi podjetja veča, saj velikoserijska proizvodnja zahteva obsežen upravni aparat; z robotizacijo se večajo zahteve do uprave; Jedrska tehnologija, vesoljske raziskave - večja proračunska sredstva in nastanek novih organizacijskih oblik uprave.
- pravno-politični sistem: bolj je država demokratična, več upravnih institucij potrebuje za uveljavljanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin; uprava narašča, ker se zahteve državljanov do države povečujejo; javni sektor se širi skupaj s širjenjem čp&ts; delež BDP za javni sektor večji v razvitih državah.
- zakonodajna politika: več je zakonov in podzakonskih aktov, večja je potreba po zakonskem urejanju in s tem potreba po več ljudeh za ugotavljanje stanja na določenem področju,...; hipertrofija norm povečuje birokratizacijo družbe.
- politika: pogostejše so volitve, večja je uprava; ker gospodarstvo ni sposobno vzdrževati polne zaposlenosti, politika širi javni sektor in s tem blaži socialno stisko.
- gospodarstvo: javni sektor se širi skladno z razvojem gospodarstva; ko je to v razcvetu, se več denarja nameni jav. sektorju; kontra je ob recesiji, stagnaciji.
- mednarodne povezave: vključevanje države v mednarodne organizacije in skupnosti povečuje upravni aparat te mednarodne organizacije in zahteve v državni upravi države članice; povezovanje v mednarodnem prostoru povečuje zahteve do uprave.
- spremembe v socialni strukturi: čedalje več zaposlenih žensk (zahteve po varstvu otrok so večje); skrajšan delovni čas (potreba po športnih objektih); zmanjšana je vloga družine (več programov za samohranilke); skrb za ostarele vse bolj javna zadeva; skrb države za zmanjšanje socialnopatoloških pojavov.

- organiziranost uprave: količina informacij > hipertrofija organizacijskih enot > večji obseg dela > več javne uprave; vsiljivost uradnikov, neustrezna stopnja standardizacije dela, toga in prepodrobna sistemizacija delovnih mest vplivajo na rast.
- vodilno osebje: naraščanje uprave odseva večjo negotovost managerjev; pomanjkanje sposobnosti in časa vodita v nove zaposlitve.
- nastanek in širjenje lokalnih enot: z nastankom mest, občin, regijskih središč se povečuje uprava; vsaka lokalna skupnost potrebuje upravni aparat.
- uprava sama po sebi: državna uprava in poslovni sistemi potrebujejo zaradi številčnosti in kompleksnosti nalog posebne organizacijske enote; velika uprava ima veliko moč, ki se z rastjo uprave še povečuje; o tem govori tudi Parkinsonov zakon!

Količinska rast uprave ni nujno negativen pojav. S širjenjem se povečujeta obseg in kakovost uslug in storitev javne uprave. Vprašanje je, koliko uprave je treba za določen obseg in kompleksnost nalog.

Na malce ironičen, a realen način predstavlja širjenje upraven tudi Parkinsonov železni zakon administracije.

1.3 METODOLOŠKI INSTRUMENTARIJ

Metode raziskovanja upravnih dejavnosti se ne razlikujejo od metod drugih disciplin družbenih ved, so istovetne z metodološkim inštrumentarijem organizacijske znanosti.

Za raziskovanje upravnih dejavnosti uporabljajo naslednje metode raziskovanja:

- induktivne: iz posamičnega na splošno, na osnovi posameznih primerov izhaja neka zakonitost (iz delov na celoto)
- deduktivne: iz splošnega na posamično, iz celote na dele; na državni ravni se izda zakon, ki velja za vse, torej se mora vsak ravnati po njem
- komparativne (primerjalne): bistvo je v primerjanju tistega, kar je primerljivo
- sistemsko analitične: ni mogoče rešiti problema, če ga ne vidimo kot del celote, ne smemo ga izolirati, ker nima smisla
- zgodovinsko dialektična: usmerja pozornost na proučevanje določenih dejavnikov razvoja, pri tem ne zanemarja celote oz. danega zgodovinskega okvirja
- sinkronična analiza
- diakronična analiza

Organizacijsko-tehnična vprašanja pri upravnih dejavnostih proučujemo z:

- institucionalno-metodološkim pristopom
- organizacijsko-metodološkim pristopom

Glede ravni proučevanja so možni makro, mezo in mikro dimenzionalni pristopi.

Vprašanja na 1. kolokviju (21.2.2008):

- kaj je uprava in javna uprava?
- kaj je administracija?
- kaj je upravno delo?

Vprašanja na 2. kolokviju (28.2.2008):

- naštej vzroke količinske rasti uprave in ljudi v njej!
- metode v upravni znanosti!
- pojem: ravnanje s človeškimi viri!
- kaj je proizvodno delo? (obkroži)
- kaj je upravna dejavnost? (obkroži)

Vprašanja na 3. kolokviju (6.3.2008):

- opredelite pojem človeške zmožnosti!
- kaj pomeni pojem ravnanje s človeškimi viri? (obkroži)
- kateri so vzroki količinske rasti uprave in ljudi v njej? (obkroži)
- naštej ključne spremembe, ki vplivajo na upravo in ljudi v njej!

2. LJUDJE V JAVNI UPRAVI

2.1. RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1.1 POJEM

Ljudje so najpomembnejši dejavnik organizacije. Prevladuje spoznanje, da so za uspešnost, učinkovitost, storilnost organizacije ljudje ključen dejavnik. Kako naj ravnamo z ljudmi, da bomo dosegli cilje organizacije in zagotovili zadovoljstvo zaposlenih?

Ravnanje s človeškimi viri (human resource management ali ravnanje z ljudmi pri delu ali management kadrovskih virov) je širši pojem od kadrovske dejavnosti.

Klasično kadrovsko funkcijo izvajajo v kadrovski službi, vsebina so upravno-organizacijska opravila; kadr. služba je ena izmed organizacijskih enot organizacije.

Kadrovska funkcija je nastala v dobi industrializacije, v ospredju je tehnologija, človek je eden od proizvodnih tvorcev. Utemeljitelj organizacijske znanosti je bil Frederic Winslow Taylor, ki je v začetku 20. stoletja razvil sisteme za povečanje produktivnosti, zanj je bil človek privesek stroja.

Za klasično kadrovsko službo je temeljen organizacijski predpis, s katerim organizacija določi notranjo strukturo, sistemizacijo delovnih mest. V razgibanem okolju je zaradi svoje togosti in ločenosti od okolja postajala ovira namesto dejavnik razvoja.

Pri ravnanju s človeškimi viri gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki ni omejen le na kadrovsko službo, ampak na vse štiri ravni vodenja. Vsak vodja mora imeti

svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseganje ciljev, omogoča in vzpodbuja samostojnost pri delu, reševanju težav, spodbuja inventivno dejavnost,...

V informacijski dobi se je spremenila vloga kadrovske službe. Tu še izvajajo klasično kadrovske funkcije, a bolj prožno, spreminja se vloga vodilnih oseb na vseh ravneh, saj poleg strokovnega področja namenjajo posebno skrb tudi ljudem v organizacijski enoti.

Ravnanje s človeškimi viri je nov vpogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu.

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
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev

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 kadrovska funkcija se mora preoblikovati v ključno vodilno funkcijo, ki se izvaja na vseh organizacijskih ravneh.

Do 19. stoletja so izbirali javne uslužbence na osnovi ne vedno ustreznih kriterijev (politična pripadnost, vpliv, bogastvo, sorodstvo, izsiljevanje, ...), namesto na inteligentnosti in sposobnosti opravljati delo.

V javnem sektorju je 60 - 80 % stroškov nastalih zaradi zaposlenih, zato je ravnanje s človeškimi viri v javnem sektorju še pomembnejše kot v zasebnem. Pričakuje se korektno ravnanje, prilagajanje na nepredvidene kompleksnosti, zaščito interesov in zmanjševanje stroškov, pošten odnos do javnosti.

Dinamično okolje je težko opredeliti, pravitako navajanje vplivnih dejavnikov okolja.

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

- ekonomske spremembe: v razvitih državah se zmanjšujejo skladi za družbene dejavnosti, to povzroča pritisk na organizacije, te zmanjšujejo svoje stroške in število zaposlenih, hkrati se z zmanjševanjem deleža proračuna za družbene dejavnosti v ljudeh razvija občutek, da bi morali za davkoplačevalski denar dobiti več; problem je, kako bo učinkovit javni sektor, če se zmanjšujejo proračunska sredstva.
- kulturne in socialne spremembe: zaposleni iščejo ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem, zahtevajo več prostega časa, nastajajo netradicionalne

družinske skupnosti; spreminjajo se značilnosti dela in pričakovanja zaposlenih, želijo zanimivo delo, izzive, priložnosti,...; organizacijska kultura se bo morala spremeniti, če bodo organizacije želele motivirati in vzdrževati dobro delovno silo.

- tehnološke spremembe: informacijsko-komunikacijska tehnologija (spreminja naravo dela, metode vodenja, avtomatizira rutinska opravila, integriranje postopkov, programov) ima pomembno vlogo pri ravnanju s človeškimi viri pri preoblikovanju tradicionalnih upravnih nalog in pričakujejo, da bo prispevala k učinkovitosti javne uprave.
- pravno politični sistem: je politična volja izražena v pravnih predpisih, ki predstavlja okolje in podlago za ravnanje z ljudmi; organizacija je pri ravnanju vezana na temeljno zakonodajo s področja delovnih razmerij; sindikati, delodajalci, civilne družbe vplivajo na pravne podlage za delo v javni upravi; zakoni in predpisi se pogosto spreminjajo in uprava mora biti na to pripravljena.

2.1.3 STRATEGIJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Vsaka uspešna organizacija ima strategijo, s katero izrazi svoja pričakovanja glede prihodnosti. Vsaka organizacija v zasebnem ali javnem sektorju mora oblikovati strategijo. Pri tem si moramo odgovoriti na vprašanja: zakaj obstaja organizacija?, kakšen je prispevek, učinek delovanja?, kdo so stranke danes in v prihodnosti?, kako bi označili tekoče operacije?, kakšne so ključne postavke?, katere so pristojnosti in sposobnosti?.

Kritične točke strateškega planiranja se vrtijo okrog ciljev, kjer je potrebno identificirati:

- ugotoviti nove usluge, storitve, ki bi jih organizacija morala zagotavljati v prihodnosti zaradi spremenjenih potreb javnosti v težjih ekonomskih časih
- ugotoviti nove finančne in druge vire, ki so potrebni, da bodo nove storitve izvajane
- pridobiti potrebno osebje, ki bo izvajalo nove storitve
- opredeliti, kako vključiti stranke, uporabnike v procese odločanja
- povečati zavedanje javnosti o vlogi in pomeni organizacije

Nekateri avtorji ločujejo strategijo organizacije in strategijo ravnanja s človeškimi viri, vendar sta ta dokumenta vsebinsko povezana, morata biti integrirana. Iz strategije organizacije izhaja in na njej temelji strategija človeških virov.

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

2.2 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI

Je širok in težko opredeljiv pojem, z njim se ukvarjata psihologija in sociologija, organizacijske vede.

| |
|---|
| ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI SO VSA TISTA ZNANJA, SPOSOBNOSTI, LASTNOSTI, ZNAČILNOSTI IN HOTENJE ČLOVEKA, KI VPLIVAJO NA DELOVANJE POSAMEZNIKA. |
|---|

»Pravega človeka na pravo mesto« = človeške zmožnosti. V JU je poglaviten pogoj za zasedbo delovnega mesta formalna šolska izobrazba, vse drugo je predmet presoje ustreznosti kandidata za zaposlitev.

Druge sposobnosti in lastnosti so:

- znanje - presojamo na osnovi izkazov o pridobljeni formalni šolski izobrazbi in funkcionalnem usposabljanju. Gre za sposobnost reševanja problemov že znanega.
- sposobnosti - so intelektualne (inteligenca, umske sposobnosti), motorične, senzorične in mehanske. V javni upravi dajejo prednost intelektualnim sposobnostim zaradi sestavljenosti delovnih procesov in zapletenosti pravnopolitičnih, ekonomskih, tehnoloških dejavnikov.
- - Logično mišljenje kot umska sposobnost - kaj je vzrok, kaj posledica in kaj povod.
 - Sposobnost razumevanja problemov oz. hitro dojetje – omogoča rešitev problema pravočasno.
 - Sposobnost razlikovanja bistvenega od nebistvenega oz. pomembnega od nepomembnega
 - Dober spomin - posebna sposobnost združiti delce v celoto, imeti pred očmi pravne, politične, finančne, tehnične vidike, poznati postopke, časovne okvire.
 - Sposobnost koncentracije – k zapletenosti opravila spadajo konfliktna okoliščina
 - Sposobnost vizualizacije – sposobnost opazovanja in spremljanja procesov s pomočjo sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij.
 - Ustvarjalnost – od zaposlenih jo zahteva stalno spreminjanje okolja
 - Ročne spretnosti – v upravnih dejanjih niso tako pomembne, a od hitrosti in natančnosti vnosa podatkov v računalnik je marsikaj odvisno
- osebne lastnosti – sodijo v sklop težje ugotovljivih lastnosti (marljivost, natančnost, redoljubnost, vljudnost, iznajdljivost, točnost, poštenost, zanesljivost, molčečnost, odgovornost). Možno jih je razbrati iz življenjepisa, delovnih izkušenj, priporočil, pogovora, testa, s poskusnim delom.
- socialne lastnosti – sem štejemo *sposobnost vodenja* (kaže se v uspešnosti organizacije oz. enote; vodilno osebo uporablja moč in vpliv za doseganje ciljev, skrbi za zadovoljstvo zaposlenih) in *sposobnost komuniciranja* (uslužbenci znajo prisluhniti stranki, vzpostaviti stike na kulturni ravni; vodilni ljudje v JU morajo biti demokratično usmerjeni, zavedanje, da služijo javnosti).

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 javnem sektorju, vendar njihovo (spremljajoče) 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 (kjer gre za pripravo strokovnih predlog za odločanje).

Kdo spada med javne uslužbence, je odvisno od opredelitve JU v Zakonu o javnih uslužbencih, 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.

Vsaka javnopravna oseba ima akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena:

- delovna mesta za izvrševanje nalog
- delovna mesta za opravljanje spremljajočih del
- nazivi
- položaji
- pogoji za sklenitev delovnega razmerja za posamezna delovna mesta
- opis delovnih mest
- pogoji za pridobitev naziva in položaja
- plača in dodatki k osnovni plači

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 v ta namen stalno izpopolnjuje in usposablja.
4. **Načelo politične nevtralnosti in nepristranosti** - javni uslužbenec izvršuje javne naloge politično nevtralno in nepristrano.
5. **Načelo častnega ravnanja** - pri izvrševanju javnih nalog ravna častno in v mejah etike obnašanja javnih uslužbencev ter spoštovanja človekovega dostojanstva, tudi izven delovnega časa zagotavlja ugled jav. uslužbenca. Ne sme sprejemati ali zahtevati daril oz. koristi za opravljeno delo, ne sme dajati informacij, ki bi organizacije spravljale v neenakopraven položaj pri poslovanju z državnimi organi ali upravo lok.skup.
6. **Načelo zaupnosti** - varuje zaupne podatke in državno, vojaško, uradno in poslovno tajnost, ne glede na to, kako jo je izvedel. Dolžnost varovanja velja tudi po prenehanju delovnega razmerja. Obvešča neposredno nadrejene o okoliščinah, ki (bi lahko vplivale) vplivajo na delo.
7. **Načelo nezdružljivosti** - ne sme med uslužbenskim razmerjem opravljati nezdružljivih javnih funkcij, niti nezdružljive dodatne dejavnosti v svojem imenu ali delodajalca v zasebnem sektorju.
8. **Načelo kariere** - omogočena mu je kariera z napredovanjem. Odvisna je od izkazanih delovnih in strokovnih kvalitet 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 uporablja javna sredstva. Javni uslužbenec ravna tako, da bi bil najbolj uspešen ob 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 pravna pomoč uslužbencu, zoper katerega 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 pridobi oseba, ki je bila izbrana na javnem natečaju, razen ko zakon določa drugačen način izbiranja kandidatov za imenovanje v naziv. V postopku javnega natečaja se kandidati obravnavajo enakopravno. Izbira se opravi na podlagi boljše strokovne usposobljenosti.
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. Pri premestitvi se nadaljuje uslužbenko razmerje in varuje dosežen delopravni status jav. uslužbenca.
14. **Načelo javnosti dela** - informacije in podatki o delu javnih uslužbencev so dostopni javnosti. To se omeji, če tako zahteva javni interes, varstvo države ali varstvo osebnih podatkov. Ne sme se dajati obvestil o delu, ki bi škodovala izvrševanju javnih nalog ali interesu poslovanja državnega organa ali uprave l.s.

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.

Organizacija z analizo dela ugotavlja potrebne človeške zmožnosti v določenem obdobju, na osnovi strateških ciljev in ocene razvoja organizacije in njenega okolja pa predvidevajo potrebe po novih zaposlitvah.

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, za druge organe ga določi predstojnik)
- načrt zaposlovanja mora biti določen najkasneje mesec dni potem, ko se uveljavi državni proračun ali proračun samoupravne lokalne skupnosti;
- z načrtom določijo najvišje možno število novih zaposlitev v proračunskem obdobju, razen zaposlitev za nadomeščanje oz. nadomestitev zaposlenega, ki je začasno odsoten ali zadržan oz. mu je prenehalo delovno razmerje.
- z načrtom določijo najvišje možno število pripravnikov in oseb na praktičnem pouku
- načrtovanje novih zaposlitev je možno, če se trajno poveča obseg dela in se ga ne da opravljati z obstoječim številom zaposlenih ali če obstoječega obsega dela ni mogoče opravljati z zmanjšanim številom zaposlenih.
- načrt zaposlovanja mora biti v skladu s finančnimi možnostmi državnega proračuna ali proračuna samoupravne lokalne skupnosti;
- organizacije v javnih službah, ki ustvarjajo večino svojih prihodkov na trgu, so glede načrtovanja novih zaposlitev bolj svobodne (proračunska sredstva uporabljajo namensko, druga pa po načelu dobrega gospodarja).

2.3.3 PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV

Pridobivanje (privabljanje, rekrutiranje) kandidatov za zaposlitev je lahko preprosto. Na osnovi sistemizacije delovnih mest za prsto delovno mesto objavimo razpis in nato izberemo kandidata. Če želimo pridobiti najboljšega kandidata, je potrebno narediti 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 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** (iskanje novega sodelavca v organizaciji) ali **eksterno** (iskanje izven organizacije) pridobivanje človeških virov.

Pri internem pridobivanju imajo prednost že zaposleni, kar jim omogoča, da načrtujejo kariero znotraj organizacije in prisili vodstvo, da razmišlja o razvoju človeških virov.

Pri eksternem pridobivanju bi lahko prezrli sposobne zaposlene, ki upravičeno pričakujejo napredovanje, s tem ustvarili nesoglasja in verjetnost, da organizacijo zapustijo.

Interno pridobivanje je smiselno, če zagotavlja, da bodo ustrezni ljudje prišli na pravo mesto. Ni mogoče dovoliti napredovanja že zaposlenih na višja mesta, če ne izpolnjujejo pogojev.

INTERNI RAZPIS

Prednosti internega razpisa po Desslerju:

- 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
- za notranje kandidate je manj uvajanja in usposabljanja kot za zunanje.

Šibke plati:

- zaposleni, ki kandidirajo in niso izbrani, lahko postanejo nezadovoljni. Nujno jih je potrebno obvestiti, zakaj niso bili izbrani in kaj naj v prihodnje storijo, da bodo uspešni.
- če v organizaciji ni dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da se izbere uslužbenca, ki je »na vrsti« (senioriteta) 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
- problem je zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri ne vidijo vseh problemov ali jih neuspešno rešujejo - pomanjkanje inovacij (sistem stagnira).

Vsako kadrovanje ima svoje dobre in slabe plati. Če organizacija ali njen del stagnira, ne daje pričakovanih učinkov, je boljša rešitev eksterni razpis. Včasih je razpis zgolj formalnost, saj je kandidat že vnaprej izbran, to zmanjšuje zanimanje sposobnih kandidatov.

V organizaciji se morajo zavedati svojih zmožnosti in morajo imeti jasno predstavo o tem, kaj potrebujejo. Če obstaja pregledna slika znanj... in jo primerjamo z želenim stanjem, je jasna razlika, ki jo ublažimo ali zmanjšamo z novimi ustreznimi ljudmi,...

EKSTERNO PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

- **Javni razpis** – najpogostejša oblika v proračunskih organizacijah, zlasti v državni upravi. Brez njega se sklene delovno razmerje le:
 - s štipendistom, ki je po pogodbi o štipendiranju dolžan skleniti delovno razmerje
 - za nadomeščanje javnega uslužbenca, ki je začasno odsoten ali zadržan

- v primeru, če je s posebnim zakonom za izvrševanje javnih nalog določeno drugačno zbiranje podatkov o kandidatih
Objavi se v Uradnem listu RS, poleg v enakem natečajnem roku v dnevnem časopisu ali v uradnih prostorih RZZ.
- **Javni zavodi za zaposlovanje in zasebni zavodi, agencije** iskalcem in ponudnikom zaposlitve pomagajo najti in iskati ustrezno 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** kandidatov z organizacijo - kandidat »na slepo« poizveduje o možnostih zaposlitve. Organizacija ga lahko uvrsti med iskalce in ga obvesti, kadar se odloči za razpis, lahko pa pismo zavrže, ker je neformalne narave.
- **Priporočila** - neformalna oblika pridobivanja kandidatov

Vsebina oglasa ali razpisa!

- osnovni podatki organizacije
- naziv in kratek opis razpisanega delovnega mesta
- lokacija delovnega mesta
- zahtevana kvalifikacija, izkušnje in dokazila
- okvirni podatki o plači in ugodnostih
- način in rok prijave
- obvestilo, kdaj bodo kandidati obveščeni o izidu razpisa
- podatki o osebi, ki daje podrobnejše informacije v zvezi z razpisom

Ne sem biti omejevalen glede na spol, raso, narodnost, ... Sporno je dajati prednost nekemu z določeno fakulteto. Pogoji ne smejo biti strožji kot so že za zaposlene (izjema: težnja vodstva po višji kakovosti – ko gre za postopno reorganizacijo).

Sodobna organizacijska teorija in praksa opozarjata na dilemo, ali razpisati delovno mesto (večina organizacij, za premestitev uslužbenca potrebno njegovo soglasje) ali področje delovanja (bolj primerno, če želimo prerazporediti uslužbenca).

Pridobivanje in izbira kandidatov nista enosmerna procesa, je dvosmeren proces (organizacija se odloči, koga izbrati, kandidat se prepriča o ustreznosti organizacije).

Čim podrobnejši in obsežni so razpisi o zaposlovanju v javni upravi oz. čim večja je organizacija, bolj formalizirani in zapleteni so postopki kadrovanja.

Decentraliziran ali centraliziran sistem kadrovanja

V centraliziranih sistemih je vloga linijskih vodij manjša. Centralna personalna služba izvede praktično vse postopke (identifikacija potrebe, razpis, zbiranje prijav,..), a s predlaganim kandidatom se pred odločanjem pogovori linijski vodja.

V decentraliziranem sistemu je linijski vodja odgovoren za opredelitev potrebe po uslužbencu, za vsebino razpisa, za izbiro, ... V personalni službi opravljajo le tehnična opravila in zagotavljanje spoštovanja zakonitosti postopka. D. je prevladujoč trend.

Obstaja nevarnost zmanjšanja kontrole in standardizacije, zato se vodstvo boji, da se bodo prednosti decentralizacije zaradi večje prožnosti izgubile.

Rešitev: vsaka organizacija naj zagotovi večjo stopnjo prožnosti in odzivnosti ter vztraja pri centraliziranem nadzoru.

2.3.4 IZBIRNI POSTOPEK

Izbirni postopek se začne, ko je rok za prijavo že potekel in ko imamo vse prijave pred sabo!

Na razpisana delovna mesta se prijavijo številni kandidati, ki izpolnjujejo pogoje ali ne. Najprej izločimo vse tiste vloge, ki so prišle prepozno (iz formalnih razlogov so neupoštevane) in tiste, iz katerih izhaja, da kandidati ne izpolnjujejo pogojev.

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

Pristojni uslužbenec pregleda prispеле prijave in sestavi seznam kandidatov, ki na podlagi priloženih dokazil izpolnjujejo pogoje - smiselno jih je urediti v nekaj skupin (najboljši, povprečni, manj ustrezni), v skupini naredimo vrstni red po dodatnih kriterijih. Moramo imeti čim jasnejšo predstavo, kakšen naj bo novi sodelavec.

Na podlagi kriterijev dobimo seznam najustrežnejših kandidatov, ki izpolnjujejo pogoje. Za izbiro le enega uporabimo eno od metod.

Metode za izbiro najustrežnejšega kandidata:

- **analiza prijave in življenjepis** - biografski podatki so sami po sebi osnova selekcije (razberemo delovne izkušnje, zanimanja, socialne dejavnosti, navade, hobije, družinske zadeve, vrednote, osebne značilnosti, dosežki). Življenjepis zadeva preteklost, kandidat prikazuje samo dobre plati (ni nujno, da bo morebitno slabo ravnal v prihodnosti, če je kdaj v preteklosti).
- **vprašalnik** – zanj se v organizaciji odločijo, ker kandidati različno obširno opisujejo izkušnje,... Z njim dobijo dodatne podatke o kandidatih. Standardiziran vprašalnik prispeva k objektivnejšim podlagam za izbiro.
- **pogovor ali intervju** - je najpogostejša oblika pri spoznavanju kandidatov, le za omejeno število kandidatov (tisti, ki sodijo v prvo skupino; če je prevelika, prvih 5-10). Vrste:
 - neposredni intervju (pogovor o njegovi prijavi, zanimanjih, razlogih za prijavo; vsem kandidatom zastavljamo enak nabor vprašanj)
 - panelni intervju (kandidata povabimo med sodelavce oddelka, kjer bi delal, če bi bil izbran – vodja pogovora spremlja vsebino pogovora in opazuje odzive na strani kandidata in sodelavcev)
 - globinski intervju (za ugotavljanje mnenj, nagnenj, namer; uporaben pri izbiri strokovnega in vodilnega osebja; preverimo splošno razgledanost; kako vidi prihodnost, razvoj org.)
 - stresni intervju (na določenih delovnih mestih je veliko stresnih okoliščin, tu se bolje znajdejo iznajdljivejši kandidati, zato ga spravimo v neprijeten položaj ter opazujemo reakcijo ali pa simuliramo stresne okoliščine).

Za zmanjšanje subjektivnosti pri izvajanju in ocenjevanju intervjuja moramo upoštevati:

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

-

Vprašanja, ki jih kandidatom ne smemo zastavljati:

- kakšne so vaše osebne značilnosti, lastnosti in sposobnosti, ki bi vplivale, da bi slabo delali?
- koliko dni ste bili lansko leto bolni?
- so vas kdaj obravnavali kot osebo, ki ima mentalne težave?
- vaše zdravstvene težave in bolezni v vaši družini?
- kateri stranki pripadate?
- ženske o načrtovani nosečnosti?
- ali pijete, kadite?
- vprašanja povezana s človeško intimnostjo

- **priporočila** – kdor podpiše priporočilo za nekoga, ki ni bil korekten kandidat, izgubi kredibilnost.
- **testiranje** – je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simuliranih okoliščinah in na podlagi teh ugotoviti, kako bo kandidat uspešen pri delu. Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje podatkov o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Empirično je dokazano, da so testi koristno dopolnilo drugim metodam izbire in zaokrožujejo predstavo o kandidatih, naj pa ne bodo selektivni kriterij. Mnogi nasprotujejo testiranju.

Najpogostejši testi so:

- test kognitivnih sposobnosti in zmožnosti: odkrivanje splošnih in posebnih sposobnosti posameznika (verbalne, kvantitativne, numerične, mehanične, motorične sposobnosti)
- test dosežkov: izmerimo stopnjo izvedenosti oz. znanja o posebnih opravilih, ugotovimo kandidatovo specifično znanje in koncepte, je najbolj uporaben
- osebni test: oceni tipična ravnanja posameznika in njegove značilnosti (dominantnost, sociabilnost, intro/ekstravertiranost), ugoden za delovna mesta, kjer so interpersonalne sposobnosti pogoj
- test interesov: ugotovimo interese posameznika v zvezi z določenim mestom v smislu, da bi odkrili, kaj ga najbolj zadovolji

- test delovnega primera: kandidata postavimo v realno okolje in ocenjujemo, kako se odzove
 - simulacija: gre za pisni test, ki odkrije, kako se kandidat znajde v simulirani situaciji, ugotovimo, čemu daje prednost, ali razlikuje bistveno od nebistvenega, sposobnost presoje,...
 - sodelovanje v skupini: odkrivamo sposobnosti kandidata za delo v skupini (govorne sposobnosti, sposobnost vodenja, prepričevanja, prilagajanja, strpnosti)
 - test odvisnosti: ugotovi se, ali so kandidati nagnjeni k uživanju narkotikov; če so, praviloma manj uspešno delujejo, povečan je absentizem, testiranje je smiselno
 - test fizičnih sposobnosti: uporaben, ko je del aktivnost vezanih na fizične sposobnosti (za pripadnike vojske, policije,...)
- testiranje ne more biti ključni kriterij za presojo kandidata, je le dopolnilni; s testi se odkrijejo konfliktne osebe - (po Brejcu)
- **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). Primerno za kandidate, kjer so potrebne sposobnosti vodenja.

Na osnovi navedenih metod pridemo do manjše skupine ustreznih kandidatov. Sledi še zdravniški pregled, ki pokaže zdravstveno stanje kandidata.

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. Omogočiti mu je treba spoznavanje delovnega okolja in uvajanje v delo. Slednje vsebuje:

- prijazen odnos do novega sodelavca
- najprej naj se z njim pogovori neposredni vodja in ga seznani z cilji organizacije, org. enote in cilji, ki naj jih doseže. Razložimo mu metodologijo za ugotavljanje doseganja ciljev in posledice preseganja oz. nedoseganja ciljev
- vodja oz. usposobljen uslužbenec mu pokaže delovno mesto in razloži uporabo tehničnih sredstev, poskrbi, da so mu na voljo interni akti in predpisi

- pomembno je uvajanje v delo (poznavanje tehnologije in opozarjanje na napake in posebnosti) in spodbujati k inventivnem razmišljanju, zagotoviti podporo za kakovostne spremembe
- seznaniti z najbližjimi sodelavci ter drugim osebjem organizacije, s katerimi bo sodeloval
- 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 bolje počutil v novem okolju in izognil morebitnim neprijetnostim ter čimprej dosegel dober delovni uspeh - oboje prispeva k osebnem zadovoljstvu novega uslužbenca.

2.4. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM

2.4.1 KAJ JE MOTIVACIJA

Temelj človeškega razvoja je težnja po zadovoljitvi različnih potreb. Primarne potrebe so fiziološke in socialne, ki omogočajo preživetje in ohranitev človeške vrste. Sekundarne potrebe pa povečujejo zadovoljstvo človeka, če so zadovoljene in ne ogrožajo preživetja, če niso. Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno in zato človek ne potrebuje posebnih spodbud. Zadovoljevanje sekundarnih potreb zadeva človekov status, varnost, moč, zato je potrebno človeka spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi potreb - mora imeti motiv.

MOTIV JE VZGIB, KI POVZROČI IN USMERJA ČLOVEKOVO DEJAVNOST. MOTIVIRANJE PA JE NIZANJE RAZLIČNIH MOTIVOV, KI NAJ SPODBUJAJO DOLOČENA RAVNANJA LJUDI. MOTIVACIJA PA JE PSIHOLOŠKO STANJE POSAMEZNIKA, USMERJENO K IZPOLNITVI POTREBE.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost 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, da lažje opravijo svoje delo
- zadostna informiranost
- dovolj pristojnosti

- dobra plača
- priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti
- varnost zaposlitve (med blaginjo in nizko stopnjo brezposelnosti na dnu lestvice, ob recesiji in visoki stopnji brezposelnosti proti vrhu)
- 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, ki je v začetku 20. stol. postavil preprosto, enodimenzionalno »teorijo motivacije«, ki pravi, da bodo uslužbenci več in bolje delali, če bodo bolje plačani. Denar sodi med najpomembnejše motivatorje.

Vendar denar ni edini motivator. Pomen denarja kot motivatorja se spreminja. Denar ima pomembno simbolično vlogo za večino ljudi, je glavni vir statusa in zadovoljitve osebnih potreb in verjetno ostaja prvenstveni razlog, zakaj ljudje delajo. Brez denarja so drugi motivatorji neučinkoviti

Elton Mayo – leta 1920 je v t.i. Hawthorne eksperimentu ugotovil, da je najpomembnejši faktor produktivnosti kakovost medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi. Stalna pozornost vodilnega osebja do zaposlenih je pomembnejša od kakovosti fizičnega delovnega okolja.

Nato so raziskovanja odkrila, da osebne razlike med ljudmi lahko povzročijo reakcije posameznika v različnih smereh, glede na razpoložljive motivatorje. 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 z motivacijo povečati njihovo učinkovitost.

Znanost je namenila pozornost motiviranju zaposlenih. Nastale so različne teorije, ki jih delimo na vsebinske teorije motivacije (Maslow, Herzberg in Downs), ki obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način, in procesne teorije motivacije (teorija pričakovanja, teorija pravičnosti), ki poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju (kako ga vzpodbujati, voditi, vzdrževati).

Flexycurity = prožna varnost, njene osnovne ideje so:

- poenostaviti sistem odpuščanja
- odpreti prostor zaposlovanja
- zagotovitev državnega izobraževanja

2.4.2 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE - KAJ JE TISTO, KAR ČLOVEKA MOTIVIRA

Najbolj znana motivacijska teorija je **teorija potreb - Maslowa motivacijska teorija** (objavljena 1943) Bistvena značilnost je hierarhija potreb, ki jo porazdelimo s stopnicami ali s piramido.

Potrebe po samopotrjevanju (doseganje nekega cilja)

Potrebe po spoštovanju (po moči, vplivu, ugledu)

Socialne potrebe (po pripadnosti in ljubezni)

Potrebe po varnosti (bivališče)

fiziološke potrebe (hrana, pijača, zrak)

Spodaj so elementarne fiziološke potrebe (hrana, pijača, zrak, spanje - temeljne biološke potrebe, ki jih človek dobi z rojstvom in se mi jih ni treba naučiti), sledijo potrebe po varnosti (eksistenčne potrebe), socialne potrebe (potrebe po pripadnosti in ljubezni, po socialni interakciji), potrebe po spoštovanju (želja po moči, vplivu, ugledu - da nas drugi spoštujejo) in na vrhu potreba po samopotrjevanju (želijo se spopasti z zahtevnejšimi nalogami, kjer uspeh ni zagotovljen, doseči visoko zastavljen cilj – potrditev sposobnosti).

Zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah od spodaj navzgor, po zadovoljitvi nižje ravni želimo zadovoljiti višjo raven. Maslow ponuja številne uporabne nasvete zlasti vodilnemu osebju (mora poznati, katere potrebe ima vsak posameznik) in omogoča razumevanje človekove psihe.

Osnovne implikacije Maslowe teorije:

- potrebe se spreminjajo -> spreminja se motivacija
- motivacija je odsev vloge posameznika v organizaciji
- vodilno osebje se mora zavedati različnih potreb zaposlenih in ugotoviti, katero stopnico je kdo dosegel
- zadovoljstvo zaradi zadovoljitve potrebe še ne pomeni boljšega, učinkovitejšega dela

Kritike o Maslowi teoriji:

- potrebe predstavljene v obliki piramide, kar lahko pomeni, da so tiste na dnu manj pomembne
- kaj sploh je samopotrjevanje?
- obstoj le 5 temeljnih potreb – so s tem izpolnjene vse potrebe? praksa ne dokazuje, da bi bile Maslowe postavke točne ali netočne
- postavljanje meja med stopnicami je vprašljivo
- možno, da zaposleni zadovoljujejo osnovne potrebe v organizaciji, ostale zunaj nje

Teorija javne izbire

Glavni predstavnik je A. Downs.

Ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljšanju statusa. Temeljna postavka teorije = težje je ocenjevati vodilno osebje v državni upravi kot v zasebnem sektorju, kjer so osnova presoje uspešnosti plače,... 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.

Downs dokazuje, da imajo državni uradniki različne osebnostne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največjih koristi. Uradniki so različnih vrst:

- plezalec (komolčar, zanimajo ga samo lastni interes, spodbuja ga moč in prestiž, za doseg ciljev »zabode nož v hrbet«)
- konservativec (upira se spremembam, ker se čuti ogroženega, sklicuje se na predpise, zavzema se za ohranitev status quo)
- gorečnež (obsedenec z določeno idejo, politiko, problemom, skuša uresniči zadevo za vsako ceno, njegov entuziazem zna škoditi organizaciji)
- advokat (delo mora biti narejeno, lojalen do spleta politik)
- državnik (promovira javni interes, zavzema se za dobro države in družbe kot celote).

Vodja mora poznati, kako kdo ravna.

Kritike na Downsovo teorijo:

- drži, da imajo samo najvišji uradniki nekaj vpliva na odločanje in na uresničevanje svojih interesov, velika večina pa teh možnosti nima in ne more postaviti v ospredje osebnega interesa
- 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 tezam teorije.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Nastala je na osnovi Maslowe motivacijske teorije. Herzberg postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami.

Zaposlenim je postavil 2 vprašanji:

- kaj prispeva k njihovem zadovoljstvu
- kaj čutijo kot izrazito slabo okoliščino

Tako je prišel do dveh dejavnikov:

- higieniki
 - sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, odpravljajo pa okoliščine, ki bi lahko klavrno vplivale na zaposlene
 - so: politika podjetja, nadzor, plače, delovne razmere, odnos do sodelavcev in vodje
 - če je kakovost dejavnikov pod pričakovanji, bodo ljudje nezadovoljni, ustreznost dejavnikov pa ne povečuje zavzetosti zaposlenih za delo
- motivatorji

- povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo nezadovoljstva, če jih ni
- so: uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu

Po Herzbergu je zadovoljstvo z delom povezano z njegovo vsebino, nezadovoljstvo pa se nanaša na delovne razmere.

Kritike na Herzbergovo teorijo:

- teorija vodi k poenostavljanju; ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza drugim

2.4.3 PROCESNI TEORIJI MOTIVACIJE

Teorija pričakovanja

Avtor je V. H. Vroom (1964). Ugotavlja, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja.

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).

Teorija povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bomo dobili, in se bo napor, ki ga bomo vložili, splačal. Posameznik verjame, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo, do cilja in ima ta cilj zanj visoko vrednost.

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

Avtor je J. S. Adams.

Opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, ki ne temelji na metodološkem instrumentariju temveč na zaznavanju subjektivnih ocen zaposlenih. Teorija gradi na spoznanju, kako posameznik vidi druge v primerjavi s seboj. Pravičnost motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zaznana nepravilnosti vodi k nezadovoljstvu in konfliktom.

Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge (teorija temelji na pravični nagradi, ta je večinoma denar, ni pa edina spodbuda).

2.4.4 UPORABNOST TEORIJI MOTIVACIJE

Univerzalna motivacijska teorija ne obstaja. Vsaka ponuja rešitev, toda nobena ni popolna. Vse pa izpostavljajo vlogo managementa pri motiviranju zaposlenih. Pomembni so pogledi na človekovo naravo, vsebina dela in organizacijski kontekst. Teorije poudarjajo pomen posameznikovega dožemanja nagrade, relatije med delom in nagrado

ter pravičnost nagrajevanja. Vodilno osebje se mora zavedati individualnih potreb zaposlenih in povezati želeni učinek z ustrežno dejavnostjo zaposlenih

Livingston in Wilkie sta l. 1981 v britanski javni upravi raziskovala motivacijo nižjega in srednjega vodilnega osebja. Za podlago sta izbrala Herzbergovo teorijo. Ugotovila sta naslednje dejavnike:

* zadovoljstva z delom: uspešno izvajanje nalog, priznanje, dostojni sodelavci, fizično delovno okolje, stopnja samostojnosti pri delu.

* nezadovoljstva z delom: neuspeh, pomanjkanje izziva pri delu, pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti, občutek zaposlenih, da so kolesce v mehanizmu, pomanjkanje upanja za napredovanje, plača, nehvaležne stranke, nesposobnost višjih vodilnih, da bi delegirali naloge, komunicirali z nižjimi nivoji, premalo usposabljanja za delo.

Ugotovila sta, da se mlajši delavci ne izogibajo odgovornosti.

(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.)

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije (ne le javne uprave), praksa dokazuje, da visoko motivirani, delajo več in bolje; vendar je motiviranje zaposlenih v JU še posebej težavno zaradi okoliščin kot so:

- javno mnenje ni naklonjeno javni upravi – prevladuje stereotip o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič; JU krivijo za napake politike; v JU se občasno izvaja akcija zmanjšanja števila zaposlenih;
- pomanjkanja jasnih ciljev (otežuje zaposlenim 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 JU bo izboljšalo motiviranost zaposlenih, če bo zagotovilo naslednje zahteve:

- ustrezne delovne razmere, prijetno fizično delovno okolje
- oblikovanje dela, ki omogoča zaposlenim, da uporabljajo zmožnosti, ki omogočajo osebno in strokovno rast
- fleksibilen delovni čas, 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 posebnih značilnosti posameznika

- timsko delo in komuniciranje, ki omogoča zaposlenim, da vedo, kaj se dogaja in da lahko sodelujejo pri odločanju v skladu s svojimi pristojnostmi

Študij motivacijskih teorij in prakse vodilnemu osebju omogoča, da spoznajo in upoštevajo ta priporočila:

- zaposlene seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji
- uslužbenci morajo vedeti, ali dobro delajo ali ne, imeti poštene povratne informacije o delu
- razširitev pristojnosti in odgovornosti zaposlenih, pospeševanje razvijanja vizije posameznika ter razvoj kariere
- zagotoviti dobre delovne razmere (učinkovit delovni proces, zadostna del. sredstva, vzdušje, kultura, participacija zaposlenih pri odločanju)
- uskladiti potrebe vodilnega osebja in zaposlenih ter bolj upoštevati posameznika
- preprečiti negativno spiralo (pokaže se v obliki zmanjšane učinkovitosti), ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa samostojnost zaposlenih.
- izogibati se pretiranim obremenitvam z delom, saj povzročajo stresne razmere in zmanjšanje učinkovitosti
- 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

Vprašanja za 4. kolokvij, dne 13.3.2008:

- vloga testiranja v izbirnem postopku
- teorija javne izbire
- splošno: pri teoriji javne izbire povej bistvo in ne nakladaj o plezalcih, konservativcih,...

Vprašanja iz 1. poglavja, ki pridejo v poštev na 1. kolokviju (podana na vajah) so:

- funkcije podjetja po Fayolu – naštej (0,5 točke vsaka funkcija) ali obkroži (tu so minus točke za nepravilne odgovore)
- upravna funkcija – obkroži
- skica kvadrata razdeljena na pol, ki predstavlja npr. ministrstvo – napiši, kaj je spremljajoča in kaj temeljna dejavnost
- definicije upravne dejavnosti Bučar, Nordsieck, Vaptetič – napiši
- negativna funkcija uprave – obkroži ali napiši
- napiši Pusičevo definicijo
- uprava ali upravna dejavnost – 100% za obkrožit
- poslovna in javna uprava – obkroži
- administracija – obkroži
- kako v organizacijskem smislu opredeljujemo delo – napiši
- neproizvodno in proizvodno delo
- upravno delo