

MNENJA, INTERVJUJI,
DOBRE PRAKSE

**PSIHOLOGIJA DELA V
SLOVENSKI JAVNI
UPRAVI**

PRAKTIKUM

Eva Boštjančič in Nastja Pozelnik (ured.)

© Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2015 Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki. Tako ravnanje je, razen v primerih iz 46. do 57. člena zakona o avtorski in sorodnih pravicah, kršitev avtorske pravice.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.944:35(075.9)(0.034.2)
159.9:331.101(075.9)(0.034.2)

PSIHOLOGIJA dela v slovenski javni upravi [Elektronski vir] : praktikum : mnenja, intervjuji, dobre prakse /
Eva Boštjančič in Nastja Pozelnik (ured.). - 1. objava. - El. knjiga. - Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2015

ISBN 978-961-262-081-3 (pdf)
1. Boštjančič, Eva
279816704

Urednici: Eva Boštjančič in Nastja Pozelnik

Psihologija dela v slovenski javni upravi

Praktikum

Izdala in založila:	Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani Gosarjeva ulica 5, Ljubljana
Za založbo:	izr. prof. dr. Maja Klun
Lektoriranje:	Petra Ivanetič
Priprava za tisk:	Nastja Pozelnik
Vrsta gradiva:	e-gradivo, pdf, brezplačno,
Objava:	prva objava, Ljubljana, 2015

Kazalo vsebine

Predgovor	4
DOBRE PRAKSE	6
1. IZMENJAVA ZAPOSLENIH MED JAVNO UPRAVO IN GOSPODARSTVOM.....	7
2. DELO S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI	10
3. NEDENARNO NAGRAJEVANJE ALI KDO SI ZASLUŽI KORENČEK NA FAKULTETI ZA UPRAVO	13
4. MERJENJE DELOVNE UČINKOVITOSTI	17
5. TAM BI TUDI JAZ DELAL – PRIMER DOBRE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	19
INTERVJUJI.....	22
1. VODENJE KADROVSKE SLUŽBE – DOBER VODJA NI LE DOBER MENEDŽER, AMPAK ZNA TUDI RAVNATI Z LJUDMI	23
2. ODPUŠČANJE ZAPOSLENIH	26
3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	30
4. KARIZMATIČNO VODENJE	34
5. ETIČNO RAVNANJE – ETIKA V TEORIJ ... TUDI V PRAKSI?	39
6. BORZA DELA – NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE	42
MNENJA.....	46
1. VLOGA JAVNE UPRAVE.....	47
2. PRIHODNOST DELA V SLOVENSKI JAVNI UPRAVI	49
3. KAKO MOTIVIRATI ZAPOSLENE – JE DENAR RES SVETA VLADAR?.....	52
4. VLOGA VODJE V JAVNI UPRAVI	54
5. NAGRAJEVANJE V JAVNI UPRAVI	57
6. VLOGA STANDARDOV KAKOVOSTI.....	60
7. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA V JAVNI UPRAVI	63
8. IZMENJAVA ZAPOSLENIH MED JAVNO UPRAVO IN GOSPODARSTVOM.....	65
9. DODANA VREDNOST ŠTUDIJA NA FAKULTETI ZA UPRAVO	67
10. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	70
11. UPRAVLJANJE Z RAZNOLIKOSTJO.....	63
12. ZAKLJUČEVANJE KARIERE.....	65

Predgovor

Slovenska javna uprava je kot panj, poln čebel, ki deluje usklajeno in celovito. Spomladi 2015, ko pišem ta uvodnik, je v državni upravi zaposlenih 30.460 oseb, od katerih ima vsak svoje osebne lastnosti, specifična znanja in pretekle izkušnje. Seveda se zaposleni med seboj razlikujejo po stopnji delovne zavzetosti, organiziranosti, ambicioznosti in po stopnji pripadnosti organizaciji, v kateri delujejo. Javna uprava je torej velik sistem, v katerem se morajo učinkovito dopolnjevati in usklajevati zaposleni, tehnologija ter predpisani postopki in procesi. Vodje na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih imajo tako pred seboj velik izziv, kako vse deležnike povezati v učinkovito celoto.

Psihologija dela je prisotna prav v vsakem organizacijskem okolju, hkrati pa uresničevanje njenih teoretičnih spoznanj ter prenos raziskovalnih ugotovitev omogoča, da ustvarimo delovno okolje, polno zadovoljnih, zavzetih in tudi uspešnih zaposlenih. Njene teorije lahko zasledimo v vrsti univerzitetnih učbenikov in znanstvenih monografijah, objavljene pomembne statistične povezave pa potrjujejo tako njihov obstoj kot praktično uporabnost. Včasih se sprašujem, komu so te knjige namenjene. Najlaže jih razumejo študenti, ki so ob študiju deležni tudi profesorjevih razlag, teže pa njihovo vsebino v prakso prenašajo zaposleni, saj v knjigah pogosto primanjkuje praktičnih primerov in napotkov.

Tokrat je pred vami drugačna knjiga. Praktikum o psihologiji dela v slovenski javni upravi je branje, v katerem ne boste našli teorij, v njem ne bo znanstvenega citiranja. V študijskem letu 2014/15 so jo napisali študenti drugega letnika magistrskega študija Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani. Njihovi prispevki so nastali kot rezultat samostojnega dela pri predmetu Psihologija dela.

Študenti so bili spodbujani, da samostojno razmišljajo o ključnih področjih psihologije dela v javni upravi, pri čemer so si lahko izbrali različne oblike poročanja. Tako so njihova dela v tej knjigi združena v tri tematske sklope. V prvem delu so predstavljeni primeri dobrih praks, ki so jih študenti prepoznali kot zanimive in vredne, da o njih poročajo širši javnosti. Sama dodajam, da so primeri tudi aktualni ter da gradijo optimistične temelje ravnanja z ljudmi pri delu na področju javne uprave. Študenti navajajo primere dobrih praks ter med drugim odpirajo problem staranja zaposlenih, predstavljajo primer kariernega prehoda iz gospodarstva v javno upravo ter kako nematerialno nagrajevati. V drugem delu so objavljeni intervjuji z zanimivimi sogovorniki z različnih področjih – z izborom zanimivih sogovornikov so študenti želeli predstaviti različna področja, na primer odpuščanje, karizmatično vodenje in etično ravnanje. Tretji del pa je z mojega vidika najbolj oseben in avtorski, saj pretežno mladi študenti, ki iščejo prve priložnosti na trgu dela, svobodno, jasno in včasih drzno razmišljajo o svoji bodoči vlogi na trgu dela, o vlogi vodje in nagrajevanju pa tudi o vlogi javne uprave v delovanju slovenske države.

Knjiga Psihologija dela v slovenski javni upravi, ki je pred vami, ponuja bogat izbor razmišljanj, ki so nastajala jeseni 2014 kot rezultat študijskega procesa ter odmev na takratne razmere v Sloveniji. Branja se lahko lotite tako, da berete poglavje za poglavjem ali pa izberete glede na področje, ki vas trenutno zanima. Na enem mestu so zbrane vsebine, ki dopolnjujejo teoretična spoznanja na področju psihologije dela, hkrati pa bralec dobi vpogled v razmišljanja bodočih zaposlenih v javni upravi.

Tako kot sem jaz z veseljem brala vse te prispevke, vabim tudi vas, da knjigo čim pogosteje vzamete v roke ter jo delite s tistimi, ki včasih ne vidijo ali pa ne želijo videti in čutiti, kakšno je delovno razpoloženje v slovenski javni upravi. Mlada generacija prinaša znanje, voljo, energijo in zanos, ki jih pri delu lahko uspešno izkoristimo!

Dr. Eva Boštjančič

Pomen psihologije dela je v sodobnem svetu vse večji. Tematike nagrajevanja, odpuščanja, napredovanja, delovne učinkovitosti in druge so tako v javni kot v zasebni praksi ključnega pomena. Pomembno pa je, da razumemo, da je javna uprava zelo specifičen sistem in zato psihološke zakonitosti tu delujejo na nekoliko drugačen način kot na področju zasebne prakse. Na slednje se prispevki tudi nanašajo.

Ob branju prispevkov sem zelo uživala, saj so mi odprli nov pogled na aktualno dogajanje na področju javne uprave. Vsebine se mi zdijo zelo pomembne ne le za študente javne uprave, temveč za vsakega izmed nas, saj na zanimiv način predstavijo problematiko, s katero smo v vsakodnevnem stiku. Omogočajo vpogled v dogajanje v javni upravi in tako poglobljajo njeno razumevanje.

Nastja Pozelnik

DOBRE PRAKSE

1. IZMENJAVA ZAPOSLENIH MED JAVNO UPRAVO IN GOSPODARSTVOM

Mateja Merc in Nataša Leben

»Delo opravljam tako, kakor da bi me vsak dan nekdo ocenjeval in bi se te ocene nato ovrednotile v zaslužku – kot v zasebnem sektorju.«
(T. Jovanović)

Pri nas je zelo majhna mobilnost med javnim in zasebnim sektorjem glede zaposlovanja. Tudi znotraj samega javnega sektorja je prehodnost zaposlenih med posameznimi službami zelo nizka. Premike bi lahko spodbudili z izmenjavo dobrih praks, s čimer bi izboljšali delovanje in poslovanje obeh sektorjev. V nadaljevanju bova predstavili primer dveh univerzitetnih profesorjev, ki sta prešla iz zasebnega sektorja v javno, akademsko okolje ter prednosti in slabosti takega prehoda.

Opazili sva, da je bilo veliko profesorjev, ki sedaj učijo na (javnih) fakultetah, pred tem zaposlenih v zasebnem sektorju. To se nama zdi zelo uporabno, saj nam takšni profesorji lahko bolj realistično prikažejo, kako stvari stojijo v praksi. Bistvo naše fakultete je, da nas izobražuje in pripravlja na delo v javni upravi. Meniva pa, da bi bilo dobro, če bi vedeli nekaj tudi o zasebnem sektorju. To se nama zdi mogoče, saj so tudi pri nas, na Fakulteti za upravo, zaposleni profesorji, ki so predhodno delali v zasebnem sektorju.

Z dvema izmed njih sva se tudi pogovarjali, in sicer z izr. prof. dr. Primožem Pevcinom in doc. dr. Tatjano Jovanović. Oba sta bila sprva zaposlena v zasebnem sektorju in se nato zaposlila na Fakulteti za upravo. Njun glavni motiv prehoda je bil iskanje novih izzivov ter možnost osebnega in strokovnega razvoja. Pravita, da pri prehodu nista naletela na veliko ovir, sta pa poudarila razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Oba tudi podpirata takšne prehode in menita, da bi jih moralo biti čim več. Treba bi bilo zabrisati meje med javnim in zasebnim sektorjem, da bi lahko delala z roko v roki in bi takšni premiki postali nekaj popolnoma običajnega. Prednosti, ki jih vidita pri takšnih prehodih, so predvsem izmenjava izkušenj, dobrih praks delovanja, navad, postopkov in drugačen pogled na delovanje posameznega sektorja ter služb znotraj njega. Poudarila pa sta tudi nekaj slabosti, ki bi jih z eno besedo lahko opisali kot »kulturni šok«, namreč velike razlike med obema sektorjema. V javnem sektorju se bistveno težje spreminjajo stvari in potrebno je veliko fleksibilnosti za prilagoditev novemu načinu poslovanja. Več je rigidnosti, fleksibilnost je zelo nizka. Trenutno ni možnosti dodatnega nagrajevanja, zaposleni so omejeni s plačnim sistemom. Na drugi strani pa je v zasebnem sektorju več možnosti za nagrajevanje, višje plače, vendar tudi večje tveganje za izgubo službe.

Zaupala sta nama tudi nekaj primerov lastnih dobrih praks. Če prihajaš iz zasebnega sektorja, imaš drugačen pogled in večjo željo, da neke stvari spremeniš. Vidiš, da se dajo tudi v javnem sektorju stvari narediti drugače. Na nekakšen način imaš tržni pogled na delo. Plačan si za to, da delo opraviš čim bolj kakovostno ne glede na to,

ali tvoja plača izvira iz dobička ali iz državnega proračuna. Študente se na nekakšen način obravnava kot »stranke«, ki bodo ob koncu meseca plačali račun za »storitve« (izobraževanje), pri tem pa so pravila oz. pravice in obveznosti obeh strani regulirane in tako tržno načelo, da je stranka »car«, ne more veljati. Kot vsak uspešen podjetnik se tudi profesorja trudita opraviti svojo storitev, kar se da dobro, da bi bile stranke zadovoljne.

Seveda pa obstajajo tudi premiki v obratni smeri, iz javnega v zasebni sektor. Motivi za prehod so seveda popolnoma drugačni kot pri tistih, ki prehajajo v obratno smer. To so predvsem želja po višji plači, napredku in dodatnih nagradah.

Z najinega zornega kota je dobra praksa obeh profesorjev to, da njuna predavanja, seminarji in vaje ne temeljijo na suhoparnem podajanju informacij. Sta ena izmed tistih profesorjev, ki vsebino podajata na izredno zanimiv način in teorijo popestrita s primeri iz prakse. To seveda povečuje razumljivost podanih informacij, sproži širše razmišljanje, včasih tudi kakšno debato in nov pogled na samo temo. To pa prav tako omogoča študentu, da si snov hitreje in bolje zapomni. Prav tako podpirava vse večja prizadevanja Univerze v Ljubljani za trud povezovanja z gospodarstvom, saj nam le-ta daje informacije o tem, kaj pravzaprav potrebuje od študenta, kakšne kompetence in znanja. Konec koncev so podjetja tista, ki »kupujejo« študente.

Tudi sami meniva, da bi bilo treba povečati število takšnih prehodov, da bi se sektorja bolj povezala med seboj. Vsak sektor ima namreč svoje prednosti in slabosti in morda bi s povezovanjem ter izmenjavo dobrih praks lahko prispevali k temu, da bi slabosti spremenili v prednosti. V javnem sektorju je veliko manj sprememb in s pomočjo dobrih praks v zasebnem sektorju bi lahko le-to spremenili in začeli uvajati spremembe tudi v javni sektor. S tem bi zmanjšali njegovo togost in birokracijo ter povečali pobudo in fleksibilnost zaposlenih. Javni uslužbenci pa bi po drugi strani v zasebnem sektorju doprinesli k boljšemu poznavanju postopkov in predpisov, ki jih je treba upoštevati in se po njih ravnati, da stvari potekajo nemoteno. Lahko bi rekli, da vsaka nova izkušnja in nov pogled na stvari prinese s seboj veliko pozitivnega ter lahko vpliva na boljše delovanje posameznega sektorja.

Še vedno pa se sprašujeva, zakaj obstajajo tolikšne razlike, zakaj ljudje sami poudarjamo razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Edina razlika je njuno financiranje, v svojem bistvu pa oba delujeta v smeri zadovoljevanja potreb in zahtev svojih strank, uporabnikov. Naj se zabrišejo meje med javnim in zasebnim, naj se povežeta med seboj in naj si pomagata z izmenjavo dobrih praks do uspešnejšega in učinkovitejšega poslovanja.



Mateji Merc v življenju največ pomenijo bližnji. Zato jim rada posveča svoj prosti čas, rada pa si ogleda tudi kakšen dober film ali prebere dobro knjigo.



Nataša Leben je živahna Ljubljancanka, stara 25 let. Rada kolesari in šiva, kadar pa ima še kakšno uro časa več, pa si z veseljem ogleda nogometno tekmo v dobri družbi.

2. DELO S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

Mateja Sovdat in Tina Semenič

*»Ne bogati nas tisto, kar smo slišali, temveč tisto, kar smo doživeli!«
(Karl Gloersen)*

Mentorstvo v UKC Ljubljana predstavlja lep primer dobre prakse. Starejši zaposleni, ki so polni izkušenj in znanja, učijo motivirane mlade, željne učenja, ki svojo karierno pot šele začenjajo. Mladi v UKC Ljubljana brez prakse ne morejo pridobiti kakovostnih izkušenj. Pri pridobivanju izkušenj so jim v veliko pomoč starejši zaposleni, ki jih v svoje delo uvajajo na podlagi mentorstva.

Univerzitetni klinični center Ljubljana je javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva. Organizacijsko je UKC Ljubljana širše razdeljen na temeljno zdravstveno dejavnost, dejavnosti skupnega pomena, strateško upravljanje in poslovno administrativne storitve. Ustanovitelj UKC je Republika Slovenija. V UKC Ljubljana je deset samostojnih klinik in kliničnih inštitutov, izvajalcev dejavnosti skupnega pomena pa je pet – Lekarna, Služba bolniške prehrane in dietoterapije, Reševalna postaja, Oskrbovalne službe in Tehnično-vzdrževalna služba. Tretja delitev organizacijske strukture UKC Ljubljana je na strateško upravljanje in poslovno administrativne storitve, za katere so organizirani sektorji, službe in oddelki na naslednjih področjih: splošnem, pravnem, kadrovsko-izobraževalnem, finančno-ekonomskem, komercialnem, na področju informacijske tehnologije, zagotavljanja kakovosti in varnosti ter ostalih področjih strateškega upravljanja.

Za uspešnost organizacije je zelo pomembno vlaganje v zaposlene. Usposobljen in utečen kader se stara, mladim pa primanjkuje izkušenj in prakse. Tako kot v drugih zdravstvenih zavodih se tudi v UKC Ljubljana izvaja klinično usposabljanje, katerega cilj je pridobivanje znanja in veščin ob neposrednem delu z bolniki. Mentorji v zdravstvu ne izhajajo zgolj iz splošnih, teoretskih konceptov, temveč so njihov najmočnejši vir prav njihove lastne izkušnje in dobro razvita sposobnost komuniciranja.

Starejši klinični mentorji v večji meri spodbujajo študente k postavljanju vprašanj ter študente pogosteje vključujejo v diskusije. Prav tako obstaja statistična pomembnost povezave med starostjo kliničnih mentorjev in zavedanjem pomena spodbujanja refleksije, saj starejši klinični mentorji študentom večkrat predstavijo problem ter jim dajo možnost, da ga sami poskušajo rešiti, pri tem pa jih spodbujajo h kritičnemu razmišljanju. Pomembna ugotovitev je tudi, da starejši klinični mentorji vsakemu študentu prilagodijo metodo dela glede na njihove potrebe in izkušnje. Učenje z mentorstvom je torej sodelovalno.

Starejši ljudje so bolj izkušeni in zreli pri sprejemanju odločitev. Pomembno je, da jih pri njihovem delu vključimo v dodatne dejavnosti, kot je mentorstvo. V našem okolju je sicer kulturno nesprejemljivo, če delaš preko upokojitvene starosti. Pritisk se čuti predvsem s strani mladih, saj večinoma razmišljajo na način, da starejši ljudje zasedajo njihova mesta in bodo posledično ostali brez zaposlitve. Tudi zato je pomembna povezanost med mladimi in starejšimi. Dejavno staranje je temelj povezovanja z drugimi generacijami. Ravno ta povezanost med mladimi in starejšimi je pri mentorstvu zelo učinkovita. Starejši, izkušeni ljudje, učijo mlade, neizkušene. To se kaže tudi v primeru dobre prakse Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana. Starejši ljudje v UKC Ljubljana so z leti delovnih izkušenj pridobili značaj uspešnih in produktivnih delavcev.

Kot učna baza je UKCL v tesnem sodelovanju s Srednjo zdravstveno šolo Ljubljana, Visoko šolo za zdravstveno nego Jesenice in Visoko šolo za zdravstvo Ljubljana. Glede na to, da so skupine študentov na praksi zelo velike, so mentorji ves čas vključeni v praktično-izobraževalni proces.

Mentorji zdravstvenih delavcev morajo imeti ustrezno strokovno izobrazbo, veliko delovnih izkušenj in strokovnih znanj ter sposobnosti, da ocenijo in oblikujejo ustrezno učno okolje in omogočijo pripravnikom pridobivanje ustreznih znanj. Od mentorja zdravstvenega delavca se pričakuje primerna strokovna izobrazba, kvalifikacija in strokovne izkušnje, ki dopuščajo prevzemanje strokovne odgovornosti za delo s pripravniki ter za njihovo kakovostno izobraževanje in usposabljanje.

Klinično podiplomsko izobraževanje v medicini, predvsem specializacija, temelji na mentorskem poučevanju, ki ga definira odnos med mentorjem in učencem. Učenec – specializant naj bi najprej spoštoval klinično delo, torej neposredno delo z bolnimi ljudmi, nato področje svoje specializacije in nato svojega mentorja, ki mu posreduje svoje znanje in izkušnje. Vzpostavitev spoštljivega odnosa do pouka, predmeta pouka in mentorja je pri mentorskem načinu poučevanja nujna ne samo za uspešen potek in zaključek pouka, ampak tudi za vzgajanje pravilnega odnosa do zdravniškega dela nasploh.

Mentorji izvajajo izobraževanje in usposabljanje za zdravnike na več ravneh in na različnih področjih specializacije (pripravništvo, specializacije) ter opravljajo različne vrste mentorskega dela (glavni mentorji, neposredni mentorji). Nekateri izmed vrhunskih specialistov UKCL opravljajo tudi naloge nacionalnih koordinatorjev za posamezne specializacije in nadzornikov kakovosti izvajanja programov specializacij.

Izobraževanje in usposabljanje mladega kadra v zdravstvu sta zelo zahtevni in odgovorni nalogi. Zato mora imeti mentor primerno stopnjo izobrazbe, predvsem pa delovne izkušnje ter kakovostno strokovno znanje. Današnje klinično okolje je izredno nepredvidljivo in dinamično. Odgovornost mentorja je, da ustvari podporno učno okolje. Mentor pomaga študentom oziroma mlademu kadru pri razvoju potrebnih veščin in samozavesti za prenos teorije v prakso. Mentorstvo v UKC Ljubljana pušča pozitivne sledi tako na mladih zaposlenih kot v javnem zdravstvenem

zavodu, saj zaradi tega dosega boljše rezultate, starejši pa so bolj motivirani za svoje delo, saj vedo, da svoje znanje prenašajo na mlade. Motivirani pa so tudi mladi, saj s tem dosega dobre rezultate, ker imajo ves čas poleg sebe »učitelja«, ki jih spremlja pri vseh pomembnih nalogah in odločitvah. Univerzitetni klinični center je namreč pomemben zdravstveni zavod, kjer se napake ne dopuščajo.



Mateja Sovdat rada potuje, pri čemer jo navdušuje spoznavanje novih držav in ljudi. V prostem času teče in bere.



Tina Semenič je zaposlena v UKC Ljubljana kot strokovni sodelavec za upravno-pravne zadeve. V prostem času rada teče v naravi, pleše ter obiskuje bližnje in daljne kraje.

3. NEDENARNO NAGRAJEVANJE ALI KDO SI ZASLUŽI KORENČEK NA FAKULTETI ZA UPRAVO Tina Šibenik in Doris Fras

*»Ljudje, ki pričakujejo nagrade za svoje delo so manj uspešni kot tisti, ki za zaključevanje svojih nalog ne pričakujejo nobenih nagrad!«
(Alfie Kohn)*

Pa pojasnimo za začetek naslov. Večina od nas pozna pregovor »o korenčku in palici«, pa vendar imajo ljudje različna razumevanja o tem, kaj točno naj bi bilo mišljeno s korenčkom in kaj s palico. S tem pregovorom pravzaprav mislimo na korenček, privezan na vrvico na koncu palice, kot na prisposodbo za nek cilj/nagrado za nekoga. Palica v pregovoru pa služi zgolj kot sredstvo, s katerim naredimo »predmet poželenja« (korenček) nekomu nedosegljiv oz. pogojno dosegljiv. Ta pregovor se uporablja takrat, ko mislimo na to, da cilj/nagrada (korenček na koncu palice) nekoga pripravi do določenih dejanj, ki so v interesu tistega, ki ta korenček ponuja.

Nagrajevanje je lahko denarno ali nedenarno. V mnogih študijah je bilo na podlagi raznih vprašalnikov dokazano, da si ljudje nedenarne nagrade zapomnijo dosti bolj kot denarne, saj je na nedenarne nagrade pripeta tudi čustvena komponenta. Nedenarno nagrajevanje lahko pomeni pohvalo ali priznanje bodisi posameznemu zaposlenemu ali skupini. (Glej tudi: [10 najboljših nedenarnih načinov motiviranja zaposlenih.](#))

V zasebnem sektorju nimamo posebnega problema s predstavo o nedenarnem nagrajevanju, še posebej, ko imamo pred očmi toliko primerov dobre prakse. Trend v celotnem vrhu seznama najuspešnejših 100 podjetij so na primer brezplačne počitnice. Razvijalec programske opreme Ultimate Software svoje zaposlene na vsaki dve leti nagradi z brezplačnimi počitnicami. Zaposleni pa pogosto želijo le pohvalo za svoje dobro delo. Jim Pack, predsednik uprave AdvancedMD, na primer zaposlenim, ki si zaslužijo priznanje, na bankovec za dva dolarja lastnoročno napiše »hvala«. V treh letih izvajanja tega načina je le en delavec vprašal, ali ga lahko unovči. Dober primer takšnega načina nagrajevanja je tudi podjetje NetApp, kjer menedžerji opazujejo zaposlene pri delu in ko »ujamejo« nekoga, ki počne nekaj prav, o tem obvestijo podpredsednika Toma Mendozo, ki se nato ob koncu dneva 10 do 20 zaposlenim zahvali za njihovo [dobro opravljeno delo](#). Predsednik uprave Cisco Systems Inc.'s vsak mesec eno uro gosti t. i. rojstnodnevni zajtrk, na katerega so povabljeni vsi zaposleni, ki imajo v tem mesecu rojstni dan.

Kako pa nedenarno nagrajevanje poteka v javnem sektorju, kjer so sredstva za materialne nagrade omejena? Ker se, po resnici povedano, s tem nismo nikoli kaj preveč ukvarjali, sva z začudenjem ugotovili, da o nedenarnem nagrajevanju obstajajo celo zakoni in pravilniki za področje javnega sektorja. Pravilnik o sistemu

nedenarnega nagrajevanja ima tudi Univerza v Ljubljani, ki spada med izvajalce javnih služb, zato ni bilo treba pogledati prav daleč, da bi se seznanili s primerom nedenarnega nagrajevanja. S tega vidika sva se zato osredotočili na Fakulteto za upravo in zaposlene povprašali, kako se nedenarno nagrajevanje uveljavlja v njihovi praksi. Praksa nedenarnega nagrajevanja na fakulteti sicer sistemsko še ni popolnoma urejena, vendar pa obstajajo določene spodbude, ki jih opredeljujejo kot nedenarno nagrajevanje zaposlenih.

Na fakulteti naju je toplo sprejel dekan fakultete, prof. dr. Janez Stare, ki nama je povedal, da na fakulteti v največji meri sledijo načelu kakovostno opraviti delo in se pri tem »imeti se dobro«, predvsem v smislu vzpostavljanja prijetnega delovnega vzdušja ter dobrih medosebnih odnosov med zaposlenimi.

Ena izmed novejših metod nedenarnega nagrajevanja, ki jo je z začetkom svojega mandata uvedel dekan, so skupni tematsko obarvani zajtrki za zaposlene, ki potekajo vsak četrti četrtek. To druženje ob zajtrku poteka tako, da si izberejo neko temo, ki se nanaša na primer na zdravo prehrano, zdravo delo v pisarni, izdelavo smoothie napitkov ali deljenje kulinarčnih receptov in o tem se potem debatira. Kot zanimivost lahko poveva, da je navdušenje zaposlenih ob tem zajtrku veliko, eden od rezultatov pa je bil tudi nakup smoothie maker-ja. Vzpostavljanje prijaznejšega okolja pa se na fakulteti ustvarja tudi z drugimi oblikami spodbud, kot so kave, čaji, sadje, rogljički in podobno. Če pogledamo denarno vrednost vseh teh dobrin, ki so na voljo zaposlenim, se lahko številke gibljejo tudi do 100 € mesečno, kar pa je malenkost v primerjavi s tem, kako te dobrine vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Bolj prijazno in domače okolje se vzpostavlja tudi med prazniki, primer za to je okraševanje božičnih smrekic v vsakem nadstropju, adventni venčki in podobno. To so dobrine, ki v zaposlenih vzpostavijo drugačno vzdušje in nihče se ne bo ob tem spraševal, zakaj neka sveča na adventnem venčku gori in ali je to previsok strošek za javni sektor. Poleg ustvarjanja prijaznega okolja pa se spodbuja tudi ustvarjalnost zaposlenih izven delovnega časa. Nekateri zaposleni se v prostem času posvečajo različnim hobijem kot na primer gojenju zelišč, rezbarstvu in podobno, ki jih nato z veseljem delijo s svojimi sodelavci. Iz različnih vrst zelišč nato kuhajo različne čaje; zaposlenega, ki se ukvarja z rezbarstvom, pa so na fakulteti počastili z razstavo njegovih izdelkov. To je nagrada, ki posameznemu zaposlenemu zelo veliko pomeni. Prav tako fakulteta zaposlenim omogoča razne izobraževalne tečaje, tečaje prve pomoči, fleksibilnost pri izbiri dopustov in podobno. Nudi jim tudi parkirišče za avtomobile, nekateri pa imajo tudi svoje službene telefone. Kot zanimivost lahko poveva, da sta na fakulteti zaposlenim na voljo tudi dve kolesi, in sicer moško in žensko, ki ju lahko po želji uporabljajo.

Zanimivi področji, ki ju fakulteta izvaja z namenom spodbujanja zaposlenih, sta tudi »zemljevid znanja«, ki poteka tako, da sodelavci drug drugemu predavajo o področjih, ki jih bolje obvladajo in lahko koristijo tudi drugim pri njihovem delu (npr. letni pogovor s sodelavcem, davki ...). Drugo področje pa je »modra polica«, katere namen je izmenjava knjig med zaposlenimi. Zaposlenim in študentom so v knjižnici

na voljo knjige, ki jih lahko, če so jim zanimive, vzamejo in jih obdržijo v trajno last ali pa knjigo zgolj preberejo in vrnejo na modro polico.

Fakulteta za upravo daje zelo velik poudarek področju raziskovalnih dejavnosti. To področje je na fakulteti razvito že 15 let. V okviru raziskovalne dejavnosti se zaposlene spodbuja pri pisanju raziskovalnih del in sodelovanju na konferencah. Na ta način zaposleni zbirajo točke, ki se pretvorijo v denarno vrednost, v okviru katere lahko zaposleni ta sredstva porabijo na primer za prijavo in obisk konference, izobraževanje, študijska gradiva in podobne stvari, ki jih potrebujejo za svoje raziskovalno delo. Zaposlenim dodatno omogočajo tudi nakup strokovne literature po področjih dela, saj ima vsaka od treh kateder na fakulteti vsak mesec v ta namen na razpolago določen znesek.

Načinov nedenarnih spodbud je na fakulteti res veliko. Rezultati analiz o zadovoljstvu zaposlenih, ki jih na fakulteti redno izvajajo, kažejo, da so v primerjavi z drugimi fakultetami ocene vidno boljše. Kljub rezultatom in vsem ugodnostim, ki smo jih spoznali in, ki jih fakulteta nudi svojim zaposlenim kot spodbudo pri delu, pa sva želeli izvedeti, ali zaposleni te spodbude občutijo tudi v praksi. Ko sva eno izmed zaposlenih povprašali o tem, je dejala, da sama iz prakse ne more ravno potrditi, da obstajajo neke oblike nedenarnega nagrajevanja, ima pa določene spodbude pri delu, ki jih smatra kot osebno nagrado in to ji veliko pomeni.

»Zame je nagrada že vsaka možnost dodatnega izobraževanja, odlično delovno okolje in odlični delovni pogoji, dobri sodelavci, možnost parkiranja v garaži, pa ne nazadnje tudi čaj, ki ga lahko pijem itd. Vse to imam tukaj in smatram kot nadstandard. Vedno lahko najdemo veliko stvari, ki nam lahko veliko pomenijo in denar ni vse.«

Cilj Fakultete za upravo je torej ustvarjanje prijaznega in domačega okolja kljub temu pa se morajo zaposleni zavedati svojih nalog in dejstva, da koncept nedenarnega nagrajevanja ne pomeni nujno, da neka spodbuda nima denarne vrednosti. Nedenarna spodbuda pomeni, da tisto, kar je »dano«, ni dano v obliki denarja. Denar je sicer pomemben, vendar je njegov vpliv na notranjo motivacijo omejen. Spodbuda je tudi izkazovanje spoštovanja zaposlenim in to je bistvo nedenarne nagrade. Poleg tega si bo zaposleni takšno zahvalo verjetno zapomnil veliko bolj kot denarno nagrado, ki je le del plače. Podelitev prostega dne zaposlenemu na 1. september, ko bi rad svojega otroka pospremil v šolo ali pa zgolj kava, ki jo lahko spiije s svojimi sodelavci, imata dosti večji učinek kot dodatna vsota na tekočem računu.



Tina Šibenik trenutno opravlja študentsko delo na področju organizacije izobraževalnih dogodkov, zelo jo zanima tudi področje informacijske tehnologije ter proučevanje upravljanja s človeškimi viri. V prihodnosti bi svoja obzorja rada razširjala s potovanji, na katerih bi bil poudarek tudi na raznovrstnosti kulinaričnih doživetij.



Doris Fras svoj prosti čas rada izkoristi za druženje s prijatelji, poslušanje glasbe in sprehode. Njen življenjski moto je: »Ovire vidiš samo takrat, kadar umakneš pogled od cilja.« Delovne izkušnje, ki jih je pridobila med študijem, so s področja bančništva, njena želja za prihodnost pa je izpopolniti svoje znanje tujih jezikov in poiskati nove izzive v tujini.

4. MERJENJE DELOVNE UČINKOVITOSTI

Irena Zupanc

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od učinkovitosti zaposlenih. Ti morajo biti za to ustrezno podučeni o svojem delu, ga učinkovito opravljati in biti za to dovolj motivirani. V nadaljevanju bom predstavila merjenje delovne učinkovitosti na upravni enoti Celje, za konec pa bom dodala še primer dobre delovne učinkovitosti v podjetju Steklarna Hrastnik (zasebni sektor) in lastno mnenje o stanju delovne učinkovitosti v Sloveniji.

Ocenjevanje delovne učinkovitosti je za organizacijo pomembno, saj ji omogoča pregled nad delovanjem zaposlenih, zaposlenemu pa neposredno nudi diagnostično povratno informacijo o njegovih delovnih učinkih. Ocenjevanje sestoji iz treh delov: analize delovnega mesta, postavitve standardov in ocenjevanja učinkovitosti. Na upravni enoti Celje sem opravila krajši intervju z višjo svetovalko III, ki je že sedem let zaposlena na Oddelku za upravno notranje zadeve (identitete in slike ne želi razkrivati), od tega je pet let delala kot svetovalka II. Ne samo na Oddelku za upravno notranje zadeve, ampak na celotni Upravni enoti Celje se opravlja trimesečna statistika s programom ki samodejno beleži število rešenih sklepov, izdanih pravnih aktov in število zaključenih enostavnih in posebnih sklepov. Ti podatki služijo zgolj za evidenco upravne enote, bi pa bi jih lahko izkoristili tudi za ostale namene, npr. merjenje delovne učinkovitosti. Primerjali bi lahko več upravnih enot z istega področja in tako dobili sliko, kako uspešno in kvalitetno delujejo. Glede na pridobljene rezultate bi lahko videli, kje so pomanjkljivosti in jih skušali na čim bolj uspešen način odpraviti oziroma spremeniti določene načine delovanja. Težava se pojavlja že v samem vodstvu in menedžerstvu, saj nimajo zastavljenih dovolj visokih ciljev, da bi spodbujali uspešnost, učinkovitost ali vpeljali nove postopke, ki so v nekaterih državah zelo uspešni. Ena od ovir, ki se še pojavlja, je tudi zakonodaja. V tem primeru žal ne moremo govoriti o dobri praksi, ki bi jo lahko vpeljali v druge organizacije. Lahko pa iz zelo uspešnega podjetja ali organizacije določene stvari prenesemo na upravno enoto in tako izboljšamo stanje. Pri tem je zelo pomembna izobrazba, sposobnost vodenja, širok pogled na svet ter poznavanje delovanja podobnih organizacij v drugih državah. Vse to lahko potrdimo s primerom podjetja Steklarna Hrastnik, družbo za proizvodnjo steklenih izdelkov, d. o. o., ki je več let poslovala z izgubo. Takoj, ko je »na oblast« prišel nov menedžer in gledal ne le na svoj interes, temveč tudi na interes zaposlenih in podjetja kot celote, pa je podjetje začelo poročati o dobičku. To je dosegel s povišanjem plače vsem zaposlenim, s čimer jim je nakazal zaupanje v uspešno vodenje podjetja, povrnil motivacijo in delavci so s ponosom, da so del takšnega podjetja, začeli učinkovito opravljati svoje delo.

Delovna učinkovitost je torej področje, ki se nanaša na rezultate oziroma proizvodne učinke tako posameznega delavca kot celotne organizacije/podjetja. Ocenjevanje

učinkovitosti delavca se bolj specifično navezuje na doseganje rezultatov oz. ciljev, učinkovito komuniciranje, izvrševanje delovnih nalog, organizacijska znanja in veščine, odločanje, načrtovanje in organizacijo dela, reševanje težav, produktivnost in prevzemanje odgovornosti. Prav iz primera Steklarne Hrastnik lahko rečem, da je vodstvo odločilnega pomena za delovno učinkovitost zaposlenih. V Steklarni Hrastnik se zavedajo, da sta motiviranost njihovih zaposlenih ter njihova opremljenost z znanjem in vizijo podjetja ključna konkurenčna prednost podjetja. Razvoj zaposlenih v Steklarni Hrastnik, zato temelji na spodbujanju podjetniške in učeče se kulture v podjetju, skrbnem načrtovanju kariernega razvoja zaposlenih in oblikovanju privlačnega delovnega okolja. Če bi prenesli podobne ukrepe v javno upravo in varčevali na drugačen način, bi zaposleni zagotovo dobili večjo motivacijo in veselje za opravljanje svojega dela. V času recesije pa na žalost delovna učinkovitost pada, razlogi pa so vidni predvsem v znižanju plač, okoriščanju vodstva in izkoriščanju zaposlenih.

Med intervjujem sem iz besed sogovornice lahko razbrala, da bi jim k večji učinkovitosti pri delu pomagala velika mera motivacije, razbremenitev dela, boljša komunikacija, dodatna usposabljanja ali izobraževanja in možnost večje vključenosti zaposlenih v odločitve ali ukrepe. Še večji pomen bi za njih imelo povišanje plač, denarna nagrada in sproščeno delovno okolje. Glede na trenutno stanje v Sloveniji in drugje po svetu, kjer je v ospredju recesija, se soočajo s podobnim problemom. Razlika je le v tem, da v nekaterih državah, pa naj gre za zasebni ali javni sektor, znajo položaj bolje izkoristiti oziroma se recesiji zoperstaviti in poiskati uspešne ukrepe. Za prihodnost bi lahko rekla, da resnično potrebujemo na vodstvenih položajih ljudi, ki jim bo v ospredju uspešnost celotnega podjetja in ne le osebni zaslužek oziroma korist.



Irena Zupanc se v prostem času rada ukvarja s športom, najraje ima smučanje.

5. TAM BI TUDI JAZ DELAL – PRIMER DOBRE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Klavdija Zupančič in Barbara Osredkar

*»Največja nevarnost za večino nas ni, da si postavljamo previsoke cilje in jih nato ne dosežemo, temveč to, da si zastavimo prenizke, ki jih uresničimo.«
(Michelangelo)*

Vsak izmed nas je zagotovo že kdaj razmišljal, kje si želi začeti svojo karierno pot oziroma, kje bi si želel delati. To vprašanje smo si zastavili tudi v tem prispevku. Na izbiro smo imeli veliko organizacij, zato smo si postavili pogoj, da mora biti v izbrani ustanovi dobra organizacijska kultura. Po pregledu vseh možnih izbir smo našli primer dobre organizacijske kulture na Upravni enoti Krško. Tam so si postavili visok cilj, sicer na prvi vtis zelo težko uresničljiv, pa vendar jim je uspelo. Uspelo jim je okrepiti organizacijsko kulturo tako močno, da so lahko navdih tudi drugim.

Na začetku prispevka je pomembno, da sploh vemo, kaj je organizacijska kultura. [Organizacijska kultura](#) je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni.

Na kakšen način opravljajo dobro prakso na Upravni enoti Krško (v nadaljevanju UE), smo izvedeli s pomočjo pogovora z mag. Nino Hadžimulić, ki je tam zaposlena. UE Krško je ena izmed 58 upravnih enot v Sloveniji, ki je kot državni organ na lokalni ravni na podlagi zakona pristojna odločati na prvi stopnji o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank iz državne pristojnosti. Upravne storitve s področja petih ministrstev izvajajo za območje dveh lokalnih skupnosti, in sicer Občine Krško in Občine Kostanjevica na Krki. UE Krško je organizirana v treh oddelkih: za upravne notranje zadeve, za prostor in občo upravo ter za gospodarstvo in kmetijstvo.

Pomemben mejnik, ki je prispeval h krepitvi organizacijske kulture na UE Krško, se je zgodil leta 2003, ko se je vodstvo UE Krško odločilo, da bo na področju delovanja naredilo korak naprej in izboljšalo svoje poslovanje. Začeli so z notranjim razvojem organizacije, prepoznavo poslanstva, postavitvijo vizije in spodbujanjem inovativnosti uslužbencev. Poleg tega so se odločili, da želijo izboljšati poslovno urejenost, uvesti preglednejše delovanje, sistematično zbiranje potrebnih podatkov ter nove pristope pri reševanju problemov. Bistveno za ta prispevek je, da so se odločili zgraditi novo organizacijsko kulturo. Vsi omenjeni ukrepi naj bi jim dolgoročno omogočali vzpostavitev pogojev za uspešnejše upravljanje z viri in stroškovno učinkovitost.

Na podlagi omenjene odločitve si je vodstvo UE Krško zastavilo dva cilja, ki sta bila zelo pomembna pri gradnji njihove organizacijske kulture. Prvi cilj je krepitev organizacijske kulture na podlagi njihovega osrednjega vodila strateškega delovanja, ki je zagotavljanje zakonite in kakovostne storitve. Njihova vizija se glasi: »S

strokovnim in prijaznim delom ter družbeno odgovornim delovanjem zagotavljamo odlične upravne storitve.«

Politika njihove kakovosti temelji na predpostavki, da vsi uslužbenci s svojimi vrednotami, odgovornim delom, spoštovanjem in medsebojnim sodelovanjem tvorijo celoto – mozaik. Vsak izmed njih pomembno prispeva h kakovosti upravnih storitev, ohranjanju in nadgrajevanju odličnosti pri izvrševanju upravnih postopkov in storitev ter opravljanju drugih nalog.

Drugi pomembni cilj, ki so si ga postavili, je učinkovito upravljanje virov UE, s katerim so želeli preoblikovati UE Krško iz tradicionalne birokratske organizacije v sodoben organ javne uprave. Poleg izvajanja svojega zakonskega poslanstva, to je odločanje o upravnih zadevah na prvi stopnji in izvajanje drugih upravnih nalog iz državne pristojnosti, pa preoblikovanje zajema tudi svetovanje uporabnikom pri upravnih storitvah iz pristojnosti UE. Njihovo mnenje je, da kakovost delovanja ustvarjajo vsi uslužbenci.

Dobra organizacijska kultura, ki so jo dolgo razvijali, temelji na vrednotah znanja, strokovnosti in timskega dela. Vodstvu je uspelo to doseči s pomočjo lastnega razvoja, usposabljanja in z lastnim zgledom. Prepričani so, da spodbujanje medsebojnega sodelovanja, spoštovanja in udejanjanje pozitivnih vrednot vodi k uspehu, izpolnjevanju pričakovanj in zadovoljstvu vseh udeleženi. Ravno zato je osnovno vodilo njihovega dela in strategije »vodenje z lastnim zgledom«.

EU Krško je bila prva v javnem sektorju, ki je sprejela lastni Kodeks etike UE Krško. To so storili celo pred uveljavitvijo Kodeksa etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Kodeks etike UE Krško usmerja medsebojna moralno-etična ravnanja uslužbencev v odnosu do strank, drugih državnih organov in lokalnih skupnosti ter drugih udeleženi s strani UE. Namenjen je spodbujanju in kreptvi profesionalne etike in organizacijske kulture kot del identitete upravne enote. Kljub vsem dejavnikom, ki vplivajo na njihovo delovno okolje (npr. zmanjšanje plač in nižji materialni stroški), jim uspeva izvajati upravne storitve v celoti v skladu s predpisi.

Med uslužbenci UE Krško se je kot posledica prenove organizacijske kulture pokazala prisotnost visoke zavesti o pomenu kakovosti in odličnosti ter prizadevanje za kakovostno in profesionalno opravljanje dela, ki je vpeto v način razmišljanja, dela in vedenja pri vsakodnevnem delu. Zadovoljstvo uslužbencev se je v zadnjih letih povečevalo. Povprečna ocena zadovoljstva, ki je bila podana na podlagi ankete v letu 2012, je bila kar 4,4 in je bila za 10 % višja od povprečja ocen zadovoljstva uslužbencev vseh UE (najvišja možna ocena zadovoljstva, tako pri zaposlenih kot tudi pri strankah, je 5). Podatki iz preteklih let vseskozi kažejo visoko stopnjo zadovoljstva, ki je celo višja od povprečja ostalih upravnih enot, kar je razvidno tudi iz grafa.

Zadovoljstvo državljanov je vidno tudi v Knjigi pohval in pritožb, saj tam beležijo predvsem pohvale tako v zvezi s svetovanjem glede upravnih storitev kot tudi za profesionalnost, prijaznost in ravnanje zaposlenih, s katerimi so bili v stiku.

Menimo, da je pomembno, da se v delovnem okolju dobro počutimo, saj tam preživimo veliko časa. Na naše počutje vpliva organizacijska kultura, ki je prisotna tam, kjer smo zaposleni. Po temeljitem razmisleku in preučevanju različnih organizacij lahko za UE Krško zagotovo rečemo, da gre za organizacijo, v kateri bi z veseljem delali.

Z UE Krško nam je bilo v veselje sodelovati. Pomembno se nam zdi, da se o takšnih dobrih praksah piše in govori. V današnjem času se organizacije, predvsem v javni upravi, premalo trudijo ustvarjati takšno organizacijsko kulturo, kot jo imajo na UE Krško. Pa bi se seveda morale! Vprašati se moramo, zakaj je tako. No, mogoče pa več o tem v naslednjem prispevku.



Barbara Osredkar je prostovoljka v društvu Ključ in veliko prostega časa nameni petju v pevskem zboru Cum anima, kjer se je naučila tudi discipliniranega dela, kolektivne zavzetosti za doseg določenih ciljev in nasploh navad, ki v življenju pridejo še kako prav.



Klavdija Zupančič poleg študija opravlja tudi študentsko delo, ob katerem pridobiva nova znanja in življenjske izkušnje. V prostem času se rada rekreira. Najraje ima dolge sprehode s svojo psičko v družbi prijateljev.

INTERVJUJI

1. VODENJE KADROVSKE SLUŽBE – DOBER VODJA NI LE DOBER MENEĐER, AMPAK ZNA TUDI RAVNATI Z LJUDMI

Mojca Bratuž in Lara Dojer

Namen intervjuja je bil ugotoviti, kakšne kompetence in sposobnosti mora imeti vodja velike organizacije, da lahko svoje delo opravlja uspešno in učinkovito.

Za intervju z gospodom Milanom Šajnom sva se odločili, ker že vrsto let dela kot vodja v različnih podjetjih in je skozi vsa leta pridobil veliko izkušenj, ki jih potrebuje dober vodja za uspešno poslovanje podjetja.



Milan Šajn je bil rojen leta 1958 v Postojni. Po končani gimnaziji je šolanje nadaljeval na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani, kjer je leta 1981 tudi diplomiral iz obramboslovja. Njegova poklicna pot je bila že od začetka zaznamovana. Deloval je v različnih velikih podjetjih in sistemih: Slovenske železnice, Ministrstvo za obrambo, družbi TIB transport in TIB terminal ter skupini Viator&Vektor. Trenutno pa je zaposlen v družbi DARS d. d, kjer že tretje leto zaseda mesto direktorja poslovnega področja.

Kakšne karakterne lastnosti mora po vašem mnenju imeti sodoben uspešen vodja?

V prvi vrsti mora imeti sodoben uspešen vodja veliko strokovnih znanj, sposobnost empatije do ljudi, izkušnje s področja vodenja in sposobnost sprejemanja odločitev. Vodja mora biti dober komunikator, znati mora dobro organizirati in izkoriščati delovne skupine. Pomembno vlogo pa ima tudi izoblikovana poslovna kultura in vrednote, s poudarkom na poštenosti, profesionalnosti, delavnosti, lojalnosti, stabilnosti v delovnem okolju in realizaciji delovnih nalog.

Po čem se prepozna uspešnega vodjo, ki dobro vodi organizacijo?

Uspešnega vodjo se prepozna po rezultatih, ki jih dosega organizacija. Uspeh organizacije ni merljiv le z zunanji rezultati v obliki financ, ampak je predvsem pomemben ugled organizacije in njena poslovna kultura.

Opišite nam težko, stresno preizkušnjo, ki ste jo doživeli na delovnem mestu. Ste v njej videli kaj pozitivnega? Kaj ste se naučili? Se je zaradi tega spremenil vaš način vodenja?

Kot vodja moraš vedeti, kdaj zaustaviti delovanje podjetja in organizacijske enote ter odpustiti ljudi. Bil sem v situaciji, ko sem moral odpustiti okoli dvajset ljudi. Znašel sem se v težki situaciji, a kljub temu sem iz nje želel izluščiti nekaj pozitivnega. Naučiš se, da je tudi neuspeh del poslovnega življenja, objektivno moraš analizirati stvari, da v prihodnosti omiliš, ali celo preprečiš takšne situacije. Ukrepati moraš pravočasno, da do tega sploh ne pride. Zaradi tega se je spremenil tudi moj način vodenja, postal sem bolj previden.

Kako na spremembe pripravljate svoje sodelavce? So jih pripravljani sprejeti ali jih zavračajo?

Pri nas imamo sistemsko urejeno komuniciranje. Mesečno izide interni oglasnik, v katerem so zapisane najpomembnejše novice, ki se dogajajo v organizaciji. Šestkrat letno izide tudi interno glasilo. Vsakodnevno komuniciranje poteka preko elektronske pošte ali pa se novice obesijo na oglasno desko. Kolegiji informirajo ožje vodstvo, vodstvo prenese informacije na svoje podrejene, ti pa nato informacije prenesejo na preostale zaposlene. Socialni partnerji organizacije sestavljajo svet delavcev in sindikat, ki pri pretoku informacij sodelujejo z upravo organizacije.

Velike organizacije so toge, procesi sprememb so daljši kot v manjših organizacijah. Ovire predstavljata geografska razprostrtnost in to, da je organizacija v državni lasti, saj je zaradi zakonodaje onemogočeno prožno poslovanje. Spremembe se torej izvajajo, vendar počasi. Reorganizacija je bila speljana lansko leto, trajala je šest mesecev, saj zajema postopke, ki morajo biti konkretno speljani. Za to je potrebno tudi mnenje socialnih partnerjev. Bila je uspešna. Prišlo je sicer do treh tožb, ki pa so bile s strani tožnikov izgubljene.

Ali opravljate letne pogovore s sodelavci? Kako poteka priprava nanje?

Da. V družbi imamo izdelan sistem, v katerem so predpisani načini, oblike in vsebine letnega pogovora s sodelavci. Pred izvedbo tega potekajo izobraževanja na to temo in priprave.

Kako bi ocenili svoje delo? Ste zadovoljni z njim? Bi kaj spremenili? Kaj vas motivira pri delu?

Svoje delo opravljam dobro, strokovno, svoje sposobnosti sem razvijal skozi dolgoletne izkušnje. Dober vodja se mora poistovetiti s cilji družbe. Motivira me doseganje ciljev, seveda tudi plača. Znajdem se v velikih podjetjih in v njihovem okolju, saj se že celo življenje delujem v takih okoljih.

Kako motivirate svoje zaposlene?

Sodelavci so v prvi vrsti motivirani s plačo in delovno stimulacijo. S svojim trdim delom in izkušnjami sem zgled zaposlenim. Omogočen jim je potrebni osebni razvoj v

obliki strokovnih izobraževanj in drugih usposabljanj, saj so izobraževanja naložba v prihodnost. Zaposlenim je treba predstaviti prednosti, ki jih imajo, saj so zaposleni v tej družbi (uspešno poslovanje, korekten odnos do zaposlenih). Zaposleni so motivirani z različnimi spodbudami, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika. Pohvala ne vpliva na vse enako, nekoga moraš pohvaliti, nekoga ne smeš, za enak učinek.

Ali ločujete poslovno in zasebno življenje?

Težko, vendar se pa trudim. Zaradi elektronskih pripomočkov, kot sta telefon in računalnik, sem dejansko 24 ur na dan v službi. Ko pridem domov, se trudim čim bolj odklopiti od službenih obveznosti, vendar mi to ne uspeva vedno. Odvisno je od značaja posameznika. Družina je bila za marsikaj prikrajšana. Če nimaš podpore doma, si težko uspešen v poslovnem svetu.



Mojca Bratuž je zelo zgovorna in nekonfliktna oseba, ki se zna prilagajati. Ima socialni čut, v prihodnosti si želi delati z ljudmi v stiski in jim pomagati. V prostem času se rada ukvarja s športom in preživlja čas s svojo nečakinjo, saj ima zelo rada otroke. Mojca je simpatično in dinamično dekle, ki ji nikoli ne zmanjka dobre volje in energije.



Laro Dojer zanima predvsem področje ravnanja z ljudmi, razvoja zaposlenih ter psihologija dela. Ima komunikacijske spretnosti, sposobnost hitrega dojetja bistva, poslušanja in učinkovitega organiziranja dela. Svoj prosti čas najraje preživlja v naravi, saj pravi, da se tam najlažje sprosti in napolni baterije za nadaljnje delo.

2. ODPUŠČANJE ZAPOSLENIH

Samra Mušič in Nina Goršič

Namen intervjuja je bil dobiti vpogled v postopek odpuščanja s stališča delodajalca.

Želeli sva ugotoviti, zakaj pride do tega in kakšni so morebitni vzroki. Biti v vlogi tistega, ki odloča o prihodnosti svojih sodelavcev, vsekakor ni vedno prijetno, a ravno zato je še toliko bolj pomembno, da smo pri tem sočutni in preudarni.

O tej temi sva spregovorili z ravnateljico slovenske osnovne šole, ki naju je z veseljem sprejela v svoj dom. Čas, ki smo ga skupaj preživele, je kar prehitro minil. Gospa ima namreč veliko izkušenj, ki jih je z veseljem delila z nama, zaradi česar sva v pogovoru z njo zelo uživali. Zaradi varstva podatkov je želela ostati anonimna.

Ravnateljica je postala leta 1998, pred tem pa je delovala kot učiteljica razrednega pouka (od leta 1980 do 1998). Po končani gimnaziji je šolanje nadaljevala na Pedagoški akademiji ter nato še na Filozofski fakulteti, kjer je pridobila naziv univerzitetne diplomirane pedagoginje. Opravila je strokovni izpit za učitelje, ravnateljski izpit ter strokovni izpit iz upravnega postopka ter ob tem pridobila strokovne nazive *mentorica*, *svetovalka* ter *svetnica*.

Kakšne so vaše izkušnje z odpuščanjem?

Moje izkušnje so tako pozitivne kot negativne. Zelo odvisno od tega, koga sem odpustila in zakaj sem ga odpustila.

Kako ste se pripravili na postopek odpuščanja?

Prebrala sem si zakonodajo in pregledala razpoložljive podatke. Če je bil zaposleni odpuščen po svoji lastni krivdi, sem se še bolj potrudila kot pri odpustitvi iz poslovnega razloga. Bala sem se namreč, da bi prišlo do tožbe, zato sem pred postopkom najela tudi pomoč odvetnika. Navsezadnje pa se mi zdi bolj kot priprava dokumentacije pomembna priprava na dejanski razgovor, ko delavcu poveš, da je odpuščen.

Kaj bi vi spremenili pri postopku odpuščanja?

Poenostavila bi ga. Potrebno je namreč veliko birokracije, saj gre za postopek s pravno podlago. V javnem sektorju je težko odpustiti zaposlenega; če dela majhne prekrške in tega ne beležiš ves čas, nimaš dokazov, da je bil zaposleni odpuščen zaradi upravičenih razlogov. Tako ga lahko dobiš nazaj, povrhu vsega pa moraš plačati odškodnino. Po drugi strani pa postopka ne gre kar tako poenostaviti – tudi delavec mora biti zaščiten.

Kateri del je bil s psihološkega vidika pri odpuščanju za vas najtežji?

Najtežji del je zagotovo povedati zaposlenemu, da je odpuščen. Kljub temu, da je to že zaključni del celotnega postopka, pa zahteva veliko priprave. Imela sem primer odpustitve iz krivdnega razloga, ko je zaposlena na razgovoru zanikala vse napake pri delu, ki sem jih izpostavila kot razlog za odpustitev. Še težje pa mi je bilo pri odpuščanju dobre delavke, ki sem jo morala odpustiti, ker je zaradi prometne nesreče postala invalid 3. kategorije in zato neprimerna za delovno mesto. Bilo mi je hudo, saj je bila zelo pozitivna.

Samo enkrat sem postopek odpuščanja speljala na način, ki ni bil najbolj legitimen. Imeli smo učiteljico, ki je veliko stvari na šoli delala narobe. Zdelo se mi je, da moram kot ravnateljica ukrepati in poskrbeti za učence. Gospo sem poklicala k sebi in se z njo pogovorila o njenih prekrških. Ponudila sem ji možnost, da sama zapusti šolo ter predloži predlog za sporazumno prekinitev delovnega razmerja. Učiteljica se je s predlogom strinjala, a je pozneje vložila pritožbo na Svet (najvišji organ). K sreči so menili, da sem ravnala pravilno.

Kaj je učiteljica delala narobe?

Dogajalo se je veliko različnih stvari – od tega, da je zaklepala učence v sanitarije in učilnice, do tega, da jim je dajala ocene brez utemeljenega razloga. Šlo je celo tako daleč, da si je izmišljevala zgodbe o učencih in klicala starše. Z učenci je bila ves čas v konfliktu.

So vas kdaj ustrahovali?

Da, ne sicer s smrtjo, bolj v smislu, da bom že videla, kaj me bo doletelo v prihodnje. Da tudi jaz delam napake, da bo prišla inšpekcija in bodo vse ugotovili. Imela sem zelo neprijeten občutek, počutila sem se osamljeno in podvomila sem o pravilnosti svoje odločitve in postopka. Ko zaposlenemu poveš, da nečesa ne dela dobro, se le-ta postavi v obrambni položaj in pogosto ne prizna svoje napake. Delovati moraš zelo samozavestno in biti prepričan vase, da zdržiš te pritiske.

Ali ste kdaj podvomili v svojo odločitev?

Nikoli.

Kakšni so bili vzroki za vaša dosedanja odpuščanja?

Vzroki so bili naslednji:

- delavka je postala invalid;
- računovodkinja je delala določene prekrške;
- delavec je bil zaposlen za nedoločen čas in sem po nastopu na delovnem položaju ugotovila, da nima strokovnega izpita. Dogovorila sva se za štiri leta izobraževanja ob delu in podpisala pogodbo. V tem času ni naredil nič, zato sem ga morala odpustiti;

- čistilka ni delala, kot bi morala in sva se dogovorili, da je sama podala predlog za sporazumno prekinitev.

Ali se vam je kdaj zgodilo, da so vas med postopkom odpuščanja preplavila čustva?

Zagotovo. Čustva so ves čas prisotna. Ko ugotoviš, da delavec dela nekaj narobe, si zagotovo jezen. Znati se moraš obvladati, kar pa najlažje storiš tako, da razgovora ne spelješ takoj, temveč se najprej pomiriš. Trenutno se ukvarjam z zaposlenima, ki sta zaradi svojega obnašanja dobila opomine. Prvi ga je dobil zato, ker je udaril učenca, drugi pa ga je prejel, ker kljub temu, da smo se dogovorili za določen način dela, dogovora ni upošteval in še vedno dela prekrške, kar pa me zelo jezi. V navado mi je že prišlo, da v takšnem trenutku zaposlenega ne povabim na razgovor, temveč raje počakam, da se zadeva ohladi in razgovor izpeljem umirjeno. Sem pa se v določenih trenutkih že tudi zjokala po razgovoru, saj je težko biti sam v tako stresnem postopku. Zaposlenega namreč sčasoma spoznaš in z njim preživiš določeno časovno obdobje, v katerem doživita precej stvari in to je težko kar tako pozabiti. Čustva torej so, vendar jih moraš nekako postaviti v ozadje, da spelješ postopek odpuščanja, kar se da profesionalno.

Ali so vas kdaj odpustili?

Ne, skozi ta postopek nisem šla. Če bi me nadrejeni poklical k sebi in mi rekel, da nečesa ne delam dobro, bi me zaskrbelo. Ne bi se opirala na svoje pravice, ampak bi poskušala popraviti svoje napake. Če bi me kdo odpustil, bi to verjetno prenesla zelo slabo.

Bi bili pripravljeni odpuščenega tudi ponovno zaposliti? Ste to kdaj že storili?

Da, sem razmišljala o tem, vendar sem se na koncu odločila, da tega ne storim. Ravno zaradi tega, ker se mi zdi, da je ob postopku odpuščanja prisotnih precej negativnih čustev, kot sta jeza in razočaranje. Vsak, ki je odpuščen, se slabo počuti.

Ste kdaj znali že vnaprej predvideti težavnejše zaposlene?

Težavne zaposlene zelo težko predvidiš. Ko sem začela delo na tem delovnem mestu, sem med drugim tudi zaposlovala delavce. Na razgovoru so me nekateri kar osvojili, saj so znali povedati prave stvari in so se predstavili na tak način, da so me navdušili. Vendar pa se je potem kdaj zgodilo, da se kandidat ni izkazal za takšnega, kot se je predstavil. V moji odgovornosti je, da izpeljem celoten postopek zaposlitve od razpisa do izbire kandidata. Ko nekoga sprejemem na delovno mesto, prenesem nanj odgovornost, da se znajde v kolektivu. Bila sem tudi na usposabljanju, kjer so nas naučili, kako prepoznati človeka po njegovih kretnjah ipd., ker pa sama nisem psihologinja, to kljub temu zelo težko precenim. Vsake toliko časa sprejemem v službo odličnega človeka, včasih pa mogoče malo manj.

Ali se zaposleni vedejo drugače zdaj, ko je brezposelnost višja in se zdi prihodnosti negotova?

Odnos njih do mene ali do dela se ni spremenil, in sicer zato, ker so zaposleni. Razlika se pozna pri tistih, ki imajo pogodbo za določen čas. Tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas, so na splošno nezadovoljni s sistemom. V javnem sektorju moramo zmanjševati zaposlene, vendar to ne vpliva na angažiranje zaposlenih, da se bolj trudijo. V javnem sektorju je zelo težko odpustiti zaposlenega, saj mora le-ta narediti za to velike napake.

Ali Ministrstvo za znanost, izobraževanje in šport pritiska na vas – zniževanje števila zaposlenih ipd.?

Ministrstvo daje denar na podlagi tega, katere šole imajo rezervo in katere ne. Tako se zgodi, da tisti ravnatelji, ki z denarjem ravnajo preudarno, so pri takem sistemu oškodovani, medtem ko tisti, ki zapravijo vse, dobijo še več denarja (tako za učbeniške sklade kot za različne dogodke ipd.). Število zaposlenih želijo zmanjšati. Ta politika zmanjševanja zaposlenih in denarnih sredstev posledično vodi tudi do spremembe javnega sektorja, ker ta ne bo več, kar je bil.



Samra Mušić ob rednem študiju dela in se dodatno izobražuje. Prosti čas pa najraje preživi z družino in prijatelji.



Nina Goršič se poleg študentskega dela v prostem času najraje družijo s prijatelji, zabava, ali si ogleda kakšen dober film. Zase pravi, da je trmasta, prijazna, včasih preobčutljiva in pripravljena pomagati sočloveku.

3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH Adrijana Slapnik in Gašper Gaberšek

Mnogokrat se sprašujemo, kako potekajo izobraževanja, kakšen je njihov namen in kakšne so omejitve pri pridobivanju novega znanja v javni upravi. Da bi našla odgovore na zastavljena in še na nekatera druga vprašanja, sva opravila krajši intervju z vodjo kadrovske službe na Agenciji za komunikacijska omrežja in storitve, Klemnom Kozjekom.

Zastavila sva mu nekaj aktualnih vprašanj, za katere misliva, da so zanimiva ter pomembna z vidika izobraževanja.



Klemen Kozjek je po izobrazbi univerzitetni diplomirani organizator in že od junija 2010 opravlja dela in naloge vodje Oddelka za kadrovske in splošne zadeve v Agenciji za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije.

Koliko je zaposlenih v vaši organizaciji in kakšna je povprečna izobrazba?

V agenciji je v tem trenutku (november 2014) zaposlenih 80 javnih uslužbencev. Povprečna izobrazba zaposlenih na agenciji je univerzitetna (VII/2).

Ali organizacija spodbuja dodatna izobraževanja in usposabljanja?

Agencija v obdobju zadnjih dveh let veliko sredstev namenja izobraževanju in usposabljanju uslužbencev. Dejstvo je, da obstaja velika podpora in interes na strani vodstva po dodatnem izobraževanju in usposabljanju lastnega kadra. Ta trend namerava agencija ohranjati tudi v prihodnje.

Kako je na izobraževanje v vaši organizaciji vplivala uvedba Zakona o uravnoveženju javnih financ, ki v 185. členu določa, da uporabniki proračuna ne smejo sklepati novih pogodb o izobraževanju ob delu za pridobitev izobrazbe, razen če obveznost, da delodajalec sklene pogodbo o izobraževanju, ne izhaja iz posebnega predpisa ali kolektivne pogodbe?

Agencija skladno z ZUJF-om pogodb o izobraževanju ob delu za pridobitev izobrazbe ne sklepa več. Pogosteje organizira strokovna izobraževanja ter izobraževanja za pridobitev mehkih znanj in veščin.

Kako ugotavljate potrebe po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih?

Prepoznavanje izobraževalnih potreb na agenciji poteka na letnem nivoju, in sicer med pripravo programa dela in finančnega načrta za prihodnje leto. Predloge za organizacijo in izvedbo izobraževanj za potrebe plana pripravljajo vodje sektorjev/oddelkov ter kadrovska služba, ki predhodno tudi v sodelovanju z uslužbenci sektorja/oddelka zaznajo potrebe.

Kadrovska služba torej pridobi podatke o planiranih izobraževanjih s strani vodij sektorjev/služb za organizacijo in izvedbo skupinskih strokovnih izobraževanj (večje število uslužbencev agencije) ter predlog planiranih individualnih izobraževanj za zaposlene v sektorjih/oddelkih, kadrovska služba pa je zadolžena za organizacijo izobraževanj za pridobitev mehkih znanj in veščin. O predlaganih izobraževanjih in njihovi izvedbi se seznanijo direktorja oziroma se pridobi njegovo soglasje.

Kako je načrtovano in organizirano izobraževanje oziroma, kako oblikujete programe izobraževanja?

Kot že rečeno, se izobraževanja načrtujejo v programu dela in finančnem načrtu ob koncu tekočega leta za prihajajoče leto. Takrat pride tudi do načrta organizacije in izvedbe izobraževanj.

Agencija skuša proces izobraževanja in formalno znanje uslužbencev nadgraditi z neformalnim oziroma z organizacijo skupinskih strokovnih izobraževanj, skupinskih splošnih izobraževanj ter individualnih izobraževanj.

Za razvoj zaposlenih v organizaciji je potrebno veliko finančnih sredstev. Izobraževanje in usposabljanje predstavlja pomemben strošek agencije, zato je še toliko bolj pomembno, da vložena sredstva prinesejo zadovoljive rezultate, ki so v skladu s poslovnimi cilji.

Ali pri oblikovanju programov za izobraževanje in usposabljanje upoštevate interese zaposlenih in, če jih, na kakšen način?

Vsebine izobraževanj se v večini primerov pripravljajo v sodelovanju med vodji in njihovimi uslužbenci.

Ali podpirate, da se zaposleni izobražujejo na lastno pobudo?

Da, agencija oz. vodstvo podpira izobraževanje svojih uslužbencev in njihov stalni razvoj.

Na podlagi česa izbirate kandidate za izobraževanje in usposabljanje?

O udeležencih izobraževanja se odloča glede na vsebino predvidenega izobraževanja in glede na to, komu bi tovrstno izobraževanje predstavljalo pomemben prispevek oz. nadgradnjo znanja ter hkrati povečanje same kvalitete dela v njegovem vsakodnevnem delovnem procesu.

Kateri profil zaposlenih se najpogosteje udeležuje izobraževanj?

Agencija skuša zagotoviti izobraževanja čim širšemu krogu svojih uslužbencev, je pa dejstvo, da uslužbenci določenih strokovnih področij agencije, kot so telekomunikacije, radiokomunikacije, mediji itd. zaradi same narave dela in hitro spreminjajočega se okolja, potrebujejo stalen strokovni razvoj in so zato nekoliko bolj vključeni v strokovna izobraževanja.

Na katerih področjih se izobražujejo zaposleni v vaši organizaciji?

Agencija organizira skupinska strokovna izobraževanja (povabljeni uslužbenci različnih sektorjev), ki uslužbencem omogočajo kakovostno opravljanje konkretnega dela na posameznem strokovnem področju, skupinska splošna izobraževanja za pridobitev mehkih znanj, kot so sposobnosti, navade in veščine (kompetence), ki so ravno tako pomembne za vsakodnevno opravljanje delovnih obveznosti in pomenijo osebni razvoj posameznika ter individualna strokovna izobraževanja posameznih uslužbencev za pridobitev specifičnih strokovnih znanj posameznega delovnega mesta.

Kaj zaposlene motivira in kaj predstavlja oviro za izobraževanje?

Motivacija je zagotovo njihov osebni razvoj ter element za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih obveznosti. Oviro pa večkrat predstavlja velik obseg delovnih obveznosti in pomanjkanje časa za udeležbo na posameznih izobraževanjih.

Ali potekajo izobraževanja pretežno v interni ali eksterni obliki?

Agencija organizira tako interna kot tudi eksterna izobraževanja. Eksterna izobraževanja so organizirana predvsem za posameznike oz. manjše skupine, medtem ko so interna izobraževanja namenjena večjim skupinam, katere izvajamo v predavalnici agencije.

Katera izobraževanja so po vašem mnenju bolj kakovostna – interna ali eksterna in zakaj?

Pri organizaciji izobraževanj stremimo k temu, da skušamo vsa izobraževanja izvesti v sodelovanju s kompetentnimi in preizkušenimi izvajalci z odličnimi referencami, da tveganje za nekakovostno izvedbo izobraževanja znižamo na minimum. Dejansko ni razlik v pristopu k organizaciji eksternih in internih izobraževanj.

Ali opravljate analize, če dodatno izobraževanje in usposabljanje pripelje do želenih rezultatov in kateri so?

Analiziranja rezultatov izobraževanja v preteklosti agencija ni izvajala, preverjanje učinkov izobraževanja smo pričeli letos, ni pa še izvedenih analiz vprašalnikov.

Ali menite, da je dovolj organiziranega izobraževanja za vse zaposlene in na katerih področjih menite, da bi zaposleni v vaši organizaciji potrebovali dodatna znanja?

Izobraževanja, ki se in se bodo predvidoma izvajala v prihodnjem letu, so in bodo namenjena vsem uslužbencem.

Vsebinsko se bodo izobraževanja odvijala na vseh treh sklopih, torej skupinska strokovna izobraževanja, skupinska splošna izobraževanja za pridobitev mehkih znanj, kot so sposobnosti, navade in veščine (kompetence) in individualna strokovna izobraževanja.



Adrijano Slapnik veseli delo z ljudmi, s katerimi ima že nekaj delovnih izkušenj, ki si jih je nabrala z delom v prodaji in komerciali, kot prostovoljka na Centru za socialno delo ter kot tutorica za področje statistike, kvantitativnih metod ter informacijskih sistemov v upravi. Če ji poleg vseh obveznosti ostane še kaj prostega časa, rada prebere kakšno knjigo ali se odpravi na daljši sprehod.



Gašperja Gaberška poleg prava in ekonomije zanimajo tudi ostale družboslovne vede, predvsem psihoanaliza, filozofija ter upravljanje s človeškimi viri. Rad ima naravo, glasbo, nogomet in adrenalin, vselej pa je pripravljen pomagati.

4. KARIZMATIČNO VODENJE

Anita Erjavec in Anita Begović

Prof. dr. Kenda nama je že s takojšnjim odzivom na intervju potrdil že znana dejstva, da gre za zelo karizmatično osebnost z izredno sposobnostjo komunikacije, ki jo vedno znova dokazuje ob pojavljanju v medijih. Pri svojem delu je aktiven, opozarja na probleme v zdravstvu in to na glas. Mnenje podaja brez zadržkov, stoji za besedami in sprejema odgovornost. Je oseba z integriteto. Vse to pa so lastnosti, ki jih mora imeti dober, karizmatičen vodja.



Prof. dr. Rajko Kenda je dr. med., višji svetnik, rojen v Ljubljani. Ljubezen do medicine sta mu v zibelko zagotovo položila že starša, ki sta bila prav tako zdravnika. Na poti do poklica in kasnejšega poslanstva je opravljal različna dela, od zlaganja plenice v otroški bolnišnici v Londonu, kjer je bila njegova prva delovna izkušnja do različnih vodstvenih funkcij. Bil je direktor Mestne otroške bolnišnice pa predstojnik Kliničnega oddelka za nefrologijo Pediatrične klinike, predsednik Zdravstvenega sveta in profesor na Medicinski fakulteti v Ljubljani. Trenutno je strokovni direktor Pediatrične klinike UKC v Ljubljani, vodenje je prevzel leta 2009. Je tudi avtor inovacij s svojega področja in oče zdaj že odraslega sina.

Srečali smo se na torkovo dopoldne, ko naju je prof. dr. Kenda prijazno povabil v svojo pisarno na Pediatrični kliniki. Po prijetni dobrodošlici in stisku rok smo nestrpno čakali na začetek našega pogovora. Pogovarjali smo se o njegovih prvih delovnih izkušnjah, vodenju Pediatrične klinike in o zdravstveni reformi v Sloveniji.

Zakaj ste se odločili, da kot zdravnik prevzamete funkcijo strokovnega direktorja Pediatrične klinike UKC Ljubljana?

V vsakem življenjskem obdobju so stvari, ki so takrat pomembne. Ne samo, da se ti zdijo pomembne, ampak so takrat tudi res pomembne. Bilo je obdobje kakšnih petdeset let nazaj, ko se mi je zdelo ključno, da sem dober v »med dvema ognjema«, da dobro smučam, potem, seveda, da bi bil čim boljši zdravnik. Takrat sem se čudil, kako je lahko nekdo, tako kot moja šefinja, direktor bolnišnice s tolikšnimi odgovornostmi, a na stvari, o katerih odloča, nima neposrednega vpliva. Takrat mi ni prišlo na misel, da bi želel priti na to funkcijo. Ampak z leti vidiš, da bi tudi sam kaj spremenil, nenadoma ali zlagoma začenskaš dobivati občutek, da bi kakšne stvari rešil bolje kot tisti, ki jih rešuje v tistem trenutku in seveda se zdi, da je v tistem trenutku naravna rast pri nekaterih ambicioznih ljudeh, da preidejo v vodstvene ali v akademske funkcije. Jaz sem se odločil za obe ravni.

Kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju dober vodja? Kako bi sebe opisali kot strokovnega direktorja Pediatrične klinike? Ali menite, da ste pri vodenju uspešni?

(smeh) Najbolje bi bilo, da to vprašate druge, je najbolj klasičen odgovor na tako vprašanje. Mora imeti neko vizijo, pomembno pa je, da jo zna uskladiti z realnimi možnostmi in seveda, da ima veliko empatije, da je pozoren poslušalec in je prijazen do ljudi. Odvisno je od tega, kaj je za vas uspeh. Če je uspeh to, da je ta bolnišnica dobra, da je bistveno boljše kot pred leti, ko sem jo prevzel in, če bi se strinjali, da je deloma to tudi moja zasluga, potem bi rekel, da sem uspešen pri vodenju. Če pa pogledamo z ekonomskega stališča, ko vidimo, da ima bolnišnica v tem trenutku okoli pet milijonov evrov izgube, bo pa nekdo, ki ga »srbi« samo denar rekel, da sem neuspešen. Sem pa kljub vsemu ponosen, da imamo to izgubo, ker vendarle kaže, da otroke zdravimo na način, za katerega menimo, da je zanje najboljši.

Strokovni direktor Pediatrične klinike ste že od leta 2009. Menite, da imate dober vpliv na zaposlene, vam sledijo, vas podpirajo pri vaših odločitvah?

Upam, da. Ampak bom rekel še drugače, nikjer sploh ni rečeno, da so to moje odločitve ali da so to samo moje odločitve. Pomembno pri dobri vodji ni toliko to, da ima vedno najboljše ideje, marveč sposobnost, da zna takšno idejo kot dobro prepoznati tudi, če pride od sodelavcev. Priznaš jim, da je to njihova ideja, potem pa je tvoja naloga, da jo realiziraš. To se mi zdi najpomembnejše.

Na kakšen način vzdržujete avtoriteto, ki jo imate kot strokovni direktor Pediatrične klinike?

Nikakor ne s strahom. Treba je ločiti med dvema čustvoma, eno je strah, eno pa je spoštovanje. Spoštovanje si lahko pridobiš z dobrim delom in s prijaznostjo, strah pa na popolnoma drugačen način. Najverjetneje ni ženske v tej stavbi, od strežnice do moje namestnice, ki bi se ji kdaj zgodilo, da ji ne bi odprl ali pridržal vrat ali pomagal obleči plašča, in to ni nekaj, zaradi česar bi moja avtoriteta padla in bi se strah do mene dramatično povečal.

Menite, da ste v vsakem primeru pripravljeni na tveganje in žrtvovanje, da dosežete vizijo, ki ste si jo načrtali? Bi lahko izpostavili kakšen tak problem in kako ste ga rešili?

Seveda, vsaka stvar ima svoje meje. Obstajajo tudi meje, pri katerih bi se ustavil s svojim bojem za kar koli. Ampak zaenkrat do te meje še nisem prišel. Problem, ki je trenutno ne samo današnji problem in se vleče že kar nekaj časa, je problem zaposlovanja na Pediatrični kliniki, zlasti zdravniškega osebja. Tukaj so nekatere aktivnosti, s katerimi vendarle skušam, ne bom rekel, da na silo, ampak čim bolj prodorno zagotoviti primerno število strokovnjakov, ki jih potrebujemo za zdravljenje.

Bi zase lahko rekli, da ste zvesti sami sebi, načelom in znanju ter stojite za svojimi odločitvami in izjavami?

Pravijo, da smo ljudje, da nikogar ni, ki bi o nas vedel toliko slabega kot mi sami o sebi, pa vendarle nihče nima tako dobrega mnenja kot mi sami o sebi, tako da skoraj ni nikogar, ki bi na to vprašanje odgovoril nikalno.

Kakšen je vaš odnos do podrejenih? Zanima nas, kako jih spodbujate, usmerjate pri njihovem delu?

Osebno mislim, ampak to je subjektivno, da je moj odnos dovolj korekten. V zaslugo si štejem, da imam dovolj živcev ali pa, da imam dovolj potrpežljivosti, da jih poslušam, tudi ko vem, da sicer ne bom mogel rešiti njihovega problema. Pogosto se izkaže, da je že dovolj, da jim olajšaš dušo in daš priložnost, da povejo, kaj jih teži.

Se vaši strokovni sodelavci poistovetijo z vašo vizijo in vrednotami, ki jih imate kot strokovni direktor Pediatrične klinike?

Ni rečeno, da so to moje vizije in vrednote. Bolj gre za to, da skupaj identificiramo, kaj je vizija in vrednota. Če smo soglasni ali enotni, pa se je sodelavcem mnogo lažje poistovetiti s tem, ker je seveda to tudi del njihovega programa.

Bi zase lahko rekli, da ne podlegate problemom in s svojim samozavestnim vodenjem usmerjate vaše podrejene k cilju, ne glede na vse?

V principu da. Vsako leto jim za novo leto v čisto kratkem govoru povem, da leto, ki prihaja ali pa dan, ki prihaja, je edini dan, ki ga imamo letos na razpolago, zato ga ne uničiti s slabo voljo, prepiri in negotovanjem.

Ali pri svojem vodenju vedno znova iščete izzive, rešitve, kako izboljšati uspešnost Pediatrične klinike na vseh področjih?

Seveda. Vedno rad rečem, da smo lenuhi izumitelji. To rečem samo zato, ker imam tudi sam nekaj patentov. Malo v šali, malo zares, je to kategorija ljudi, ki nikoli ni zadovoljna z obstoječim, ampak vedno razmišlja, ali bi se dalo isto stvar narediti bolje, hitreje, kvalitetnejše in, ali bi se dalo, da bi to naredil kdo drug in ne ti. (smeh)

Vam strokovni kader zaupa pri najtežjih odločitvah, kot je med drugim tudi izbira novega tujega zdravnika za otroško srčno kirurgijo?

Pri strokovnih odločitvah posameznih oddelkov je obratno. Jaz moram zaupati strokovnim odločitvam predstojnikov posameznih oddelkov. V tej bolnišnici je enajst oddelkov. Vsak z izjemno poglobljeno patologijo, onkologijo, nevrologijo, pulmologijo itd. Seveda nisem strokovnjak za ta področja in če pride do nekega problema, se moram jaz zanesti na strokovno presojo predstojnikov oddelkov, ne pa oni na mojo. Potem najdemo, kot rečeno, neko skupno rešitev. Kar se pa tiče otroške kirurgije, moram ponovno povedati, da to ni moja zgodba. Pediatrična klinika ima oddelek za kardiologijo, to so zdravniki pediatri, ki poslušajo srčke; medtem ko so kirurgi, ki operirajo, otroška kirurgija. Se pravi, iskanje kardiovaskularnega kirurga ni niti moja

pravica in tudi naloga ne. Res pa je, da sem zaradi tega dobil s strani medijev veliko negativnega mnenja na svoj račun.

Dogajanje na strokovni ravni se, tudi v okviru vaše klinike, zdi turbulentno, če pogledamo samo srčno kirurgijo. Menite, da ste v tej zadevi našli pravo rešitev?

Da. Ne glede na mnenje, ki se je pletlo po spletnih omrežjih, sem prepričan in verjamem, da se bo tudi pokazalo, da sem bil v tej zgodbi del rešitve in ne del problema. Z velikim pričakovanjem čakamo na skorajšnje poročilo mednarodne komisije, ki bo program ocenila in takrat se bo vse pokazalo – kdo so bili »dobri dečki« in kdo so bili »slabi dečki«. Takrat bo tudi vsak od novinarjev in »spletnežev« vedel, kaj je govoril, kaj je pisal in koliko je tega, zaradi česar bi se moral kdo opravičiti.

Zanima nas, kako, če vas citiramo, »praženje na družbenih omrežjih« vpliva na vaše vodenje, avtoriteto oziroma vaše delo?

Pravzaprav ne vpliva, ker se pač s tem ne ukvarjam. Do kakšnih takšnih vsebin pridem, če se kaj od tega prenese na moj elektronski naslov in grem potem pogledat. Vedno me preseneti, ko novinarji vzamejo moje besede iz konteksta. Ravno takšen je članek, ki so ga objavili v Delu, ko ti ljudje, ki te ne poznajo in te nikoli niso videli, pripisujejo stvari, ki jih v življenju nisi nikdar naredil, niti jih nisi imel priložnosti narediti. Če bi takšne zadeve vzel zares, bi me morale res prizadeti. Celó življenje se trudim biti relativno dober in pošten. Odkar imam sina, ki je približno vaših let, se trudim, da bi v meni videl nek vzor, pa ni treba drugega, kot da gre na spletne strani in vidi, da njegov oče ni tak, zato ti takšne objave lahko naredijo veliko škodo.

Menite, da je reforma zdravstvenega sistema nujna? Kako bi se vi spopadli s krčenjem sredstev na vaši kliniki? Kako bi kljub pomanjkanju sredstev vzdrževali dobre odnose med zaposlenimi?

Reforma zdravstvenega sistema je nujna oziroma pomembna. Problem je v tem, da si vsak pod tem izrazom predstavlja nekaj drugega. Vsi govorijo o njej že nekaj let, zgodi se pa bore malo. Spopadamo se tako, da gremo v minus (smeh), spopadamo se zelo resno in tega se zavedamo in skušamo varčevati, kjer se najbolj da, ampak problem je drugje, varčujemo v tisočih, izgubo pa predelujemo v sto tisočih, kar že ves čas dokazujemo, dokazano in priznано je tudi, da smo podcenjeni. Mi na začetku leta vemo, da bomo recimo sprejeli 12.000 otrok v bolnišnico, plačajo nam pa za 10.000 otrok. Varčujemo, vendar s prihranki, ki jih pridobimo z zategovanjem pasu. Pomanjkanje sredstev oziroma tako se bom izrazil – neka družbena empatija – se pozna tudi pri medsebojnih odnosih, o tem ne more biti dvoma.

Zanima nas, kako je kriza, ki jo doživljamo v Sloveniji, vplivala na zdravljenje v vaši kliniki? Kako se spopadate s tem problemom, vam donacije, ki jih prejimate s strani gospodarstva, olajšajo poslovanje?

Trudimo se, da bi otrokom omogočali najboljše primerljivo evropsko zdravljenje. Se pa kriza seveda pozna, sredstev za vse, kar bi želeli imeti, je bistveno premalo, tako da so donacije izjemno hvalevredna zgodba in dejansko smo hvaležni vsakomur, ki je pripravljen del »svojega viška« nakloniti tistim, ki jim je bila sreča manj naklonjena.

Kako bi po vašem mnenju reformirali zdravstvo, da ne bi bilo nezaželenih problemov za bolnike same, predvsem najmlajše?

Osebno menim, da bi morali imeti v naši državi javno zdravstvo, dostopno vsem. Potreben je pa seveda družbeni dogovor, koliko smo za to pripravljeni plačati. Tistega, kar bodo mogli razumeti ne samo politiki, tudi državljani, da za 1800 €, kolikor v Sloveniji namenimo za zdravstvo na prebivalca, ne moremo dobiti istega, kakor na primer v zahodni Evropi, ki da v ta namen 4000 €. In seveda ob vseh govoricah, ki krožijo o korupciji v zdravstvu – in da ne bo nesporazuma, korupcija v zdravstvu zagotovo je – je prav, da imamo do nje nikakršno toleranco, je prav, da se poskuša ukiniti oziroma se zmanjšuje, ampak nikakor ne nastopa v obsegu, kot se želi prikazati. To vse je seveda politična zgodba, ko si politiki oddahnejo, češ korupcijo bomo ukinili in bomo celo zmanjšali prispevno stopnjo, ljudje pa rečejo, saj denarja je dovolj, ni nam treba več plačevati, samo barabe v belih haljah morajo nehati krasti. To je pa tisto, kar te skrbi, kar te boli, te spravlja v slabo voljo, ker te dimenzije korupcije, ki je ne maramo, so bistveno manjše, kot se želi prikazati v družbi. Izkoreninjenje korupcije pa ne bo odpravilo vseh problemov, ki jih imamo v zdravstvu.



Anita Erjavec ima v življenju rada izzive, je zelo družabna oseba, rada potuje in spoznava nove ljudi.



Anita Begović je osnovno in srednjo šolo obiskovala v Črnomlju. Po končani splošni gimnaziji je študij nadaljevala na Fakulteti za upravo v Ljubljani, septembra 2013 diplomirala in na isti fakulteti nadaljevala študij druge stopnje. V prihodnosti si želi ustvariti lastno podjetje.

5. ETIČNO RAVNANJE – ETIKA V TEORIJI ... TUDI V PRAKSI?

Tina Miklavčič in Lucija Cerar Godec

V namen raziskovanja etičnega ravnanja javnih uslužbencev sva izvedli intervju z Danielom Lenartom. Z veseljem je izrazil svoje občutke in spregovoril o etičnem ravnanju v javni upravi. Po njegovem mnenju večina še vedno ravna etično. Kljub



Daniel Lenart je od leta 2008 glavni preiskovalec železniških nesreč in incidentov na Ministrstvu za infrastrukturo. Je vodja oddelka za infrastrukturo in ima veliko delovnih izkušenj. S svojo družino živi v okolici Ljubljane.

temu pa vseeno pravi: »Problem se pogosto pojavi ob bolestnih ambicijah posameznikov, ki so pripravljene za dosego svojih ciljev poteptati vsa družbeno priznana etična načela.«

Kaj za vas pomeni etično ravnanje in kako vpliva neetično ravnanje vodij na zaposlene?

Etično je vse, kar je dobro. Nenehno se moramo spraševati, kaj je treba narediti, kakšni naj bomo in kakšni ne smemo biti. Kakšne vrline moramo imeti, da smo dobri. Neetično ravnanje vodij na podrejene po mojem mnenju izredno negativno vpliva na odnose, storilnost in kakovost dela, prav tako tudi v obratnem smislu.

Ste bili vi kdaj predmet neetičnega ravnanja s strani koga?

Da, se je tudi že primerilo. V svoji poklicni karieri sem opravljal dela, ki so zahtevala veliko mero etičnosti, kar pa je pri nekaterih, vsaj tako mislim, povzročilo čuden odziv, saj so poskušali s svojimi neetičnimi dejanji izničiti moj trud.

Ste morda kdaj dobili pobudo k neetičnemu ravnanju s strani strank? Kako ste v takšnem primeru odreagirali?

Vedno in povsod poskušam jasno pokazati, kakšna so moja etična načela, zato neposredne pobude strank k neetičnemu ravnanju še nisem prejel.

Kako se vi soočite z neetičnim ravnanjem?

Osebno obsojam neetična ravnanja in jih poskušam že v kali zatreti. S svojimi nazori in osebnostjo poskušam ustvarjati vtis za nedovzetnost do neetičnih in koruptivnih dejanj.

Se vam zdi, da napredovanje v JU poteka po etičnih pravilih? Kakšno je vaše splošno mnenje upoštevanja etičnega ravnanja javnih uslužbencev v vaši službi?

Vse je odvisno od posameznikov, ki vodijo delovne enote, področja in resorje. Žal je preveč pogosto, da so ti ljudje izjemno neetični. V mojem trenutnem poklicu je treba upoštevati visoka merila etičnega ravnanja.

Ste se na svojih zaposlitvenih mestih srečevali s podobnimi ali precej različnimi primeri neetičnega delovanja zaposlenih?

Neetična ravnanja ne zajemajo le kadrovanja in zaposlovanja. Na delovnih mestih je pogosto prisotno tudi nasilje (mobing).

Menite, da večina javnih uslužbencev ravna etično? Imate občutek, da ste kdaj ravnali neetično?

Etika je zelo širok pojem, ki dopušča veliko interpretacij. Meni osebno pomeni veliko, zato preziram vse in vsakogar, ki ravna v nasprotju z moralnimi načeli. Po mojem mnenju še vedno večina ravna etično. Problem se pogosto pojavi ob bolestinah ambicijah posameznikov, ki so pripravljene za doseg svojih ciljev poteptati vsa družbeno priznana etična načela. Javni uslužbenci prepogosto izkoriščajo svoj položaj in odločevalski status.

Kakšno je trenutno stanje glede omenjene teme?

Glede na odmevnost nekaterih razkrinkanih primerov, ki počasi postajajo vzor, menim, da se stanje počasi izboljšuje. Potrebno pa se je zavedati, da je to proces, ki zahteva čas.

Bi izpostavili kakšen pomemben in javno odmeven primer neetičnega ravnanja?

Neetičnih ravnanj v naši družbi je zelo veliko, npr. nekdanji predsednik vlade g. Janša je pogosto ravnal v nasprotju z vsemi etičnimi načeli. Pod roko je državnemu podjetju prepredal zemljišče v Trenti za približno desetkrat večjo tržno vrednost. KPK-ju in s tem širši javnosti ni znal pojasniti, od kje mu približno 200.000 €. Preko poznanstev je zaposloval svoje otroke, ki niso izpolnjevali formalnih pogojev itd.

Kako dobro poznate etični kodeks javnih uslužbencev? Ste se vedno ravnali po njem?

Etika je odvisna od srca in razuma, ki pa sta med ljudi razporejena po neznanem ključu, neodvisno od izobrazbe, barve oči in številke stopala. Etični kodeks javnih uslužbencev poznam zelo dobro, poskušam se ga brezpogojno držati. Žal mi posameznih načel, ki so v odvisnosti z obsegom dela in razpoložljivimi človeškimi viri, vedno ne uspe v celoti uresničiti. To pa ni odvisno od mene, temveč od nadrejenih, kar pa me ne pušča ravnodušnega.

Ali je v JU zadostna podpora zaposlenim k etičnemu delovanju? Se lahko zaposleni kam obrnejo po pomoč v kritičnih razmerah?

Po mojem mnenju bi bilo v JU potrebno posvetiti še več pozornosti zaposlenim s poudarkom na pobudah in podpori k etičnemu ravnanju. V JU na različnih ravneh delujejo službe in posamezniki, ki pomagajo in nudijo podporo zaposlenim, ki delujejo etično.

Menite, da se v skladu z etiko porabljajo javna sredstva – se financira projekte v skladu z zakoni?

Po mojem mnenju se pogosto dogaja, da se javna sredstva porabljajo netransparentno, v neskladju z etičnimi merili in pogosto v neskladju z zakonskimi določili.

Vaši predlogi, napotki za izboljšanje oz. zmanjšanje neetičnega ravnanja v JU.

Moje mnenje je, da bo k temu problemu treba pristopiti zelo resno, na neetična ravnanja bi bilo potrebno pogosteje opozarjati, potrebno bi bilo začeti intenzivneje osveščati ljudi z izobraževanjem vseh ravni zaposlenih. Treba bi bilo vpeljati sistem, ki bi nenehno bdel nad etiko zaposlenih.



Tina Miklavčič prihaja iz Primorske. V prostem času najraje hodi na sprehode, izlete, se druží s prijatelji, rada pleše ter pomaga ljudem.



Lucija Cerar Godec poleg študija dela preko študentskega servisa, preostanek časa pa rada izkoristi za kolesarjenje, pohodništvo in druženje s prijatelji.

6. BORZA DELA – NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE

Anita Gobec

Kot mlada diplomantka sem potrebovala pomoč za vključitev na trg dela. Najprej me je pot peljala na Zavod za zaposlovanje, nato so me tam zaposlene osebe usmerile na informacijski servis Borza dela, ki deluje v sklopu Knjižnice Otona Župančiča. Tako sem prišla do Lilijane Pahor, ki je topla in srčna oseba. Omenjena oseba me je pripravila na razgovor pri delodajalcu in naučila, kako se napiše življenjepis. Naj omenim, da je leta 2012 prejela priznanje promocije učenja in znanja.



Lilijani Pahor pravijo tudi »mama borza«. Najbrž zato, ker razume stiske brezposelnih, ker postane njihova zaupnica, ker tako prizadevno spremlja njihov napredek. Bila je pobudnica za ustanovitev Borze dela v Mestni knjižnici Ljubljana, v sklopu katere ponuja različne oblike neformalnega učenja. Tako sebi kot drugim brezposelnim je ustvarila delovno mesto, da bo lahko sčasoma tudi drugim z nasveti pomagala zaposliti se oziroma poiskati delo.

Zakaj je neformalno izobraževanje pomembno za mlade?

Pomembno je z več vidikov: prvi osnovni vidik je, da mladi z neformalnim izobraževanjem pridobivajo dodatna znanja, sposobnosti in veščine ter nadgradijo že predhodno formalno izobraževanje. Drugi vidik, da z neformalnim izobraževanjem mladi pridobivajo določene izkušnje, kar delodajalcem govori o njihovem interesu, angažiranju in vključevanju. Tretji vidik pa, ker s tem pridobivajo tudi delovne izkušnje in znanje, kar delodajalci tudi iščejo.

Trenutno je tesno povezovanje izobraževalnih sistemov s trga dela, tako lahko v zadnjem obdobju opazimo močno tendenco po priznavanju neformalnega izobraževanja kot pomembnega dejavnika pri izboljšanju pogojev za zaposlitev. Kako ocenjujete navezo formalno–neformalno izobraževanje in trg dela v Sloveniji?

Naveza med formalnim in neformalnim izobraževanjem na trgu dela v Sloveniji ni najboljše. Počasi se sicer izboljšuje, vendar ni najboljše. Posebej na srednješolski ravni se formalno izobraževanje premalo povezuje s trgom dela. Neformalno izobraževanje je tisto izobraževanje, ki je izkustveno in tako dodaja formalnemu izobraževanju še izkustveno znanje. Bolj se oblikuje znanje, ki ga imaš predhodno in dodajaš nova znanja, kar pomeni, da se vseživljenjsko izobražuješ in za trg dela je danes ključnega pomena, da to imaš. V primeru, da tega nimaš in če si tega nisi sposoben pridobiti, si enostavno nekonkurenčen na trgu dela.

Neformalno izobraževanje je zato tako pomembno, ker pridobiš praktično znanje in ti da dodatna teoretična znanja. Kar te prisiljuje k drugačnemu načinu delovanja, kot je formalni način. Formalni način je, da pridem ob točno določeni uri. Neformalno izobraževanje pa je tisto izobraževanje, v katerega se samostojno vključiš zaradi radovednosti, interesa, potrebe. Za mlade je prisilno in osnovno na srednješolski ravni, kjer pač moraš nekaj narediti, izpolniti in to je to.

Omenili ste, da je za delodajalca neformalno izobraževanje zelo pomembno. Zakaj je tako?

Delodajalec bo prej zaposlil nekoga, ki je v času študija ali v srednji šoli že delal v projektih, predvsem, če so to bili mednarodni projekti ali je šel na mednarodno izmenjavo. Vsekakor bo delodajalec prej vzel takšno osebo v delovno razmerje kot osebo, ki je samo študirala in tudi, če je imela Zoisovo štipendijo. Takšna oseba je znanstvenica po Zoisovi štipendiji. Druga oseba je praktična, saj je šla na izmenjavo v tujino, kar je neformalno izobraževanje. Torej se je vključila v projekt. S to izkušnjo je pridobila določena znanja, kot so vodenje, administracija projekta, finančni vidik. Takšen primer je primer praktičnega znanja in to se šteje med delovne izkušnje.

Ali ocenjujete, da v Sloveniji delodajalci pri izboru kadrov dovolj upoštevajo neformalne izkušnje kandidatov?

Definitivno zelo upoštevajo neformalne izkušnje kandidatov. Oseba, ki je delala v kakšnem projektu ali je delala preko študentskega servisa, šla študirat v tujino ali na mednarodno izmenjavo, bo prej imela možnost zaposlitve pri delodajalcu kot oseba, ki tega nima. Ker to govori o tem, da je ta oseba aktivna in da ima delovne izkušnje neformalnega značaja. Ima prednostno točko pred drugimi.

Kaj bi svetovali mladim, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopili na trg delovne sile?

Mladim, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopili na trg delovne sile svetujem, da imajo jasno sliko, kaj hočejo. Drugo, da imajo poleg svojega formalnega znanja tudi dosti neformalnega znanja, saj je super imeti čim več delovnih izkušenj. Delovne izkušnje, ki jih lahko pridobijo z delom preko študentskega servisa, preko prostovoljstva, preko dela na projektih v okvirih lastnega izobraževanja. Tistega dela neformalnega izobraževanja, ki jim da določene sposobnosti in veščine. Te osebe so bolj konkurenčne na trgu dela.

Se strinjate z analizo, ki pravi, da danes delodajalci bolj kot izobrazbo cenijo predvsem izkušnje?

Ja. Zaradi tega, ker so izkušnje za delodajalca pomembne. Delavec ali bodoči mladi, ki ga bodo zaposlili, je tako že sposoben takoj pričeti z delom, ne pa, da ga šele usposabljaš, da bo morda v prihodnjih petih mesecih iz njega nekaj narediti. Delodajalec ceni izkušnje zaradi tega, ker vidi vsakega zaposlenega kot strošek. Na letni ravni je to 20.000 €, kar pomeni, da če ima delavec izkušnje, ne bo porabil dva

meseca za uvajanje, temveč bo porabil le en mesec. Tako bo delavec takoj aktiven in bo od njega takoj profit.

Zaznavate pri svojem delu gospodarsko krizo in porast brezposelnost med mladimi? Ali se je število uporabnikov povečalo kot v letih pred gospodarsko krizo?

Povečalo se je število uporabnikov v teh letih. Govorila bi o zadevi, da so mladi na žalost, ko pridejo iz formalnega izobraževanja premalo »oboroženi« z znanjem, sposobnostmi in veščinami, s tem mislim, kako sebe promovirati in predstaviti delodajalcu ter kako predstaviti pridobljeno znanje delodajalcu seveda na način, da bi lahko ta videl, da oseba nima le naučenega znanja, temveč uporabno znanje, ki ga bo ta znala uporabiti na delovnem mestu.

Kaj je po vašem mnenju največji uspeh informacijskega storitvenega servisa Borza dela?

Uspehov je več. Uspeh je, da smo še vedno v knjižnici. To je ena dejavnost in v teh letih, ko delujemo, nas niso ukinili. Največji uspeh je druga faza, da je knjižnica najprej kulturna ustanova, nato je izobraževalna ustanova in preko Borze dela je postala tudi socialna ustanova, ki se dotika tudi socialne populacije ljudi. Tako je postala bistveno bolj odprta in bolj sodobna. Zaradi tega, ker je socialni del, je pomemben del v delovanju skupnosti. Drugi največji uspeh je, da se je izravnalo število uporabnikov, s tem mislim, da nas je v preteklosti obiskalo več žensk kot pa moških, lahko rečem, da je bilo 85 % žensk, ostalih 15 % je bilo moških. Sedaj je že 50 % žensk in 50 % moških, kar pomeni, da enostavno dosegamo vse večje populacije, tudi število mladih se je povečalo. Med največje uspehe štejem tudi, da smo delali na različnih projektih, in sicer smo delali na mednarodnem projektu Lady Cafe, ki zajema osem populacij in projektu Pulman. Sodelovali smo tudi pri veliko projektih in drugih izobraževanjih. Dober uspeh je, da smo še ostali tukaj. Ljudje nas reklamirajo od ust do ust in ta reklama je bistveno bolj zahtevna od časopisne reklame, ki ima trenuten učinek. Ljudje pridejo k nam na Borzo dela, ker jim to nekdo priporoči.

Leta 2012 ste prijeli priznanje promocije učenja in znanja. Kako vam je to uspelo?

Veste, kaj mi je največja pohvala, da me je Zavod za zaposlovanje predlagal za to priznanje. Vedeti pa morate, da naši začetki z Zavodom za zaposlovanje niso bili rožnati. Ker nas je zavod gledal kot konkurenco njihovemu delu in »nebodisigatreba« – kaj mi počnemo, kaj se mi gremo, kaj se dogaja in na začetni fazi nam niso bili dovolj naklonjeni. Čutili so se kontrolirane, predvsem pa ogrožene. Začetek našega leta sega v leto 1997, ko smo začeli projektno delo. V današnjem času smo stalna storitvena dejavnost v okviru knjižnice. To je že 18 let življenja v tem okolju, kar pomeni, da smo razvili odlične medsebojne odnose tako z Zavodom za zaposlovanje kot tudi z vsemi ostalimi ustanovami, kot je Center za socialno delo in tudi z

izobraževalci, ki delajo izobraževanje z Zavodom za zaposlovanje. Ti so zunanji sodelavci in tudi z njimi se tesno povezujemo. To priznanje je tudi priznanje povezovanju različnih institucij med seboj.

Ob zaključka intervjuja, morda še kakšna misel.

Rada bi poudarila nekaj, kar je rekel Roy Gorey: »Tam, kjer je volja, tam je pot.« Jaz bi dodala, da je vse mogoče.

Dodajam še zelo pomembno zadevo, zakaj je Borza dela uspela. Zaradi tega, ker je bil konstanten cilj in moto: »Za vas si vzamemo toliko časa, kot ga vi potrebujete!«



Anita Gobec je pred tremi leti doživela klinično smrt in od tiste dobe naprej se uči živeti. Včasih ni vedela, kako pomembno je, da je živa. Sedaj se je tega naučila in mora priznati, da na življenje gleda popolnoma drugače kot pred tremi leti. Pravi, da je vesela, da je del čudeža, ki se mu reče Življenje 😊.

MNENJA

1. VLOGA JAVNE UPRAVE

Anja Uršič in Petra Avsec

Javna uprava se v vsakdanjem življenju dotika vseh nas, skorajda ni človekovega delovanja, v katerega ne bi bila vključena. Z njo se srečujemo na vsakem koraku, še posebej pa ob pomembnih življenjskih dogodkih. Ob današnjem hitrem tempu življenja nam je v interesu, da bi vse stvari uredili v čim krajšem možnem času in kar se da enostavno. Javna uprava se nam, uporabnikom, pri tem zelo prilagaja, saj večino stvari lahko uredimo kar na spletu.

Z javno upravo se srečujemo vsakodnevno, zato je zelo pomembno, da vemo, kaj obsega in kako pomembna je njena vloga. Kot študentki Fakultete za upravo sva skozi študij to dodobra spoznali. Javna uprava ima vpliv na gospodarski, socialni in kulturni ravni ter na razvoj in bivanje vsakega posameznika. Predstavlja izvršilni mehanizem države, ker državi daje moč in osnovo učinkovitosti. Sodi med pomembne usmerjevalce družbenega razvoja, je zelo razgibana po dejavnosti, zaposluje veliko ljudi (30.758 oseb na dan 1. 10. 2014, portal E-uprava) in za svoje delovanje potroši velik del proračuna. Uprava je pomožna, vendar nujno potrebna dejavnost, ki omogoča opravljanje temeljne dejavnosti.

Splošno mnenje ljudi o javni upravi je, da je le-ta nujno zlo, da večina zaposlenih nič ne dela in za to prejema plačo. Uporabniki vidijo le dolgotrajno reševanje zadev, čakanje v dolgih vrstah in nejevoljo javnih uslužbencev. Veliko ljudi je tudi mnenja, da je v slovenski javni upravi preveč zaposlenih. Temu mnenju se ne moreva pridružiti, saj je glede na zaposlovanje v javni upravi Slovenija primerljiva z drugimi državami. Obstajajo namreč raziskave, ki kažejo, da ima glede na število prebivalcev Slovenija podoben delež zaposlenih v javni upravi kot druge države.

Zaradi slabih finančnih razmer in krize obstaja prepoved nadaljnjega zaposlovanja v javni upravi, ki je izredno neproduktivna, saj preprečuje prihod mladega, svežega kadra v javno upravo. Prav primanjkljaj mladih javnih uslužbencev bo pokazal svoje zobe v prihodnosti, ko se bodo starejši javni uslužbenci upokojevali, mladih pa ne bo, ker se ne zaposlujejo. Seveda bodo potem lahko zaposlili nove javne uslužbence, vendar pa ti ne bodo imeli praktičnega znanja in izkušenj, kar bo predstavljalo velik problem za nemoteno delovanje javne uprave v prihodnosti.

Velik problem slovenske javne uprave je politično kadrovanje, ki je pod vplivom prejšnjega sistema in po katerem se kadruje glede na pripadnost (glede na delitev naš/njihov) in ne glede na ustrezno znanje. In čeprav se naj v Sloveniji v javni upravi ne bi zaposlovalo na novo, to za politično kadrovanje očitno ne velja, saj do tega kadrovanja prihaja tudi v času te obstoječe prepovedi. Za slovensko javno upravo je že na splošno značilna velika vpetost politike. Seveda je to do neke mere normalno, saj je javna uprava nekakšen instrument za izvajanje navodil politike, vendar pa se zastavlja vprašanje, ali je tolikšna vpetost politike, kot je značilna za Slovenijo, še

dopustna. Pri javni upravi namreč velja načelo samostojnosti javnih uslužbencev, kar med drugim pomeni, da so le-ti neodvisni od menjave politike. Na žalost pa se v Sloveniji z menjavo političnega vrha v večini primerov zamenjajo tudi zaposleni v javni upravi. Tudi kadrovanje se potem izvaja glede na politično pripadnost javnih uslužbencev, sorodstvenih vezi – nepotizma in pogosto usposobljenost uslužbenca za delovno mesto sploh ni upoštevana kot merilo.

Problematika javne uprave se kaže tudi v nemotiviranosti in melanholičnosti javnih uslužbencev za doseganje boljših rezultatov. Zakaj? V veliki meri je to posledica ukinitve dodatkov za uspešnost kot posledico krize in potrebnega varčevanja. Iz tega sledi, da bo človek v javni upravi delal le toliko, kot se od njega zahteva.

Nihče ne ve, kako se bo javna uprava razvijala in spreminjala. Dejstvo pa je, da bo vse večji in hitrejši napredek tehnologije precej vplival na javno upravo. Meniva, da v prihodnosti ne bo več potrebe po takšni količini zaposlenih, sploh na okencih, saj bo večino zadev možno opraviti kar iz domačega naslanjača.

Če želite izvedeti več:

- [Kakšna je vloga javne uprave?](#) (video, v angleščini),
- [Vloga javne uprave skozi čas](#) (strokovni članek, v angleščini).



Anja Uršič (desno) je zaposlena v Abanki Vipa d. d. Prosti čas rada preživlja v naravi, na sprehodih s svojim psom, rada pa se tudi ukvarja s svojimi nečaki in nečakinjami.

Petra Avsec (levo) poleg študija dela preko študentskega servisa in išče redno zaposlitev, ki bi jo izpopolnjevala in nadgradila njeno znanje. V prostem času se družijo s prijatelji na kavicah, gleda filme ter hodi na sprehode in izlete.

2. PRIHODNOST DELA V SLOVENSKI JAVNI UPRAVI

Teja Gorše in Jerneja Boslič

Za spremembe dela in odnosov zaposlenih v javni upravi bo treba poskrbeti za dobro lastno psihofizično počutje, kar se bo bogato obrestovalo tako pri posamezniku kot skupnosti. V prihodnosti bodo mobilnost, psihologija dela, krajši delavniki, fleksibilnost, vseživljenjsko izobraževanje in razvoj tehnologije le še pridobivali na pomembnosti.

Delo v javni upravi se je pred dobrimi dvajsetimi leti, ko se je vzpostavila možnost elektronskega poslovanja, drastično spremenilo. Nastopilo je obdobje opuščanja papirnega poslovanja in vzpostavitve interneta, ki je omogočal elektronsko poslovanje na daljavo, brez osebne stika med sodelavci. Računalnik je tako postal splošno uporabljana naprava. Danes je veliko storitev mogoče opraviti preko spleta in v prihodnosti se bo to področje zagotovo še širilo. Razvoj tehnologije je pripeljal do velikih sprememb na vseh področjih dela. Teh sprememb bo v prihodnosti zaradi hitrega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in globalizacije deležno tudi delo v javni upravi.

Zaradi tehnološkega razvoja pa se bo prilagodila tudi psihologija dela, od področja ergonomije do psihologije odnosov med sodelavci. Pri tem pa bodo potrebna velika prilagajanja vseh nas, vztrajnost in sprememba prepričanj. Nova znanja, ideje in sposobnosti zaposlenih v javni upravi bodo seveda nujen pogoj za spremembo dela v javni upravi, prav tako pomemben dejavnik pa bo dobro psihofizično počutje uslužbencev. Zaradi vse večjega prehoda na elektronsko poslovanje, ki bo privedlo do krajših delavnikov, pa se bodo lahko zaposleni bolj posvetili izpopolnjevanju samega sebe, športnim dejavnostim, druženju in več časa bodo lahko preživeli z družinami. S krajšim delavnikom se bo povečala tudi produktivnost dela. Postopki v javni upravi bodo tako postali bolj racionalni, hitri in učinkoviti.

V javni upravi enega izmed problemov predstavlja tudi nefleksibilnost dela, ki lahko privede do otežitve postopka odpuščanja, stagniranja zaposlenih in jemanja priložnosti sposobnejšim. Problem v slovenski javni upravi predstavljajo predvsem normativne omejitve. Po eni strani javnost želi fleksibilnost, po drugi strani pa je ena temeljnih nalog javne uprave zagotavljati enakost pred zakonom. Spoznanje o prožnosti odziva na spremembe bi moralo biti v vsakem javnem uslužbencu. Prožnost naj bi bila model sodobne države. V posamezni organizaciji so najpomembnejši prav ljudje, zato bo seveda v prvi vrsti treba poskrbeti za dobro razpoloženje, za ohranjanje pozitivnih odnosov s sodelavci in predvsem dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi. V prihodnosti bodo zaposleni imeli na voljo tudi različne strokovnjake – psihologe, ki bodo imeli individualne ali skupinske pogovore, s pomočjo katerih se bo izvajalo vedenjske tehnike za spremembo posameznikovega vedenja in odnosa do drugih. S kognitivno metodo pa se bodo lahko naučili drugačne reakcije na različne življenjske in delovne situacije.

V prihodnosti se bodo odprle različne možnosti izobraževanja in usposabljanja za zaposlene. Nenehno širjenje znanja je že v današnjem času nuja, v prihodnosti pa bo postalo samoumevno. Znanje se bo nenehno nadgrajevalo in osveževalo, kajti le z vseživljenjskim učenjem bodo zaposleni ohranjali konkurenčnost na trgu delovne sile. To pa bo privedlo do zadovoljstva zaposlenih in organizacije. V prihodnosti bo tudi osebna rast vrednota vseh zaposlenih. Javna uprava bo postala boljše in učinkovitejša, organizacije v javni upravi pa bodo nenehno dvigovale raven svoje kulture, da se bodo lažje prilagajale spremembam in napredku moderne družbe.

Pri samem izboru kandidatov se bo javna uprava v prihodnosti bolj posvečala specifičnim kompetencam glede na konkretno delovno mesto. Na podlagi zaposlovanja kandidatov s primernimi kompetencami se bo počasi preoblikovala tudi organizacijska klima. Kandidati, ki se bodo prijaviili na določeno delovno mesto, se bodo že pred razgovorom podrobneje seznanili z opisom delovnih nalog. Pri izboru kadrov pa bodo sodelovali neodvisni strokovnjaki, izbira kandidatov pa ne bo potekala s pomočjo poznanstev, kot se to pogosto dogaja danes. Razmišljalo se bo tudi v smeri merjenja učinkovitosti zaposlenih na posameznem delovnem mestu in nagrajevanja najboljših zaposlenih. Nagrajevanje bo potekalo glede na značaj in želje posameznika. Kadrovske službe bodo s pomočjo psihologov pomagale blažiti stres zaposlenih, kar bo privedlo do manjšega absentizma in povečanja zadovoljstva zaposlenih. Kadrovske službe bodo v prihodnosti izvajale tudi teste osebnostnih lastnosti in kompetenc, ki so bistvenega pomena za delovno mesto.

Do sprememb dela in odnosov zaposlenih v javni upravi pa ne bo prišlo čez noč. Za dosego le-tega bo namreč moral vsak izmed nas za začetek poskrbeti za dobro lastno psihofizično počutje, kar se bo bogato obrestovalo tako posamezniku kot skupnosti.

Če želite izvedeti več:

- [Prihodnost dela v javni upravi v UK](#) (video, v angleščini),
- [Prihodnost dela v slovenski elektronski javni upravi](#) (diplomsko delo),
- [Odgovori za prihodnost javne uprave](#) (članek),
- [Razvoj in stalno izboljševanje v javni upravi](#) (znanstvena monografija).



Tejo Gorše najbolj zanima področje financ, s katerimi je povezana tudi trenutna zaposlitev v bančnem sektorju. Rada potuje, še posebno pa jo privlačijo mesta in države z bogato staroveško zgodovino. Z veseljem prebere dobro knjigo, najbolj jo zanima področje psihologije, ker jo vedno znova preseneti.



Jerneja Boslič se je po končanem študiju na ljubljanski Fakulteti za upravo in opravljenem pripravništvu v Službi Vlade RS za evropske zadeve tam tudi redno zaposlila. Leta 2004 je pričela z delom v sektorju za EU portal, ki sodi pod okrilje Ministrstva za zunanje zadeve. V prostem času kolesari, igra badminton, bere, se druží s prijatelji in skrbi za mačjo ljubljenko Brino.

3. KAKO MOTIVIRATI ZAPOSLENE – JE DENAR RES SVETA VLADAR?

Suzana Dejić in Katarina Ponjavić

*»Največja nevarnost za večino od nas ni to, da ne bi dosegli previsoko zastavljenega cilja, temveč to, da cilj zastavimo prenizko in ga dosežemo.«
(Michelangelo)*

Preden sva se lotili pisanja mnenja, sva iz radovednosti izvedli kratko anketo. Postavili sva preprosto vprašanje »Kaj vas najbolj motivira pri delu?« Največ glasov je dobil odgovor »Plačilo za opravljeno delo«. Pričakovano? Absolutno. Vsi delamo zato, da zaslužimo denar, s katerim si lahko privoščimo nujno potrebne dobrine. Toda kaj, ko denar preneha biti motivator za delo? Kje je tista meja, do katere nas denar še lahko zadovolji?

Drugi najpogostejši odgovor na vprašanje o motivaciji je bil »Možnost osebne rasti in delovne kariere«. So na to odgovorili tisti, ki so že dosegli tisto zgornjo mejo in sedaj potrebujejo nek drug motivator? Mogoče. Takoj za tem odgovorom pa sta sledila še odgovora: »Možnost za razvoj in uporabo svojih kompetenc« in »Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu«. Upali bi si trditi, da so te odgovore res podali tisti zaposleni, ki imajo svoj družbeni status urejen, so visoko na družbeni lestvici in od svoje zaposlitve dejansko pričakujejo nekaj več kot le materialne dobrine.

Kljub vsemu pa je človek le živo bitje s čustvi, ki mu dejstvo, da je zaželen in pohvaljen, zelo veliko pomeni. Dober vodja bo svojemu zaposlenemu vedno dal vedeti, da je nekaj naredil dobro, morda celo nadpovprečno, zaradi česar bo zaposleni raje prihajal v službo in tako posledično dosegal boljše rezultate, ki bodo na poslovanje podjetja vplivali pozitivno. Ljudje radi delamo v živahnem okolju. Kot primer lahko navedeva enega največjih podjetij na svetu – Google, ki svojim zaposlenim nudi raznoliko okolje z npr. tobogani, stoli za spanje in podobno. Nihče izmed nas ne želi delati v zamorjenem vzdušju, kjer zaposleni med seboj ne komunicirajo oziroma komunicirajo le o najnujnejšem.

Pogovarjali sva se tudi z zaposlenimi kolegi, ki so nama povedali, da je za njihovo organizacijo značilno, da vsako leto organizirajo piknike, kjer se družijo med seboj na bolj osebni ravni. Prav tako imajo organizirana srečanja, eno od njih je tudi bližajoča se novoletna zabava, praznujejo pa tudi večje dosežke podjetja. Ker je danes podjetjem težje denarno nagradjevati svoje zaposlene, se zatekajo k plačanim seminarjem, božičnim paketom za zaposlene, nekateri svoje zaposlene celo pošljejo v gledališča, kina. Eden ključnih dejavnikov za podjetje je lojalnost zaposlenega, zaradi tega mora podjetje poskrbeti, da se bo oseba tam počutila, kar se da dobro.

Raziskave kažejo, da so nemotivirani zaposleni več odsotni z dela (bolniške), pri delu kažejo slabše rezultate, so pod večjim stresom pri delu in posledično tudi manj zadovoljni s svojim osebnim življenjem. Rezultat tega je, da taki ljudje lahko

organizacijo drago stanejo. In zopet pridemo do teme, ki smo jo poudarile v naslovu – denar JE sveta vladar. Vse se vrti okoli denarja. Pošteno plačilo je temelj dobrega medsebojnega sodelovanja med organizacijo in zaposlenimi. Motivirati zaposlene je težko, še težje pa je to motivacijo konstantno vzdrževati. Večina nas je na začetku svoje delovne poti zelo visoko motivirana, toda s časom ta raven motivacije pada. Naloga nadrejenih je, da znajo svoje podrejene vsak dan znova motivirati. Načinov je več. Eden izmed njih je, da v primeru, ko delo njegovih zaposlenih postane rutinsko, vnese v to rutino nekaj zabave, drugačnosti.

Da podjetje posluje uspešno pa je, še posebej danes, ko veliko podjetij propada, ključno. Vodilni v podjetju se morajo zavedati, da brez dobro motiviranega delavca tudi podjetje ne bo uspešno, zato je naloga vsakega vodje, da svojemu zaposlenemu nudi prijetno organizacijsko vzdušje, ki spodbuja timski duh, kulturo in možnost posameznikove osebnostne rasti. Seveda pa se nihče od nas ne bi branil tudi dodatnega bonusa na koncu meseca. Formula uspešnega podjetja je torej zadovoljen in ustrezno nagrajen zaposleni.

Če želite izvedeti več:

- [Moč timskega dela](#) (animacija, v angleščini),
- [Motivacija zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju](#) (diplomsko delo),
- [Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi](#) (članek),
- [Motiviranje javnih uslužbencev v času svetovne gospodarske krize](#) (diplomsko delo),
- [Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih](#) (diplomsko delo).



Suzana Dejić je zelo komunikativna, rada spoznava nove ljudi in kraje. Prav tako se rada družijo s prijatelji, bere, gleda filme, posluša glasbo in hodi na dolge sprehode v naravo. Verjame, da lahko v življenju dosežeš vse, če si nekaj resnično želiš in se za dosežek dovolj potrudiš!



Katarina Ponjavić rada potuje, spoznava nove ljudi in kulture. Obožuje šport in zelo rada gleda razne tekme, še posebej nogometne. Verjame, da se v življenju vse zgodi z razlogom, zato skuša iz vsake (neprijetne) izkušnje potegniti nekaj pozitivnega.

4. VLOGA VODJE V JAVNI UPRAVI

Mihael Stojković in Elvir Čerman

V sodobnem času postaja vodenje vse zahtevnejše, funkcija v organizaciji pa vse bolj pomembna. Znotraj javne uprave si vodje ne morejo biti enake med seboj. Kot nam je znano, se ljudje med seboj razlikujejo, zato ni univerzalne označbe za način vodenja javnih uslužbencev znotraj javne uprave. Pojavil se je nov koncept vodenja, in sicer avtentično vodenje, za katerega velja pravilo, da posameznik deluje v skladu z resničnim jazom, torej izraža lastno identiteto. Avtentično vodenje se vse pogosteje uveljavlja tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju, zato sta avtorja v nadaljevanju pripravila lasten pogled na ta tip vodenja.

Vodenje v javni upravi se razlikuje od vodenja v zasebnem sektorju, saj je zaradi zakonskih omejitev delovanje manj prožno. Delovne naloge so vnaprej opredeljene na osnovi predpisov in drugih določil, vendar omenjeni predpisi ne omejujejo vpeljave avtentičnosti med vodji, saj je pogojena z razvojem osebnostnih lastnosti in sposobnosti vodje, da prepozna samega sebe in ohranja sebe takšnega, kot je. Avtentičnost vodij je po našem mnenju redkeje prisotna v javnem sektorju kot zasebnem, saj so javni uslužbenci deležni bolj varne in stabilne zaposlitve ter so manj izpostavljeni nenehnim spremembam. Po drugi strani pa zasebni sektor bolj stremi k inovacijam in boljšim rezultatom poslovanja, ki zahtevajo nenehno nadgradnjo vodij. Vodje v javni upravi po našem mnenju stagnirajo oz. niso deležne spodbujanja s strani nadrejenih, saj na njih neposredno ne vpliva stanje na trgu in imajo zagotovljena finančna sredstva s strani državnega proračuna. Večina vodij v javni upravi želi prepoznati idealen model uspešnega vodenja, ga nato prevzeti ter izvajati, kar je po našem mnenju napačen pristop. Enostavno se ne da določiti nekega splošnega modela vodenja, ki bi ga vsak vodja lahko prevzel za svojega. Lahko najdeš vzor v drugih dobrih vodjih, prepoznaš karakteristike drugih oseb, ki so ti všeč, se učiš na izkušnjah drugih, vendar se moraš vedno truditi, postati čim boljša verzija sebe, ne pa nekdo drug. Avtentični vodja mora biti sposoben navdihovati zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje. V vsaki organizaciji se najde nekaj težko obvladljivih ljudi in avtentični vodja je tisti, ki zna preoblikovati najbolj uporne sodelavce v sposobne zaposlene. Avtentični vodja si gradi samozavest na podlagi zaupanja, optimizma in miselne prožnosti. Vodja sam po sebi ne more biti vseved, zato je pomembno, da ustvari okolje, v katerem se bodo sodelavci čutili enakovredne in pomembne pri opravljanju raznolikih nalog. Avtentični vodja stalno preverja samega sebe, svoje vedenje in občutenje glede vodenja. Avtentično vodenje se ne podeli ali dodeli z delovnim mestom. Moramo si ga prislužiti z integriteto, kar zna predstavljati omejitev v razmerju do zasebnega sektorja, kjer napredovanje ni pogojeno s številnimi uredbami in zakoni kot v javni upravi. Pri vodenju v javni upravi je opaziti veliko diktiranja, formalnosti in operativnih nalog, kar po našem mnenju ne pripelje do avtentičnega vodenja, saj avtentični vodja ne sme biti diktator, temveč

dober komunikator, ki sproščeno komunicira, govori in posluša. S tem si vodja pridobi zaupanje zaposlenih.

Eden izmed pomembnih segmentov avtentičnosti je čustvena stabilnost oz. obvladovanje samega sebe. Skozi življenje smo izpostavljeni številnim težavam domačega okolja, ki ga ne smemo prenesti v delovno okolje. Dober vodja obvladuje svoja čustva in se zaveda pomembnosti svojega vedenja med zaposlenimi. V zadnjem času je veliko govora o raznih podkupovanjih, ki jim pogosto podležejo tudi javni uslužbenci in posledično ustvarijo veliko škode državi in državljanom. A ravno vodje so tisti, ki morajo od samega začetka stremeti k vrednotam in ravnati moralno, saj so le tako lahko zgled svojim podrejenim.

V javni upravi je mogoče opaziti razmeroma skromno sodelovanje vodij in podrejenih, saj so delovne naloge že vnaprej določene in vodje zato manj sodelujejo pri opravljanju drugih nalog. Prisotna je manjša kontrola v razmerju do zasebnega sektorja, kar pa predstavlja oviro za pravočasno odkrivanje težav, problemov in nezadovoljstva javnih uslužbencev, kar pa naj bi bile bistvene naloge avtentične vodje. Iz omenjenih razlogov bi morala avtentičnost med vodji postati standard vseh vodilnih zaposlenih v javni upravi, saj le takšen pristop omogoča več zaupanja med zaposlenimi, podpiranja sodelavcev, boljšo motiviranost, pozitiven odnos nadrejeni–podrejeni in temelji na iskrenih ter odkritih odnosih.

Po najinem mnenju je bistvo avtentičnosti to, da vodja ne pomeni kopirati druge vodje. Vsak vodja se mora predstaviti v svoji luči, kar pomeni, da mora sam priti do te svoje avtentičnosti oziroma verodostojnosti, da kopiranje za drugo vodjo ni vedno prava rešitev. Prav tako je potrebno te lastnosti razviti sam pri sebi, saj le sami poznamo svoje meje in sposobnosti. Skozi prebiranje literature se nama je zdel zanimiv stavek: »Izziv je razumeti samega sebe dovolj dobro, da odkrijete, kje lahko uporabite svoje vodstvene sposobnosti, da bi služili drugim.«

Če želite izvedeti več:

- [Avtentično vodenje v javni upravi](#) (seminarska naloga),
- [Vloga in pomen srednjega management v javni upravi](#) (članek),
- [Vodenje v javni upravi in gospodarska kriza](#) (članek).



Mihael Stanković je diplomiral z odliko. V preteklosti je bil član Študentskega sveta in Komisije za podiplomski študij. V prostem času se ukvarja s športom.



Elvir Ćeman je v preteklosti opravljal funkcijo poslanca Fakultete za upravo, bil je tudi član Študentskega sveta in član Disciplinske komisije Fakultete za upravo.

5. NAGRAJEVANJE V JAVNI UPRAVI

Aleksandar Stanojević in Dean Stepančić

Brez ustreznega nagrajevanja javnih uslužbencev ne pričakujemo dodane vrednosti javnih storitev. Trenutne razmere v državi predstavljajo začaran krog, ki namesto stimulacije povzroča apatičnost javnih uslužbencev. Razumevanje javnih uslužbencev zgolj skozi prizmo stroškov se bo kmalu odrazilo na padcu standardov storitev na nekaterih temeljnih področjih, kot sta zdravje in varnost ljudi. Ne verjamete? Še malo znižajte plače policistom, potem pa pokličite številko 113 in stopajte, kako hitro bodo prišli.

Nagrajevanje v javni upravi ima precej širše posledice, kot se sprva zdi. Ne vključuje zgolj formalnih oblik, kot to izhaja iz veljavne zakonodaje, temveč tudi neformalne oblike, s katerimi se lahko delavca nagradi posredno. Nagrada je lahko v obliki finančnih sredstev ali v obliki materialnih in nematerialnih ugodnosti. Ob tem obstaja v zasebnem sektorju oziroma gospodarstvu precej širši spekter nagrad kot pa v javni upravi, saj je ureditev določb, ki veljajo za javni sektor, precej bolj toga.

Po veljavni zakonodaji mora biti vsak delavec za svoje delo tudi plačan, čeprav bi mnogi radi videli, da bi se ta del zakonodaje spremenil – v imenu konkurenčnosti, seveda. Zagotovo najpomembnejša nagrada za delavca je stimulatívna plača, ki se kaže v različnih dodatkih, povišicah itd. Za vsako dobro opravljeno delo bi bilo delavca treba tudi nagraditi, saj ga lahko tako neposredno motiviramo za še bolj zavzeto delo. Samo zadovoljen delavec je tudi dober delavec. Vendar pa trenutni položaj v državi finančnih stimulacij ne podpira. Vodstvo nima pravih možnosti, da bi nagradilo delavce, ki so samoiniciativni, učinkoviti, zanesljivi, marljivi, odgovorni, inovativni, natančni in dosegajo dobre rezultate. Nima možnosti niti obratnega ravnanja, torej da bi z negativno stimulacijo disciplinirali tiste, ki svojih nalog ne opravijo zadovoljivo. Na žalost se v javnem sektorju v luči enakopravnosti vse delavce obravnava enako, pri čemer se ne razlikujejo po njihovi produktivnosti. To pri učinkovitih zaposlenih znižuje motivacijo, pri neučinkovitih pa tudi ne deluje prav nič spodbudno, kar vodi v apatičnost obojih.

Tesno s plačo so povezana tudi napredovanja v javni upravi. Ta so – razen rednih napredovanj, ki se vežejo na število let – povezana z vsakokratnim letnim ocenjevanjem delavcev na podlagi točkovnikov. Seštevki teh ocen omogočajo napredovanja, kar zaposlene stimulira. Ta oblika nagrajevanja je nekoč dosegala svoj namen, a je bila zaradi varčevalnih ukrepov pred leti zamrznjena, z njo pa tudi osnovna stimulacija za dobro delo.

V javnem sektorju obstajajo tudi druge oblike finančnih nagrad. Sem štejemo dodatek za povečan obseg dela, dodatek za delovno uspešnost, dodatek za magisterij in doktorat ter druge dodatke. Vsi ti dodatki so bili zaradi varčevalnih ukrepov ukinjeni oziroma okrnjeni, kar je zaposlene dodatno demotiviralo. Spremenila se je tudi politika dodeljevanja jubilejnih nagrad. Te so se dodeljevale delavcem, ki so dopolnili

okrogel jubilej delovne dobe. Z uveljavitvijo Zakona za uravnoteženje javnih financ se jubilejne nagrade izplačujejo zgolj še delavcem, ki dosežejo okrogli jubilej dela v javnem sektorju.

V trenutnem položaju zato nadrejeni uporabljajo predvsem druge oblike nagrajevanj, s katerimi lahko svojim podrejenim vsaj za trenutek vlijejo kanček veselja in občutek, da delajo dobro in prav. Ob tem mislimo predvsem na materialna sredstva organov ter nematerialne možnosti nagrajevanja. Prva so delovna oprema in sredstva za delo, npr. boljši računalnik, hitrejši tiskalnik ipd. Žal je tudi ta možnost čedalje bolj okrnjena, saj nekateri organi v svojem proračunu nimajo več dovolj sredstev niti za redno vzdrževanje opreme, kaj šele za nakup nove. Ob vesplošnem nazadovanju javnih služb so mnogi veseli že nematerialne nagrade, ki je lahko pohvala, ustrežnejši raspored dela, možnost dela od doma ipd. Na srečo še vedno velja univerzalno pravilo, da ljudje v krizah postanemo močnejši, iznajdljivejši in bolj pripravljeni na kompromise. Javni uslužbenci še vedno premorejo nekaj ostankov solidarnosti, pripadnosti in občutka, da je njihovo delo poslanstvo. Zgolj temu se lahko zahvalimo, da sistem še vedno deluje.

Trenutne razmere v državi predstavljajo začaran krog, ki namesto stimulacije povzroča apatičnost javnih uslužbencev. Takšen odnos do servisov, ki so vitalni za življenje prav vsakega posameznika (šolstvo, zdravstvo, policija, vojska itd.), je zaskrbljujoč. Razumevanje javnih uslužbencev zgolj skozi prizmo stroškov se bo kmalu odrazilo na padcu standardov storitev na nekaterih temeljnih področjih, kot so izobraževanje, zdravje in varnost ljudi. To lahko vodi ne le v slabšanje kakovosti življenja, temveč v neposredno ogrožanje življenja ljudi. Ne verjamete? Še malo znižajte plače policistom, potem pa pokličite številko 113 in štopajte, kako hitro bodo prišli.

Če želite izvedeti več:

- [Sistem nagrajevanja v javni upravi](#) (diplomsko delo),
- [Učinkovit sistem nagrajevanja v javni upravi s poudarkom na nedenarnih nagradah](#) (seminarska naloga),
- [Vpliv nagrajevanja na kakovostno delo v javni upravi](#) (predstavitev).



Aleksandar Stanojević je diplomiral z odliko in tudi prejel nagrado za najboljšega študenta na fakulteti v smeri Uprava (UN). Leta 2014 je prejel Prešernovo nagrado za svoje diplomsko delo z naslovom Statistična analiza problematike neprofitnih najemnih stanovanj v slovenskih občinah. Na fakulteti se je ukvarjal tudi s predmetnim tutorstvom. Leta 2014 je prejel nagrado Referenca s strani Life Learning Academice, ki jo je podelila ambasadorica znanja in varuhinja človekovih pravic Vlasta Nussdorfer.

Izkušnje na svoji karierni poti je nabiral v institucijah, kot sta Ministrstvo za promet Republike Slovenije in Varuh človekovih pravic Republike Slovenije. Svoj prosti čas namenja športu, ljubiteljsko pa se posveča tudi področju informatike.

Dean Stepančič je bil od leta 1988 zaposlen v Milici, kasneje na Ministrstvu za notranje zadeve, Policija. Aktivno je sodeloval v osamosvojitveni vojni za Republiko Slovenijo ter pridobil status vojnega veterana. Delo je opravljal na območju policijske



uprave Nova Gorica, kasneje v Generalni policijski upravi, Centru za tujce. Od leta 2008 pa je zaposlen v Skupni upravi Medobčinski inšpektorat in redarstvo občin Vrhnika, Brezovica, Dobrova - Polhov Gradec, Borovnica, Log - Dragomer in Horjul, na delovnem mestu vodja Medobčinskega redarstva – inšpektor. Kot vodja ga problematika nagrajevanja še posebej zanima, saj se vsakodnevno srečuje s problemom, kako nagraditi dobre sodelavce in zato išče najučinkovitejše metode nefinančnega nagrajevanja sodelavcev.

6. VLOGA STANDARDOV KAKOVOSTI

Darja Sušelj in Jasna Mihelčič

Zagotovo ni vsak standard kakovosti tudi učinkovit. Učinkovit standard kakovosti namreč dosega željen in pričakovan učinek in cilje. Sama učinkovitost je v veliki meri odvisna od poznavanja postopkov in kompetentnosti za vodenje teh postopkov, metod in tehnik. Več kot imamo znanja, izkušenj za delo in bolj, ko smo usposobljeni, lažje bomo učinkovito uporabljali standard. Standard kakovosti predstavlja skupek postopkov, metod in tehnik, ki se uporabljajo na način, da se s čim manj resursi doseže tista kakovost, ki jo zahteva uporabnik.

Standardi kakovosti so se začeli v slovensko javno upravo uvajati že v letu 2000. Najbolj prepoznavni so ISO 9001:2000, ISO 9001:2008, ISO 9004:2009, CAF (*Common Assessment Framework*), ki spada med sisteme samoocenjevanja, PRSPO (Priznanje RS za poslovno odličnost), EFQM (*European Foundation for Quality Management*) in še nekateri drugi. Standard nas vodi k novemu načinu poslovnega razmišljanja, ki temelji na vodljivosti sistema in uporabi načela »planiraj-stori-preveri-ukrepaj« ter procesnega pristopa.

Vloga standardov kakovosti se je izkazala kot pomembna za doseganje izboljšav in preskok k odličnosti uprave. Standardi so doprinesli k razvoju kakovosti in poslovne odličnosti ter dvigu zavedanja pomena kakovosti v poslovnih in družbenih procesih. So eden temeljnih dejavnikov dviga ravni kulture kakovosti širom sveta. Sistemi vodenja kakovosti so ob sistemu upravljanja za trajno uspešnost (ISO 9004:2009) v uporabi na domala vseh področjih delovanja tako v javnem kot zasebnem sektorju (zdravstvo, šolstvo, državna in lokalna uprava, obramba, letalska, avtomobilska in vesoljska industrija idr.).

Ključno vprašanje je, kaj je tisto, kar pridobimo s standardi kakovosti in ali bomo z njihovo uvedbo dosegli pričakovani rezultat. Pojavlja se tudi vprašanje o smotrnosti njihove uvedbe in vprašanje o razmerju med finančnim vložkom v samo uvedbo določenega standarda kakovosti ter učinkom, ki ga le-ta doprinese. Če to npr. pomeni pospešitev izvajanja poslovnih procesov, zmanjšanje količine papirja in stroškov poslovanja ali povečanja odzivnosti do strank, potem je vloga le-teh zelo pomembna. Vendar je treba upoštevati, da vsak sistem kakovosti za svoje delovanje zahteva dodatne zadolžitve, kot so npr. sestanki, nadzorovanje, testiranja, preračune, kontrole, analize, zapise itd. Treba je razmisliti, ali standardi kakovosti dejansko pripomorejo h kakovostnejšemu poslovanju ali se zaradi uvedbe standarda obremenitve zaposlenih le še povečajo, tako s časovnega kot s stroškovnega vidika (strošek izračunamo tako, da število ur za porabljene sestanke, seje, poročila in seminarje pomnožimo z vrednostjo ure zaposlenega).

Za namen nazornega prikaza učinkovitosti uvedbe standardov kakovosti se je na nekaterih upravnih enotah, katerih poglavitna naloga je med drugim tudi izdajanje

zakonitih in pravih odločb oziroma sklepov, izvedla analiza doseženih rezultatov po uvedenih standardih. Uvedeni standardi kakovosti določajo uporabo zakonov, predpisov, ravnanj za izdajo zakonite in pravilne odločbe, ki je lahko za stranko tudi negativna (npr. gradbeno dovoljenje). V takih primerih noben standard kakovosti strank ne bo prepričal, da je ravnanje javnega uslužbenca v skladu z vsemi standardi, ki naj služijo predvsem uporabniku. V nekem drugem primeru pa je npr. pri izdaji odločbe prišlo do napake oz. nespoštovanja vseh standardov, ampak ker je bil javni uslužbenec prijazen, pripravljen sodelovati, spoštljiv do stranke, bo le-ta dobila vtis, da takšen javni uslužbenec posebej standard kakovosti v javni upravi (za kar so zaslužne izključno osebne lastnosti uslužbenca). Neuspešni primeri »standardov kakovosti« so tudi nekoč ugledna podjetja, npr. SCT d. d., Prevent d. d., Iskra d. d., ki so za svoje delovanje prejela vrsto priznanj, saj so morala delovati v skladu s standardi, danes pa se nekoč tam zaposleni ljudje borijo za preživetje, saj jih noben standard ni zaščitil pred propadom.

Evropa standarde kakovosti šteje kot ključ za izboljšanje poslovanja, zato deluje v smeri njihovega izboljšanja. Zahteve po kakovosti namreč niso bile še nikoli tako velike kot danes. Dejstvo je, da se javna uprava sooča s pomanjkanjem sredstev in je usmerjena predvsem k varčevalnim ukrepom in osredotočenost na kakovost zagotovo pripomore k varčnejši in prožnejši organizaciji. Menimo, da so v sedanjih razmerah za boljše doseganje rezultatov zaslužni predvsem strokovni, vestni, odgovorni in pošteni uslužbenci. Zato tudi menimo, da bi v prihodnosti morali nameniti večji poudarek obvladovanju znanj, upravljanju odnosov, razumevanju potreb in pričakovanj zainteresiranih strani, določenega segmenta javne uprave, npr. lokalne skupnosti, upravne enote, pa tudi ministrstva oz. organe, ki niso v posrednem stiku s stranko, ter obravnavi tveganj in priložnosti, ki se izkazujejo v določenem delovnem procesu.

Upoštevanje standardov kakovosti je pomembno pri vsakem delu, saj predstavljajo pot k izboljšanju kakovosti. Kažejo na napredek in prikazujejo, v kolikšni meri je bil zastavljeni cilj dosežen. Lahko rečemo, da s standardi kakovosti v javni upravi izboljšamo kakovost procesov, postopkov in storitev, dosegamo boljše rezultate v okviru same uprave in celotne družbe, hkrati pa dobimo pregled nad postopkom doseganja ciljev.

Če želite izvedeti več:

- [Primer uvajanja sistema kakovosti v javni upravi](#) (članek),
- [Primerjava modelov kakovosti v državni upravi](#) (diplomsko delo),
- [Sistem kakovosti v državni upravi](#) (magistrsko delo),
- [20. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost](#) (zbornik referatov).



Darja Sušelj je zaposlena v javni upravi, kar je bil tudi razlog za nadaljevanje šolanja. V prostem času rada kolesari, plava ter uživa v naravi.



Jasna Mihelčič je zaposlena v javni upravi. Ob službi in študiju se ukvarja z vsem, kar je povezano z izobraževanjem in ustvarjalnostjo.

7. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA V JAVNI UPRAVI

Sabina Jerman in Tina Wahl

»Kako napredovati?« je vprašanje in želja vsakega zaposlenega. Odgovori so seveda različni, a bolj ali manj apatični. Večina mladih je nezadovoljna, na kar jim delodajalci odgovarjajo: »Še bodo možnosti, veseli bodite, da sploh imate službo!«

Vprašanje o napredovanju je aktualno za vse zaposlene, zlasti za tiste bolj sposobne, izkušene, strokovne in predane svojemu delovnemu mestu.

Zaradi umetno ustvarjene in na videz neskončne krize, finančnih lobijev in pohlepa lastnikov kapitala, ki svoje velikanske dobičke prelivajo v davčne oaze, smo prispeli do točke, v kateri je skoraj nemogoče dobiti zaposlitev. Nekateri posamezniki imajo težavo že s tem, da obdržijo svojo službo. Degradacija na delovnem mestu je postala nekaj samoumevnega, sanje o napredovanju pa so postale mora slehernega zaposlenega posameznika. Že sama misel o napredovanju je postala bogokletna.

V današnjem času so ljudje zadovoljni že samo s tem, da so v družbi privilegirancev, ki imajo možnost z delom preživeti sebe in svojo družino. Opažava, da najvišje položaje v podjetjih zasedajo lastniki kapitala ter njihovi svojci in prijatelji. Možnosti za napredovanje imajo samo še vrhunski strokovnjaki na svojem področju, ki so pripravljene za delodajalca delati tudi po dvanajst in več ur dnevno. Drugi imajo ravno tako kot v javnem sektorju omejene možnosti in lahko samo sanjajo o delovni karieri. Dobro in pošteno bi bilo, da bi lahko napredovali vsi tisti zaposleni, ki si to res zaslužijo.

V državni upravi so trenutno vsa napredovanja zamrznjena. Opaziti je tudi, da je javni sektor pri nas začel najemati ljudi preko agencij in samostojnih podjetnikov. Delodajalec tako nima skoraj nobene obveznosti do delavca. Zelo žalosten scenarij je tudi ta, da večina delavcev čaka na izplačilo plače tudi po več mesecev ali pa je sploh ne dočaka. S tem se umetno ustvarja strah med zaposlenimi, vzbuja se nezdrava tekmovalnost ter neloyalna konkurenca na delovnem mestu. Izobraženi mladi kadri pa potrpežljivo čakajo na svojo priložnost in so pripravljene delati tudi za bistveno manj denarja, kot si ga v resnici zaslužijo. Posledice pa se kažejo v tako imenovanem »begu možganov«; odhajanju visoko izobraženih ljudi v tujino, saj pri nas ne dobijo možnosti za zaposlitev in razvoj. Tako žal izgubljammo kakovosten kader.

Kljub današnji napredni družbi se še vedno občutijo tudi razlike v napredovanju moškega ali ženske na vodilna mesta. Pri ženskah se pogosto poudarjajo predvsem napake in lastnosti, kot so šibkost, neodločenost, neizkušenost, velikokrat je slišati, da so brez vodstvenih lastnosti. Niso deležne toliko dosežkov in priznanj kot moški, če pa že so, se le-ti jemljejo kot bolj samoumevni. Zato se morajo v primerjavi z moškimi še bolj potruditi, da so obravnavane enakopravno.

Na tem mestu se nama postavlja vprašanje, kako bo z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu, brez upanja na razvoj svoje kariere. Kolikšne so sploh še možnosti zaposlovanja in napredovanja v prihodnosti za mlade ter izobražene kadre? Za družbo bi veliko naredili že, če bi vsak izmed nas začel kritično razmišljati ter javno govoriti o anomalijah, ki smo jih pomagali soustvarjati v zadnjih petnajstih letih. Prvi korak bi bil sprememba same družbe k bolj pravični in socialno varni skupnosti, ki bi temeljila na vzajemnosti, enakosti in možnosti napredovanja. Edini žarek upanja smo ljudje napolnjeni z optimizmom.

Če želite izvedeti več:

- [Ministrstvo za javno upravo: napredovanje, ocenjevanje in premestitve](#) (pojasnila),
 - [Napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede](#) (uredba).
-



Sabina Jerman je zaposlena na Centru za socialno delo in je mama dveh otrok. Njeno delo je odgovorno, zahteva znanje, predvsem pa lastnost pogovarjati se s človekom in mu znati pomagati v danem položaju. Svoj prosti čas nameni teku v naravi. Ker pa je tudi mama, ji ni nikoli dolgčas, ampak se vedno znova in znova uči in izpopolnjuje. Zelo rada ima druženje s prijateljicami.



Tina Wahl je zaposlena mati dveh majhnih otrok. Energijo si najraje polni v naravi, kjer uživa v teku, poleti pa z družino vsak prosti trenutek preživi ob morju. Rada dela z ljudmi, zato si je letos z veseljem kot izbirni predmet izbrala Psihologijo dela.

8. IZMENJAVA ZAPOSLENIH MED JAVNO UPRAVO IN GOSPODARSTVOM

Arbnore Gjaka in Tjaša Vozel

Kako bi bilo, če bi imeli izmenjavo zaposlenih, ki delujejo in soustvarjajo v sferi javne uprave z zaposlenimi v živahnem zasebnem sektorju? Bi bila izmenjava dobrih praks priložnost in možnost za premik poslovanja in delovanja javne uprave na neko novo raven?

Dejstvo je, da sta si javna uprava in gospodarstvo med seboj različna v mnogih pogledih. V očeh marsikaterega zaposlenega pa tudi čisto nasprotje s čisto drugačnimi delovnimi zakonitostmi. Javna uprava namreč še danes velja za varno obliko zaposlitve, kjer so obremenitve sivih celic pri iskanju inovativnosti in novih oblik dela minimalne, ravno tako pa naj bi bilo časa za »kofetkanje« in klepet več kot dovolj. Na drugi strani pa so zaposleni v zasebnem sektorju upodobljeni kot ljudje dejanj in ciljev, ki so vedno v koraku s časom. Poleg tega pa naj bi jih odlikovale še nekatere druge lastnosti, kot so inovativnost, tekmovalnost in trdo delo.

Pregovor pravi, da kjer je dim, je tudi ogenj. Seveda. Če na spletu prebiramo forume, vidimo, da nekateri javni uslužbenci menijo, da delajo premalo, medtem ko drugi delajo preveč – vsi pa se strinjajo, da zaslužijo premalo. Potemtakem lahko sklepamo, da je v zasebnem sektorju bolje? Mogoče. Plače so seveda nekoliko višje, vendar po podrobnejšem pregledu ugotovimo, da ni vse zlato, kar se svetli. Delodajalci radi prikazujejo manj nadur, kot jih zaposleni dejansko naredijo in jim jih seveda tudi ne plačajo. V primeru, ko želijo zaposleni plačane nadure ali celo povišico pri plači, vodilni v večini primerov odgovorijo, da naj bodo srečni, da sploh še imajo službo. Če pogledamo realno, imajo morda celo prav, ker je ljudi, ki stojijo v vrsti za njihovo službo, veliko.

V javni upravi smo sicer šli čez nekaj konkretnih sprememb, usmerjenih v izboljšanje poslovanja javne uprave. Dober primer teh sprememb je bila vpeljava t. i. novega javnega menedžmenta (angl. *new public management*). Vendar pa se kljub temu pogledi na trenutno javno upravo še vedno niso spremenili, nasprotno, vedno večja količina novo sprejetih zakonov ter vedno širše področje delovanja javne uprave sta razloga, zaradi katerih se jo še vedno drži stereotip birokratičnosti in togosti.

Pojem »izmenjava zaposlenih« pomeni mobilnost kadra z namenom usposabljanja le-tega. Izmenjave zaposlenim omogočajo, da pridobijo nove izkušnje in nova znanja, ki so pomembna za njihovo delo ter njihov strokovni razvoj v prihodnosti. Bi torej izmenjava dobrih praks, v smislu izmenjave zaposlenih javne uprave z zasebnim sektorjem, lahko bila priložnost za razbitje stereotipa, ki se drži javne uprave in možnost za premik poslovanja ter delovanja javne uprave na neko novo raven?

»Za izgubiti nimamo nič,« je bila najina prva misel, ki se nama je utrnila ob tem vprašanju. Zakaj ne bi dopustili, da se razvije tudi takšna možnost povezave?

Izmenjava znanja z dobrimi praksami je že sama po sebi edinstvena izkušnja, povezana s pozitivno naravnostjo ter s pridobitvijo neke dodane vrednosti. Dejstvo je, da je globalizacija naredila svoje in da čas, v katerem živimo in soustvarjamo, zahteva nenehne spremembe, poleg tega pa so preference posameznikov iz leta v leto drugačne. Te spremembe pa so prisotne tudi v javni upravi. Torej kje drugje nabirati nove ideje in izkušnje za delovanje v tem hitrem ter spreminjajočem se tempu življenja, polnem inovativnosti in ustvarjalnosti kot pa v zasebnem sektorju.

Mnogo stvari je na dosegu roke, treba je samo upogniti hrbtenico. Kljub temu je še vedno veliko stigmatiziranosti glede sprememb delovnega okolja, ki bi jo bilo treba prebroditi. Nekateri se vidijo samo v javni upravi, drugi samo v zasebnem sektorju. Oba sta sinergična, eno brez drugega ne gre, zato je za dosego najboljših rezultatov potrebno obojestransko sodelovanje, pa naj si bo to v obliki javno-zasebnega partnerstva ali pa v obliki izmenjave zaposlenih. Pomembno je, da se osebam, ki se v izmenjavi zaposlenih ne vidijo, da sta spodbudo in motivacijo za razširitev njihovega obzorja. Tistim, ki si to želijo, pa je treba omogočiti možnost.

Spoznali smo, da bi bila izmenjava zaposlenih odlična ideja, vprašanje pa ostaja, koliko bi to sploh pomagalo pri poslovanju naše javne uprave. Res je tudi, da izkušnja ni nekaj, kar se nam zgodi, ampak je to, kar naredimo s tistim, kar se nam zgodi.



Arbnore Gjaka se je skozi čas zanimala predvsem za umetnost in glasbo, danes pa daje prednost izpopolnjevanju na področjih novega znanja in kompetenc za vstop na trg dela. V prostem času rada preizkuša nove kuharske recepte, ki temeljijo na zdravi vsebnosti sestavin in pogleda kakšno misteriozno filmsko dramo. Moto, ki se je že nekaj časa drži, je »carpe diem«, zaradi katerega je odkrila veliko lepote v vsakodnevnih malih stvareh.



Tjaša Vozel trenutno dela v javni upravi, kjer je s svojim delom zelo zadovoljna, saj jo izpopolnjuje in ji daje veliko novega znanja. Vedno je v pogonu, željna novih izkušenj, dobrih in slabih ter novih spoznanj. V življenju jo vodi optimizem v vsem kar dela, saj ve, da je biti srečna njena odločitev, ki jo lahko izbere vsak dan znova.

9. DODANA VREDNOST ŠTUDIJA NA FAKULTETI ZA UPRAVO

Alma Ganić in Manca Avguštin

Spomnim se svoje profesorice na gimnaziji, ki je komentirala moj vpis na Fakulteto za upravo, (ho)češ, da je mojih ocen in potenciala resnično škoda, da bi se vpisala zgolj na to fakulteto. To niso bile besede, ki sem si jih želela slišati na tako pomembni prelomnici v življenju.

Dneva, ko sem kot brucka prvič prestopila prag [Fakultete za upravo](#), se dobro spominjam. Navdušena nad novim obdobjem v svojem življenju, sem se podala v veliko predavalnico. Bila je nabito polna študentov, ki so bolj ali manj navdušeni pričakovali uvodni nagovor profesorja. Raznolikost med študenti je bila ogromna. Prišli smo z različnih koncev Slovenije in z različnim šolskim uspehom. Tudi cilji ter razlogi za vpis si niso bili enotni. Nekateri so bili tam zato, ker jih ta študij veseli in zanima, drugi zato, ker so potrebovali zgolj status študenta, našli so se pa tudi taki, ki pravzaprav niso vedeli, kaj bi radi študirali.

Ravno zaradi drugih in tretjih je študij na Fakulteti za upravo v družbi pogosto podcenjen. Velja nekakšen stereotip, da se na Fakulteto za upravo vpišejo tisti dijaki, ki ne dosežejo dovolj točk za vpis na druge fakultete, in sicer zato, ker ne velja za zahteven študij. Spomnim se svoje nekdanje profesorice iz gimnazije, ki je menila, da je bil moj dotedanji uspeh predober za Fakulteto za upravo. Kljub temu je na Fakulteti za upravo veliko študentov z gimnazij, ki so imeli precej dober končni maturitetni rezultat in imajo resen študijski namen, saj prepoznajo kakovost, ki jo ta fakulteta ponuja.

Fakulteta za upravo običajno res nima omejitve ali vsaj ne visoke, toda po prvem letniku je selekcija že opazna. Stereotip, ki govori o tem, da upravno fakulteto lahko konča vsak, zagotovo ne drži. Za uspešen zaključek študija je treba vložiti veliko truda, ki zajema učenje, aktivno sodelovanje na predavanjih in seminarjih, predvsem pa veliko samostojnega dela ter raziskovanja.

Moram priznati, da me uvodni nagovori profesorjev na začetku niso prepričali, niti niso zanimali. Govorili so o kompetencah in širokem področju znanj, ki jih bomo pridobili, ko bomo zaključili študij. Poudarjeno je bilo tudi, da nas bo od približno 300 študentov, kolikor nas je bilo prvi dan v predavalnici, zgolj tretjina študij dejansko izpeljala do konca.

Na začetku sem bila zelo presenečena predvsem nad dobro klimo na fakulteti, saj so bili vsi zelo prijazni. Že takoj ob vstopu v avlo nas je z nasmeškom ogovoril vratar in s tem ustvaril prijetnejše okolje. Znanci so me svarili o slabih izkušnjah z referati na drugih fakultetah češ, da so tam zelo neprijazni in neorganizirani. Na Fakulteti za upravo pa je drugače. Uslužbenke so zelo strokovne, vedno nasmejane in pripravljene pomagati.

Profesorji so v veliki meri prijazni in dostopni tudi za individualno pomoč, spodbujajo debate in dajejo možnost za izražanje lastnega mnenja. Res se trudijo, da nam prenesejo vsa svoja znanja in izkušnje z namenom, da iz nas naredijo bodoče strokovnjake. Interdisciplinarnost študija, ki zajema področja ekonomije, prava, organizacije, informatike in uprave je resnično dobitna kombinacija za nekoga, ki si želi pustiti odprte možnosti za zaposlitev. Kakovost samih študijskih programov gotovo ni sporna. Ne samo, da nam dajo teoretične podlage na omenjenih področjih, dobimo tudi veliko znanja o delu z ljudmi in o vodenju. Tega v javni upravi primanjkuje, saj se v družbi odraža veliko nezadovoljstva pri delu. Tu imamo diplomanti Fakultete za upravo precejšnjo prednost pred drugimi diplomanti. Z gotovostjo lahko rečemo, da ta fakulteta skrbi za izobrazbo in urjenje bodočih strokovnjakov ter vodilnih ljudi v naši državi. Da je program resnično kakovosten in primerljiv s 16 drugimi evropskimi fakultetami dokazuje tudi akreditiranost študija (dodiplomskega in podiplomskega), [EAPAA](#) (European Association for Public Administration Accreditation).

»Fakulteta ti da toliko znanja, kot si ga pripravljen vzeti,« je nekoč dejala moja dobra prijateljica, ko je debata nanese na študij na Fakulteti za upravo. Od posameznikov je namreč odvisno, koliko se pravzaprav želijo naučiti. Od študentov se namreč pričakuje več samostojnosti, odgovornosti in ambicioznosti. Lahko izkoristiš priložnosti, ki se ti ponujajo, sodeluješ v debatah, se udeležuješ raznih seminarjev, ter prebiraš dodatno literaturo ali pa zgolj s pasivnim pristopom z minimalnimi naporimi končaš študij in se potem sprašuješ, kaj ti je fakulteta sploh dala. Predvsem sta problem neambicioznost in pasivnost študentov, še posebej na dodiplomskih programih. Kasneje na podiplomskem študiju tega ni več toliko zaznati.

Po mojem mnenju je dodanih vrednosti študija na Fakulteti za upravo več. Zagotovo je ena večjih že večkrat omenjena široka paleta znanj, poudarila pa bi še zaupanje, odgovornost, spoštovanje, poznanstva in sposobnost kritičnega mišljenja. Vse to so vrline, ki mi jih je fakulteta pomagala izoblikovati in mi bodo tako pri poklicnem kot tudi zasebnem življenju pomagale, da bom položaje lažje premagovala.

Če danes pobrskam po spominu nazaj in si ustvarim celotno sliko, hitro ugotovim, da besede profesorja na uvodnem predavanju niso bile zgolj prazno govoričenje. Vse napovedi, ki so jih izrekli profesorji pred leti na uvodnem predavanju, so se tudi uresničile. Od ogromnega števila študentov je ostala le peščica, ki je v roku zaključila študij. Imeli smo privilegij pridobiti vsa znanja, ki so jih profesorji bili pripravljene posredovati in upam, da se bomo imeli tudi na trgu dela priložnost izkazati kot veliki strokovnjaki.



Alma Ganić je mamica 22-mesečne punčke, ki ji poleg študija popestri ves prosti čas. Njen dodiplomski študij zaznamuje mednarodna študentska izmenjava v Sarajevo.



Manca Avguštin v prostem času obožuje »kofetkanje« s prijatelji, sprehode v naravi, sprošča pa jo tudi ogled dobrega filma. Rada potuje, njena sanjska destinacija je Kuba. Na življenje gleda optimistično. Verjame, da lahko s trdom in voljo v življenju dosežeš vse.

10. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Katja Stradovnik in Sinita Šuligoj

V današnjih časih ima vsak od nas številne pomembne opravke, ki jih mora postoriti: govorilne ure, sestanek s šefom, rok za oddajo poročila, ure violine, popravilo avta itd. Kako vsa ta dela narediti v enem dnevu? Kako uskladiti vse službene in družinske obveznosti?

Tempo življenja je postal vse hujši, nenehno hitenje, roki in časovna stiska nas priganjajo na vsakem koraku. Poleg natrpanega delovnika ima vsak še kup obveznosti, ki jih je treba opraviti izven delovnega časa. Oblikovanje ravnotežja med številnimi področji življenja zahteva različne ukrepe ter dobro sodelovanje zaposlenih, šol, vrtcev, organizacij, države, lokalne skupnosti in tudi sindikatov. Vsi se morajo zavedati obstoja problema usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter odgovornosti za njegovo rešitev. Lahko bi rekli, da usklajenost zasebnega in poklicnega življenja pomeni iskanje najbolj učinkovite kombinacije službenega življenja z zasebnimi obveznostmi.

Že sami kot študentki vea, da usklajevanje študija in študentskih obveznosti ter študentskega dela lahko predstavlja velik stres. Stres, ki se pojavi zaradi neusklajenosti pa lahko negativno vpliva na kakovost dela zaposlenega, kar je negativno tudi za organizacijo. Pogosto so delavci, še zlasti delavci samohranilci, v kočljivih položajih, ko jim ne uspe uskladiti službe z družino in morajo zato za nekaj let zapustiti trg dela, kar pa se potem pozna pri družinskem proračunu, lahko pa vodi celo v revščino.

V podporo lažji usklajenosti poklicnega in družinskega življenja imajo države različne rešitve. Ena boljših rešitev je zagotovo poudarjanje enakosti spolov, angažiranosti tako moških kot tudi žensk. Ugodnosti, ki izhajajo iz tega pa so: porazdeljen starševski dopust in porodniški dopust, očetom pripada očetovski dopust ob rojstvu otroka, dopust za nego otroka, dodatni plačani dnevi dopusta za starše (predvsem v času šolskih počitnic). Številne države imajo dostopne in kakovostne sisteme otroškega varstva ter fleksibilne javne storitve, kot so vrtci z daljšim delovnim časom, dopoldansko in popoldansko varstvo v šolah, javni prevozi, domovi za starejše, dopoldanski in popoldanski delovni časi zdravstvenih storitev in drugo.

Seveda pa ni vse v rokah države, saj morajo tudi delodajalci sprejeti določene ukrepe, s katerimi uspešno rešujejo problematiko usklajevanja. Eden takšnih ukrepov je inovativno planiranje delovnega časa, ko si zaposleni sami kreirajo delovni čas, prihodi in odhodi na delo pa so fleksibilni. Za zaposlene z družinami lahko delodajalci poskrbijo tako, da jim dajo prednost pri planiranju letnih dopustov, možnost koriščenja izrednih plačanih dopustov (na primer dopust za 1. šolski dan), plačajo odsotnost z dela v primeru bolezni otrok, omogočijo druženje in obdarovanje

družinskih članov (Miklavž, Božiček), zagotovijo vrnitev na delovno mesto po koncu porodniškega dopusta.

K uravnoteženju svojega življenja z delom pa lahko pripomoremo tudi sami, predvsem tako, da poskrbimo za svoje dobro počutje, se veliko gibljemo, zdravo jemo in dosti spimo. Priporočljivo pa je tudi, da delodajalca seznanimo s svojimi potrebami in načrti.

Kljub vsem zgoraj naštetim ukrepom pa vsi zaposleni nimajo enakih možnosti. Delo v javnem sektorju je bolj prilagodljivo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja kot delo v zasebnem. V javnem sektorju se delovnik po navadi ne začne pred 8. uro zjutraj, vikendi in prazniki pa so prosti. Prav tako je lažje dobiti dopust ali prost dan v primerjavi z zasebnim sektorjem. V proizvodnjah morajo biti delavci ne glede na opravke v službi ob 6. uri zjutraj. V marsikateri proizvodnji delo poteka tudi med vikendi in v izmenah. Delo v izmenah je obvezno tudi za ženske ne glede na to, ali imajo doma dva šoloobvezna otroka ali ne. V proizvodnih obratih ni letnih dopustov, temveč obstaja kolektivni dopust, ki traja 14 dni v mesecu juliju ali avgustu.

Za konec želiva poudariti, da varčevalni ukrepi, ki jih uvajajo država in delodajalci v današnjih kriznih časih, ne smejo biti usmerjeni v odvzem že pridobljenih pravic in zanemarjanje koristi ukrepov, ki pripomorejo k učinkovitemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja zaposlenega je namreč ključ do uspeha organizacije.

Če želite izvedeti več:

- [Predstavitev pojma usklajevanje poklicnega in družinskega življenja](#) (video),
- [Učinkovito usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v javni upravi](#) (seminarska naloga),
- [Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja](#).



Katja Stradovnik je predsednica Kluba zgornjesavinjskih študentov ter aktivna članica Študentske organizacije. Rada dela z ljudmi in za ljudi. Najlepši občutek se ji zdi, ko po končanem projektu pridejo ljudje do nje, ji stisnejo roko in rečejo, da je stvar dobro izpeljala.



Sinita Šuligoj svoj prosti čas izkoristi v naravi, rada potuje, bere in pogleda dober film. Med študijem preko študentskega dela pridobiva delovne izkušnje in razvija svoje kompetence, med poletnimi počitnicami pa rada sodeluje kot prostovoljka na počitniških taborih.

11. UPRAVLJANJE Z RAZNOLIKOSTJO

Teja Litrop in Erik Matelič

*»Ko sprejmemo različnost, ne izgubimo sebe, temveč dobimo drugega v dar.«
(Neznani avtor)*

Strah, da bomo s sprejetjem druge osebe v svojo sredino sebe postavili v ozadje, je popolnoma odveč. Z raznolikostjo pridobimo ogromno: inovativnost, ustvarjalnost, produktivnost, napredek in še bi lahko naštevali. Le kdo bi se upal ubraniti vseh teh pozitivnih in za organizacijo uspešnih pojmov?

Kaj sploh je raznolikost? Ali je dobrodošla? Kaj z njo pridobimo ali izgubimo? Vsa ta vprašanja so se pojavljala v najinih mislih, ko sva raziskovala pojem raznolikost.

V Sloveniji je upravljanje z raznolikostjo na dokaj visoki ravni. Imamo celo vrsto predpisov za to področje, začenši z Ustavo Republike Slovenije, ki v 14. členu določa, da so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Nadaljnje področje urejajo Zakon o delovnih razmerjih, Kazenski zakonik in mnogi ostali zakonski in podzakonski akti. Vsa ta zakonodaja je skladna z evropskimi smernicami o rasni in etični enakosti obravnave in z Evropsko smernico o enakosti v zaposlovanju. Ker smo hkrati tudi pravna država, imamo tudi na tem področju nemalo predpisov. Meniva, da je to področje pri nas sistemsko zgledno urejeno, kar pa žal ne moreva potrditi za večino storjenih dejanj v praksi.

Meniva, da se na omenjenem področju ne upošteva vsi zgoraj omenjeni predpisi. Hkrati meniva, da je raznolikost v javni upravi dobrodošla, predvsem zaradi medgeneracijske izmenjave izkušenj. Starejši so zagotovo pomemben del organizacije, saj lahko mlajše generacije s svojimi izkušnjami marsikaj naučijo. Mladi prinašamo nova znanja, nove pristope ter hkrati prinašamo tudi svežo energijo za nove podvige in uspehe. Vse to ob predpostavki, da s(m)o oboji prožni in pripravljeni na učenje.

Naj povzameva, da je raznolikost pozitivna, saj predstavlja vir ustvarjalnosti in inovativnosti ter je gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe. Z aktivnim upravljanjem raznolikosti lahko preprečujemo diskriminacijo pri zaposlovanju in na delovnem mestu, pri kadrovanju, napredovanju, izobraževanju, delovnih pogojih in delovnem okolju. Vendar pa je praksa mnogokrat drugačna, celo diskriminatorna. Namreč v uvodu zajeta pravila se pogosto prilagajajo glede na okoliščine.

Kot slab primer upravljanja z raznolikostjo v javni upravi izpostavljava kadrovanje. Razpisi za nova delovna mesta so v večini primerov le farsa, saj so kandidati že vnaprej izbrani. Žal je narava človeka takšna, da vsak poskrbi za svoje bližnje in s tem diskriminira druge, strokovno primerne kandidate. Te človeške nagnjenosti ni

mogoče spremeniti, ker bi vsak raje izbral sebi poznanega kandidata kot pa popolnega tujca, tudi če ima ta vsa potrebna strokovna znanja. Pojavilo se je celo vprašanje, če sploh lahko govorimo o upravljanju raznolikosti v javni upravi v povezavi s kadrovanjem. Glede na zgoraj naveden primer in še mnoge druge meniva, da se z raznolikostjo upravlja v zelo majhni meri, saj pravzaprav ni te potrebe, ker vsak pripelje sebi podobne. S tem izgubimo priložnost, da bi v javni upravi imeli strokovno podprte in hkrati raznolike zaposlene ter le-to uporabili v svojo korist. V povezavi s političnim kadrovanjem se na tem mestu pojavljajo še mnoga odprta in dvomljiva vprašanja. O tem morda naslednjič. Za zaključek pa navajava misel, ki dobro povzema problematiko upravljanja z raznolikostjo v javni upravi: »Papir prenese vse, praksa pa je žal drugačna.«

Če želite izvedeti več:

- [Raznolikost v zaposlovanju](#) (video),
- [Upravljanje raznolikosti v podjetjih in javni upravi – se res splača?](#) (video).



Teja Litrop si delovne izkušnje pridobiva že od 16. leta starosti, trenutno preko študentskega dela v javnem zavodu. Je prostovoljna gasilka in aktivna tekačica na dolge polmaratonske teke. Prosti čas rada preživlja v naravi in v družbi družine in prijateljev.



Erik Matelič je v prostem času rad v naravi, se druži s prijatelji, rekreativno teče. Rad hodi v hribe in ima zelo rad šport – ukvarja se z nogometom in ostalimi igrami z žogo. Delo je ena njegovih najpomembnejših vrednot v življenju.

12. ZAKLJUČEVANJE KARIERE

Mateja Semec in Daniela Bročilo

Danes je treba zaključevanje kariere opisati širše kot pred desetimi leti, saj se njegova časovna opredelitev vedno bolj spreminja. Delovna doba se iz leta v leto podaljšuje, ponudba delovnih mest in narava dela se spreminjata, življenjski tempo se stopnjuje, odgovornost za primerno finančno nadomestilo ob zaključku kariere pa se vedno bolj prenaša na posameznika.

V obdobju zaključevanja kariere se lahko pojavi marsikatero vprašanje, na primer: »Ali me vodja sploh še želi v svojem timu? Kaj me čaka ob zaključku kariere? Kdo me bo nasledil? Kaj, če se delovna doba zopet podaljša?«

V Sloveniji smo trenutno še korak za razvitejšim delom Evrope, kjer strokovne svetovalne službe pripravljajo sistematične načrte in programe izobraževanja za delo s starejšimi zaposlenimi. Zavedamo pa se, da čas teče in če bo šlo tako naprej, bo povprečna starost delovne sile z leti še naraščala.

Zaključevanje kariere v javni upravi razumemo kot upokožitev delavca ali pa kot odhod na drugo delovno mesto znotraj zasebnega sektorja. Slednje se nama zdi v času ekonomske krize nekoliko nespametno, saj meniva, da boljše in bolj varne službe, kot je služba v javni upravi, skorajda ni. Redko namreč slišimo, da bi koga v javni upravi odpustili, kar pa se redno dogaja v zasebnem sektorju. Slaba stran tega pa je, da zaposleni v javni upravi nimajo nobenega strahu pred izgubo zaposlitve, kar lahko negativno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Zaposlene glede na to delimo na presežne delavce in na delavce, ki pridno delajo. Razlika med obema skupinama zaposlenih je jasno razvidna.

Zaradi zgoraj omenjene problematike je nujno spremljati kazalnike uspešnosti, še posebej pri presežnih delavcih. V primeru, da le-ti ne dosegajo zastavljenih ciljev, namreč sledi opozoritev. Če opozoritev ni dovolj, pa je naslednja stopnja odpoved delovnega razmerja v katerikoli obliki. Nekateri zaposleni so že predolgo na istem delovnem mestu in še vedno ne vedo vseh novosti, ki se tičejo njihovega področja. Takšne zaposlene bi bilo treba sankcionirati oz. jih premestiti na drugo delovno mesto, ki bi ustrezalo njihovemu znanju.

Težava nastane, ko starejši zaposleni nočejo zapustiti delovnega razmerja zaradi nizkih pokojnin. Tisti, ki ga zapustijo, pa nočejo podati znanja naprej. Prepričani so namreč, da jih nihče ne more nadomestiti. To pomeni, da dobri in sposobni zaposleni odidejo, prav tako pa odide z njimi njihovo znanje. Kljub temu pa se najdejo tudi zaposleni, ki znanje rade volje prenašajo dalje, da bi bilo njihovim naslednikom lažje. Meniva, da bi moralo biti čim več takšnih. Prepričani sva namreč, da je vsak zaposlen zamenljiv ne glede na to, kakšno funkcijo opravlja v službi.

Tudi sami imava izkušnjo z delom v javni upravi, ko sva eno leto delali z zaposleno, ki je bila tik pred pokojem. Lahko poveva, da sva bili pozitivno presenečeni nad njo. Razložila nama je vse delovne zadolžitve, ki jih je imela in nama do podrobnosti razkrila svoje delo. Kadar je ni bilo, sva lahko samostojno opravljali njeno delo. Povedala nama je toliko, da sva se popolnoma znašli tudi sami. Zaupala nama je tudi, da dela že vrsto let in kljub temu še vedno ne ve vseh stvari in da tudi midve ne bova takoj vsega vedeli. Zaupala nama je tudi, da jo skrbi, kaj bo delala v prostem času, ko ne bo več delala in ali bo imela kaj več časa za svoje stvari. Takrat sva imeli občutek, da se ji bo ritem življenja popolnoma spremenil, saj ne bo več delala 8 ur na dan. Ostalo ji bo več časa za vsakodnevna opravila. Ko sva jo kasneje vprašali, kakšno je njeno življenje, nama je odgovorila: »Časa imam še manj kot prej. Kljub temu, da imam več časa zase, pa vse stvari počnem počasneje.«

Meniva, da se življenje čisto spremeni po zaključenem delovnem razmerju, dnevna rutina postane samo še preteklost. Naša generacija bo imela velik problem pri zaključevanju kariere, saj se delovna doba neprestano podaljšuje in samo vprašanje časa je, ali bomo sploh dobili zasluženo pokojnino. Ampak zakaj bi si delali skrbi za toliko časa vnaprej, uživajmo v svojem delu in mislimo pozitivno.

Če želite izvedeti več:

- [Zaključevanje kariere – od teorije k praksi](#) (znanstvena monografija).



Mateja Sernec je stara 26 let. Študirat je šla zaradi boljšega izhodišča za službeno kariero. V prostem času rada hodi na sprehode, saj v naravi zelo uživa. V prihodnosti bi si rada poiskala službo, ki jo veseli in dokončala začrtani študij.



Daniela Bročilo je zaposlena v podjetju Petrol d. d. Stara je 30 let. V prostem času se rada ukvarja s športom in prebere kakšno zanimivo knjigo ali pa pogleda kakšen film. Njen trenutni cilj je dokončati študij in v prihodnosti napredovati v karieri.