

JAVNA UPRAVA Z INTEGRITETO

Celovit tečaj za javne uslužbence

(PDF učni priročnik)

 **Leto izdaje:** 2025

 **Avtor:** *Iztok Conič*

 **Kraj:** Ljubljana, Slovenija

Namen tečaja: Tečaj je namenjen vsem, ki bi radi vedeli več in imeti celovito sliko o javni upravi. Namenjen je tako dijakom, študentom in iskalcem zaposlitve kakor tudi že zaposlenim in vodjem, ki želijo dopolniti svoje vedenje in jasen vpogled v področje na katerem so zaposleni.

Povzetek tečaja

V osmih modulih smo sistematično obdelali ključna področja javne uprave:

1. Uvod v javno upravo – namen, področja delovanja, poklici, zgodovina, sodobni izzivi.
2. Kako se zaposliti v javni upravi – razpisi, izpiti, pripravništvo, prijave in razgovori.
3. Delo v sistemu – pogoji in realnost – plačni sistem, pravice in dolžnosti, nevidna pravila, primerjava z gospodarstvom.
4. Komunikacija in vedenje – uradni bonton, osebna podoba, pisna komunikacija, delo s težavnimi strankami, čustvena regulacija.
5. Odnos do dela in osebna rast – organizacija dela, napredovanje, izgorelost, mobing, mentorstvo, notranje priložnosti.
6. Vodstvene veščine – etika vodij, stili vodenja, odzivi uradnikov, motivacija, samorefleksija.
7. Posebne situacije in odgovornost – uradnik pred sodiščem, pravna

odgovornost, zunanji pritiski, upravni spor, sodni sistem.

8. Vodenje sestankov in protokolarno vedenje – vrste sestankov, primerjave z vojsko/policijo/zdravstvom, protokol sprejemov, kodeks oblačenja, zdravice
9. Zaključek

Modul 1: Uvod v javno upravo

1. Kaj je javna uprava – namen, funkcije, storitve

Javna uprava je organiziran sistem organov in institucij, ki izvajajo zakone in zagotavljajo storitve državljanom. Njeno bistvo je **služiti javnemu interesu**, zagotavljati pravno varnost ter kakovostno življenje prebivalcev.

Ključne funkcije:

- izvajanje zakonov (odločbe, dovoljenja, nadzor),
- zagotavljanje javnih storitev (šolstvo, zdravstvo, sociala, varstvo reda in miru, pregon prekrškov in kaznivih dejanj, infrastruktura),
- regulacija in nadzor (inšpektorati, agencije),
- razvojne naloge (strategije, EU projekti, javne naložbe),
- varstvo pravic in dostop do informacij (ZDIJZ, GDPR, ZVOP-2).

Kako je drugje po svetu?

Zanimivo kljub pomislekom, da gre preveč denarja za javno upravo in da je preobširna pa je javna uprava je najmočnejša v Skandinaviji, deželah z najvišjim življenjskim standardom

Med EU-članicami z najobsežnejšo javno upravo najdemo štiri skandinavske države. Te se zaradi mešanice med socializmom in kapitalizmom že nekaj časa pojavljajo kot predmet javne razprave. Države veliko pozornosti namenjajo javnim storitvam, ki skrbijo za večje zadovoljstvo svojih državljanov. V želji po izpeljavi številnih zamišljenih javnih programov je zaposlenost v javnem sektorju visoka. Te države se velikokrat omenja kot primer vzorne in učinkovite javne uprave. Njihovi državljani poročajo o višji kakovosti življenja in nadpovprečnimi stopnjami zadovoljstva oziroma sreče. Velikost javne uprave v Evropi in Severni Ameriki se glede na podatke OECD giblje na podobnih ravneh. Nekoliko drugače je v Aziji, kjer imata največja javna sektorja Južna Koreja (8,6 odstotka v letu 2015) in Japonskem (5,9 odstotka v letu 2015). VIR: Evrostat

💡 **Primer iz prakse:** Ko državljan zaprosi za otroški dodatek, center za socialno delo vodi postopek na podlagi zakona, izda odločbo in posreduje sredstva.. Odločba je osnovni dokument, ki ga državljan dobi glede svojih pravic in obveznosti. Lahko je pozitivna ali negativna vsakem primeru pa ima državljan pravno varstvo v obliki zahteve za pravno varstvo. To je pritožba kater najavi državljan po prijemu negativne odločbe . Mora pa se držati zakonitega roka, zakasnitev pomeni, da je pritožba prepozna in je ni moč več uveljavljati. Podrobneje obravnava postopek pred izdajo in po izdaji odločbe Zakon o splošnem upravnem postopku. Primeri kot zgoraj so tudi

gradbeno dovoljenje, in tudi razna dovoljenja, ki se zaključijo z posebno izkaznico kot je vozniško dovoljenje, dovoljenje za posest orožja, orožni list, osebna izkaznica, potni list itd.

2. Katera področja pokriva javna uprava?

- **Upravne enote** – osebni dokumenti, prijave, dovoljenja.
- **Inšpektorati** – nadzor nad spoštovanjem zakonodaje.
- **FURS** – davki, prispevki, finančni nadzor.
- **Zavodi (ZRSZ, ZZZS, CSD)** – socialne pravice, pomoč državljanom.
- **Ministrstva** – priprava zakonodaje, politik, razvojnih strategij.
- **Občine** – lokalne zadeve, komunala, prostorsko načrtovanje.
- **Agencije in uradi** – AVK, JAZMP, UVHVVR (konkurenca, zdravila, varna hrana).
- **Šolstvo** – vrtci, šole, univerze.
- **Zdravstvo** – bolnišnice, zdravstveni domovi.
- **Vojska** – obramba države.
- **Policija** – javni red in varnost.
- **Gasilci in zaščita-reševanje** – nesreče, poplave, požari.

✦ **Poudarek:** Državljeni javno upravo dojemajo skozi konkretne storitve – osebna izkaznica, pomoč ob nesreči, davčna odločba.

3. 👤 Kdo dela v javni upravi?

V javni upravi delujejo javne uslužbenke in uslužbenci, zaposleni v državnih organih, občinah, zavodih in javnih službah. Njihovo delo temelji na **strokovnosti**, **nepristranskosti** in **zakonitosti**.

Najpogostejši poklicni profili:

- **Upravni delavci** – obravnava vlog, odločbe, delo s strankami.
- **Inšpektorji** – nadzor nad zakonitostjo.
- **Policisti**
- **Vojaki**
- **Učitelji**
- **Zdravniki in medicinske sestre**
- **Pravniki, analitiki, svetovalci** – priprava strokovnih podlag, pravna presoja.
- **Vodstveni kadri** – direktorji, načelniki, vodje oddelkov.
- **Kadroviki** – zaposlovanje, sistemizacija, usposabljanje.
- **IT-strokovnjaki** – digitalizacija, upravljanje sistemov.
- **Prevajalci in jezikoslovci** – uradna komunikacija z EU in tujino.
- **Administrativni delavci** – podpora delovanju organov in zavodov.
- **Komunikatorji (PR)** – obveščanje javnosti, ugled organizacije.

- **Podpora strankam** – pomoč pri zahtevnih primerih.
- **Strokovnjaki za preprečevanje mobinga** – varno delovno okolje.

Uslužbenci v javni službi:

- **Učitelji, profesorji, vzgojitelji** – izobraževanje.
- **Zdravniki, medicinske sestre** – zdravstvena oskrba.
- **Policisti** – red in varnost.
- **Vojaki** – obramba države.
- **Gasilci** – zaščita in reševanje.

Podrobneje o zaposlenih v javni upravi?

Javna uprava je kompleksno okolje, v katerem delujejo številni profili zaposlenih – od uradnikov na okencih do strokovnjakov, ki pripravljajo ključne državne politike. Skupno vsem je, da njihovo delo temelji na **strokovnosti, nepristranskosti, odgovornosti in spoštovanju zakonitosti**.

Zaposleni v javni upravi delujejo v **državnih organih, občinskih upravah, javnih zavodih, agencijah, inšpektoratih, ministrstvih, sodiščih, policiji, vojaških strukturah** in drugih javnih službah. Vsak profil prispeva k temu, da država in družba delujeta urejeno in v korist prebivalcev.

Najpogostejši poklicni profili in njihove vloge:

- **Upravni delavci** – srce uradne komunikacije. Obravnavajo vloge, pripravljajo odločbe, vodijo postopke in so najpogostejše v stiku s strankami. Njihova naloga je združiti **zakonitost postopkov s človeškim pristopom**.
☞ Primer: uslužbenka na upravni enoti vodi postopek izdaje gradbenega dovoljenja in mora znati uskladiti zahteve strank z zakonodajo.
- **Inšpektorji** – skrbijo za **nadzor nad izvajanjem zakonov** in zagotavljajo pravičnost v praksi. Delo zahteva neodvisnost, odločnost in visoko pravno znanje.
☞ Primer: tržni inšpektor preverja skladnost poslovanja podjetij z zakonodajo o varstvu potrošnikov.
- **Policisti in vojaki** – varujejo **življenje, varnost, premoženje in ustavni red**. Njihovo delo je pogosto izpostavljeno pritiskom, zato je pomembna psihična stabilnost in visoka osebna etika.
- **Učitelji, zdravniki, medicinske sestre** – izvajajo **javne storitve**, ki neposredno vplivajo na kakovost življenja ljudi. So temelj družbenega sistema in nosilci zaupanja javnosti.
- **Pravniki, analitiki, svetovalci** – pripravljajo **strokovne podlage, zakonske predloge, poročila in pravne presoje**. Njihovo delo pogosto poteka v ozadju, a bistveno vpliva na kakovost odločitev organov.
- **Vodstveni kadri** (direktorji, načelniki, vodje oddelkov) – usmerjajo delovanje organizacij, postavljajo cilje, skrbijo za motivacijo zaposlenih in pravilno uporabo proračunskih sredstev. Od njih se pričakuje kombinacija **strokovnosti, organizacijskih sposobnosti in osebne integritete**.

- **Kadroviki** – gradijo učinkovite ekipe, načrtujejo kadrovske potrebe, vodijo postopke zaposlovanja, pripravljajo sistemizacijo delovnih mest in skrbijo za razvoj zaposlenih.
🔗 Primer: kadrovica v javnem zavodu oblikuje program usposabljanja za nove uradnike glede etike in komuniciranja s strankami.
- **IT-strokovnjaki** – ključni akterji digitalne preobrazbe javne uprave. Skrbijo za **informacijsko varnost, digitalne portale, e-storitve** in učinkovito upravljanje podatkov. Brez njih sodobna uprava ne bi mogla delovati.
- **Prevajalci in jezikoslovci** – zagotavljajo **točno in kulturno občutljivo komunikacijo** z institucijami EU, tujimi partnerji in manjšinami. Prispevajo k jasnosti in profesionalnosti uradne besede.
- **Administrativni delavci** – skrbijo za **tekoče poslovanje**, pripravo gradiv, arhiviranje, vodenje evidenc in podporo strokovnim sodelavcem. So nepogrešljiv del vsakodnevnega delovanja vsake institucije.

💡 Ključna misel:

Javna uprava deluje kot **organizem**, kjer vsak člen prispeva k delovanju celote. Učinkovit javni sistem temelji na sodelovanju različnih poklicnih profilov, ki delujejo v duhu služenja javnemu interesu. Sodobna in učinkovita javna uprava je temelj sodobnega demokratičnega sistema, ki državljanom zagotavlja storitve na področju zdravja, varnosti, osebnih dokumentov, dovoljenj in uresničevanju pravic in dolžnosti državljanov.

4. Organizacijske ravni in akterji

- **Državna raven:** vlada, ministrstva, organi v sestavi.
- **Lokalna raven:** občine, mestne občine, medobčinske uprave.
- **Neodvisni organi:** varuh, računsko sodišče, komisije.
- **Javni zavodi:** vrtci, šole, univerze, bolnišnice.

📊 Primerjava (Slovenija–Avstrija–Nemčija):

Raven	Slovenija	Avstrija	Nemčija
Država	Vlada + ministrstva	Zvezna vlada	Zvezna vlada
Vmesna	–	9 dežel	16 dežel
Lokalna	212 občin	Dežele + občine	Dežele + občine/kresi
Posebni organi	Agencije, inšpektorati	Landesbehörden	Deželni uradi

5. Zgodovinski razvoj in sodobni izzivi

- **Tradicionalna birokracija:** hierarhična, počasna, papirna.
- **Sodobna uprava:** digitalna, odprta, participativna uporabniku prijazna.
- **Izzivi:** digitalizacija, kadrovski manko, zaščita podatkov, politični pritiski, ohranjanje človeškega stika predvsem za starejše uporabnike.

Zgodovinski pregled in smisel javne uprave:

Z vidika politologije, sociologije in praktične filozofije sta uprava in upravljanje dva vidika istega družbenega pojava, ki je po svojem bistvu osredotočen na sfero politične moči. Upravljanje in družbena moč kot osnovni problem družbene teorije pa sta v tem smislu neizbežen prispevek Maxa 8 Javna uprava Webra. Čeprav obstajajo različne oblike in izvori moči (Šmidovnik 1985), je za javno upravo najbolj bistvena legitimna in institucionalizirana moč, ki se praviloma opisuje kot »državna oblast«; funkcija državne uprave je zreducirana na avtoritativno izvrševanje zakonov. Pomanjkljivosti takšnega proučevanja (samo) z vidika institucionalizirane v državi oblikovane moči pa so uspešno presežene s sistemskim oziroma sociokibernetskim pristopom. Iz tega zornega kota delovanja uprave ne obravnavamo več kot zgolj enotnega centraliziranega akterja, pač pa upoštevamo vso soodvisnost dejavnikov, ki izhajajo tako iz upravne kot tudi iz politične in družbene sfere. Idejo o takšni družbeni funkciji uprave je prvi razvil Saint-Simon že na začetku 19. stoletja, ko je poudaril, da je »vladavino nad ljudmi potrebno zamenjati z upravljanjem s stvarmi« (Saint-Simon 1979, 206–208). Woodrow Wilson, ameriški politolog in kasnejši predsednik ZDA, je leta 1887 v članku z naslovom Študij javne uprave, objavljenem v politološki reviji, zapisal, da praktično ne obstaja več noben posel državne uprave, ki bi še bil enostaven, kot klasičen primer poseganja države na druga področja družbenega življenja pa je navedel korist, ekonomičnost in uspešnost državne poštne službe v tistem času (Wilson 1995, 25). Država (uprava) torej ne opravlja več samo avtoritativne dejavnosti, to je klasične dejavnosti nujenja storitev, v katerih ni »kogentnega« odnosa med upravo in državljanom, pač pa je ta odnos vzpostavljen po načelu enakih pravic in obveznosti. Max Weber je kot usodno dvojnost moderne uprave že leta 1905 prepoznal v razliki med upravo in službo, kar zajema šolstvo, statistiko, zdravstvo, izgradnjo cest in drugo ter upravo – torej oblasti centralnih organov, ki jih je ocenjeval negativno, saj služijo samo vzdrževanju obstoječe politične razdelitve moči (oblasti). Solidaristične zamisli socialfunkcionalistov v Franciji na začetku 20. stoletja pa to oblikujejo kot izvajanje javnih služb. Sodobni koncept uprave, ki neposredno nudi javne storitve ali zagotavlja, regulira in koordinira sistem, v katerem drugi (zasebni) subjekti nudijo storitve državljanom, je tako izšel iz pojmovanja države kot organizacije, katere funkcija ni samo izvajanje oblasti, ampak predvsem socialna regulacija družbenih procesov. Iz tega izhaja, da je cilj upravnega sistema kot sistema medčloveškega sodelovanja nevtralizacija kontingenčnosti, to je negativnih učinkov nesigurnosti, ki izhaja iz možnega nelegitimnega 9 Uprava kot oblast, služba, regulator družbenih procesov ravnanja drugih v družbeni interakciji. Uprava kot sistem regulacije družbenih odnosov torej predpostavlja proces legitimnega vpliva na ravnanje ljudi po vnaprej postavljenih standardih in ne vladavino (oblast) nad ljudmi.

(VIR: JAVNA UPRAVA Marjan BREZOVŠEK, Miro HAČEK, Simona KUKOVIČ)

6. Tradicionalna vs. sodobna uprava

Vidik	Tradicionalna	Sodobna
Proces	papir, šalter	e-vloge, digitalni podpisi
Organizacija	stroga hierarhija	horizontalno sodelovanje
Fokus	zakonitost	zakonitost + učinkovitost + zadovoljstvo strank
Odnos do javnosti	formalen	partnerski, odprt

7. 🔍 Zakaj je dobro poznati delovanje javne uprave?

Če razumeš, kako deluje javna uprava:

- ✔ Lažje najdeš zaposlitev v javnem sektorju.
 - ✔ Bolje razumeš pričakovanja kot kandidat ali uslužbenec.
 - ✔ Hitreje napreduješ v karieri.
 - ✔ Že ob prijavi izstopaš z znanjem in samozavestjo.
-

8. ✨ Kaj te čaka v tem tečaju?

Naučil se boš:

- kako poteka zaposlitev v javni upravi,
 - katera znanja in veščine so iskana,
 - kako pripraviti prijavo in se pripraviti na razgovor,
 - kako se znajti v delovnem okolju JU.
 - protokola in obnašanja
 - izogibanja konfliktom
-

9. 📖 Vaje in refleksija

Namen vaj in refleksije je spodbuditi **osebno razumevanje delovanja javne uprave** ter **notranjo povezanost** z vrednotami, ki so temelj vsakega javnega uslužbenca.

Javna uprava ni le sistem pravil – je tudi prostor osebne odgovornosti, etike in odnosa do ljudi. Zato so naslednje vaje namenjene **samorefleksiji, prepoznavanju lastnih vrednot in razvijanju uradne komunikacije**.

□ Vaja A: Razmisli o svoji izkušnji z javno upravo

Navodilo:

Naštej tri področja javne uprave, s katerimi si imel/a stik v zadnjem letu (npr. upravna enota, zdravstveni zavod, občina, šola, davčna uprava, policija ...).

Za vsako področje zapiši:

- Kakšna je bila tvoja izkušnja?
- Kaj je bilo urejeno in učinkovito?
- Kaj bi se lahko izboljšalo?

Namen vaje:

S to vajo ozavešiš, da javna uprava ni abstrakten sistem, ampak mreža storitev, ki nas vsakodnevno zadevajo. Analiza lastnih izkušenj omogoča boljše razumevanje **pričakovanj državljanov in izboljšanje lastne profesionalne drž**e, če si sam del sistema.

🔗 Vaja B : Preoblikuj uradni jezik v razumljiv jezik

Navodilo:

Preberi odlomek iz uradnega dokumenta (npr. odločbe, sklepa ali dopisa) in ga poskusi preoblikovati tako, da bi bil razumljiv povprečnemu državljanu.

Primer:

Uradni jezik: “V skladu s 5. členom Zakona o splošnem upravnem postopku se postopek začne na zahtevo stranke, če ni z zakonom drugače določeno.”

Jasen jezik: “Postopek se začne, ko posameznik vloži svojo zahtevo (uradnik ga poduči in mu pomaga) – razen če zakon določa drugače (p postopek se lahko začne tudi po službeni dolžnosti organa).”

Namen vaje:

Ta vaja krepi sposobnost **empatične komunikacije in približevanja jezika ljudem**, kar je eden najpomembnejših vidikov sodobne javne uprave. Uradnik, ki zna strokovno vsebino razložiti razumljivo, gradi zaupanje in ugled organa.

🔍 Samorefleksija

Razmisli o sebi kot delu sistema – ne le kot izvajalcu nalog, ampak kot nosilcu vrednot in kulture.

- Katere **vrednote** so zate ključne pri delu v javni upravi?
(npr. pravičnost, spoštovanje, transparentnost, natančnost, sočutje, odgovornost)
Razmisli, katere izmed njih te najbolj vodijo pri vsakodnevnem delu in katere bi želel še razviti.

- Kako vidiš **svojo vlogo v sistemu**?
(Si del ekipe, ki omogoča pravičnost? Povezuješ ljudi z državo? Varuješ javni interes?)
Opiši, kako tvoje delo prispeva k večji kakovosti upravljanja in zadovoljstvu državljanov.
-

💡 Namig za vodje ali mentorje:

Te vaje lahko uporabiš tudi v skupinskih usposabljanjih.
Na primer:

- udeleženci naj v parih primerjajo svoje odgovore iz Vaje A;
 - naj izberejo en odlomek iz uradnega dokumenta in skupaj poiščejo “človeško” različico;
 - na koncu naj vsak deli eno vrednoto, ki jo vidi kot bistveno za javno upravo prihodnosti.
-

✿ Zaključna misel: samorefleksija, etika in profesionalna rast

Samorefleksija je **temelj osebne integritete** v javni upravi.
Le javni uslužbenec, ki se zaveda svojih vrednot, namenov in vpliva svojih odločitev, lahko ohranja poklicno etiko tudi v zahtevnih situacijah. Etika v javni službi ne pomeni le spoštovanja pravil, temveč tudi **iskreno odgovornost do ljudi, javnih sredstev in zaupanja**, ki ga družba podeli javnim uslužbencem.

Z rednim razmislekom o lastnem delu in odnosu do sistema krepimo **profesionalno rast** – od formalnega izvajalca nalog do **zvestnega nosilca javne odgovornosti**.
To je razlika med »opravljanjem dela« in »poslanstvom služenja javnosti«.

10. Mini kviz

1. Katere so glavne funkcije JU?
2. Naštejte tri področja JU.
3. Kateri zakon določa načelo zakonitosti?
4. Katere poklice najdemo v JU?
5. Kaj pomeni načelo nepristranskosti?

Modul 2: Kako se zaposliti v javni upravi (kadrovanje)

1. Uvod

Zaposlitev v javni upravi je za mnoge privlačna zaradi **stabilnosti, jasnih pravil in možnosti dolgoročne kariere**. Hkrati pa je pot do delovnega mesta pogosto zahtevna, saj kandidati prehajajo skozi formalizirane postopke, ki so zakonsko določeni.

2. Postopki zaposlovanja – razpisi, portali, prijavitni obrazci

Kje najdemo razpise?

- Uradni list RS (obvezna objava),
- portal GOV.SI in portal za prosta delovna mesta,
- Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ),
- spletne strani občin in javnih zavodov,
- portal EPSO (za zaposlitev v EU institucijah).

Prijavitni obrazci in dokumentacija:

- standardiziran obrazec (običajno na spletni strani organa),
- dokazila o izobrazbi, izpitih, delovnih izkušnjah,
- življenjepis (pogosto po modelu Europass).

Tipične napake kandidatov:

- nepopolna dokumentacija,
- zamuda pri oddaji prijave,
- pavšalne prijave (brez povezave s konkretnim razpisom),
- napačno naslovljeni dopisi.

✦ **Praktični primer:** Kandidat je prijavo poslal po e-pošti, vendar ne v pravilni elektronski predal (naveden v razpisu). Njegova prijava ni bila upoštevana.

Podrobnejši opis prejšnjega poglavja najdeš v nadaljevanju:

3. ⚙ Postopki zaposlovanja – razpisi, portali, prijavitni obrazci širše

Zaposlovanje v javni upravi poteka po **jasno določenih pravilih in standardiziranih postopkih**, ki zagotavljajo **transparentnost, enake možnosti** in izbiro

najprimernejših kandidatov.

Vsaka prijava in vsak razpis sledita načelom strokovnosti, zakonitosti in pravičnosti.

🔍 Kje najdemo razpise?

Razpisi za delovna mesta v javni upravi morajo biti **uradno objavljeni**, da je postopek pregleden in dostopen vsem zainteresiranim.

Najpogostejši viri objav:

- **Uradni list RS** – obvezna uradna objava vseh razpisov.
🌐 www.uradni-list.si
 - **Portal GOV.SI** – osrednje mesto za razpise v državni upravi in javnih zavodih.
🌐 www.gov.si
 - **Portal za prosta delovna mesta v javnem sektorju** – pregled prostih mest po vseh organih in zavodih.
 - **Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ)** – vključuje razpise, kjer javna uprava sodeluje z odprtim trgom dela.
 - **Spletne strani občin, šol, bolnišnic, zavodov** – lokalni ali specializirani razpisi.
 - **Portal EPSO** – za zaposlitev v **institucijah Evropske unije** (npr. Evropska komisija, Parlament, agencije).
🌐 epso.europa.eu
-

🔗 Portal / sistem MUZA in notranji trg dela

Preden se razpiše novo delovno mesto, lahko državni organi uporabijo **informacijski sistem MUZA** – sodobno digitalno orodje za **upravljanje in razvoj zaposlenih** v državni upravi.

Kaj je MUZA?

MUZA (Model upravljanja z zaposlenimi v državni upravi) je **digitalna platforma** za kadrovske službe, vodje in zaposlene, ki omogoča:

- **notranjo mobilnost** zaposlenih (premesitve med organi),
- **upravljanje kompetenc in razvojnih načrtov**,
- **digitalno vodenje kadrovskih podatkov**,
- **ocenjevanje kompetenc in razvojne razgovore**,
- **identifikacijo potreb po izobraževanju** glede na kompetenčni model.

Pomen za zaposlovanje:

Sistem MUZA omogoča, da se **najprej preverijo notranje kadrovske možnosti** – ali v državnih organih že obstajajo usposobljeni kandidati za določeno delovno mesto.

Če primernih kandidatov ni, se šele nato pripravi **javni razpis**.

Tako javna uprava spodbuja:

- učinkovitejšo rabo kadrovskih virov,
- preglednost in pravičnost pri notranjih premestitvah,
- ter digitalno podporo celotnemu postopku.

🔗 Več o sistemu MUZA:

<https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/vzpostavitev-informacijskega-sistema-za-upravljanje-in-razvoj-zaposlenih-v-drzavni-upravi-muza>

■ Prijavni obrazci in dokumentacija

Prijava mora biti **popolna, podpisana in pravočasno oddana (pazi na rok)**.

Najpogosteje vključuje:

- standardiziran prijavni obrazec (objavljen pri razpisu),
- dokazila o izobrazbi, strokovnih izpitih in izkušnjah,
- življenjepis (priporočljivo po modelu **Europass**),
- motivacijsko pismo (če ni zahtevano, pa je priporočljivo),
- izjavo o izpolnjevanju pogojev in resničnosti podatkov.

✓ Pred oddajo preveri:

- ali uporabljaš pravi obrazec in naslov prejemnika,
 - ali so vse priloge podpisane in čitljive,
 - ali je prijava oddana pravočasno in pravilno označena z referenco razpisa.
 - ali imaš mogoče kašna priporočila (če si že kje delal ali sodeloval na kakem projektu in so bili zadovoljni s teboj ter ti napisali priporočilo)
-

⚠ Najpogostejše napake kandidatov

- Nepopolna dokumentacija (manjkajo dokazila ali podpisi)
 - Zamuda pri oddaji prijave
 - Pavšalna prijava brez prilagoditve konkretnemu razpisu (dobro se pozanimaj kam se prijavljaš in preštudiraj njihovo organizacijsko strukturo, ki jo najdeš na njihovi internetni strani saj je lahko eno od vprašanj komisije ravno o tem koliko sploh poznaš organ - službo kamor se prijavljaš)
 - Pošiljanje prijave na napačen naslov ali v napačen elektronski predal
 - Nepravilna poimenovanja datotek (npr. "CV_final.docx" brez imena kandidata)
-

★ Praktični primeri

Primer 1:

Kandidat je prijavo poslal po e-pošti, vendar ne v uradni elektronski predal, naveden v razpisu.

Rezultat: prijava **ni bila upoštevana**, ker ni bila vložena po pravilnem postopku.

☞ **Lekcija:** v javni upravi natančnost ni formalizem, ampak izraz spoštovanja postopka in enakih možnosti.

Primer 2:

Kandidat je poslal življenjepis brez podpisa in dokazila o opravljenem izpitu. Komisija ga je zavrnila kot **nepopolno prijavo**.

☞ **Nasvet:** vedno preveri, ali razpis zahteva podpisane izjave in vsa dokazila.

Lahko pa si pozvan na dopolnitev prijave, če se komisija tako odloči.

💡 Kontrolni seznam pred oddajo prijave

1. Uporabljam pravi obrazec in naslov.
 2. Podpisal sem vse dokumente.
 3. Priloge so čitljive in popolne.
 4. Prijava je oddana pravočasno.
 5. V besedilu sem jasno navedel delovno mesto in oznako razpisa.
-

🎯 Sklepna misel

Zaposlovanje v javni upravi je **prvi preizkus kandidatove odgovornosti, natančnosti in odnosa do pravil**.

Urejenost prijave kaže, da kandidat razume kulturo javne službe in spoštuje postopkovno pravičnost – temelj zaupanja v javno upravo.

Potek izbirnega postopka

Ko je razpis zaključen, sledi **uradni izbirni postopek**, ki ga vodi pristojna **komisija za izvedbo javnega natečaja** ali kadrovska služba organa.

Postopek je natančno določen v **Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU)** in pravilnikih, ki zagotavljajo, da je izbira **strokovna, objektivna in dokumentirana**.

📌 3. Preverjanje formalnih pogojev

Po izteku roka za prijavo komisija najprej preveri, ali prijave izpolnjujejo **vse formalne pogoje** razpisa:

- ustrezna izobrazba,
- državljanstvo in jezikovni pogoji,

- opravljen strokovni izpit (če je zahtevan),
- delovne izkušnje,
- pravočasno oddana in popolna prijava
- potrdilo o nekaznovanosti , če je zahtevano v razpisu
- za nekatera delovna mesta je potrebno tudi varnostno preverjanje

Če kandidat ne izpolnjuje pogojev, se o tem izda **sklep o izločitvi**, ki je vročen kandidatu.

Ta ima pravico do **ugovora ali pritožbe**, če meni, da je bila odločitev neupravičena.

□ 5. Strokovno preverjanje znanja in kompetenc

Za kandidate, ki izpolnjujejo pogoje, sledi **preverjanje strokovnih znanj in kompetenc**.

Postopek se lahko razlikuje glede na vrsto delovnega mesta, najpogosteje pa vključuje:

- **pisni preizkus znanja** (poznavanje zakonodaje, upravnega postopka, strokovnih vsebin),
- **reševanje praktičnih nalog ali študij primera** (npr. priprava osnutka dopisa ali odločbe),
- **ustni razgovor** s komisijo, ki preverja strokovnost, motivacijo in osebnostne lastnosti.

Namen postopka ni le preveriti znanje, temveč tudi **ustreznost kandidata za delovno okolje in kulturo organa**.

Posebej se ocenjujejo kompetence, kot so: natančnost, komunikativnost, samostojnost, timsko delo, odgovornost in zmožnost delovanja pod pritiski.

🗣️ 3. Razgovor s komisijo

Razgovor poteka pred najmanj **tričlansko komisijo**, ki zastopa načelo objektivnosti. Kandidat ima možnost predstaviti:

- svoje delovne izkušnje in kompetence,
- razloge, zakaj se prijavlja na delovno mesto,
- razumevanje vrednot javne uprave (strokovnost, integriteta, nepristranskost).

Komisija lahko preveri tudi **primerne vedenjske odzive** z vprašanji tipa:

- “Kako bi ravnali, če bi nadrejeni zahteval odločitev, ki ni v skladu z zakonodajo?”
- “Kako bi razložili odločbo stranki, ki je z njo nezadovoljna?”
- “Kako se odzovete na konfliktne situacije?”

Takšna vprašanja kandidatovo znanje povežejo z **etično presojo zrelostjo**, kar postaja vse pomembnejši vidik sodobne javne uprave.

6. Ocenjevanje kandidatov

Po zaključku razgovorov komisija pripravi **ocenjevalne liste** in **poročilo o izvedbi postopka**, v katerem utemelji izbor najprimernejšega kandidata. Kriteriji vključujejo:

- strokovno znanje in razumevanje vsebine dela,
- delovne izkušnje,
- kompetence (mehke in tehnične),
- komunikacijske sposobnosti,
- motivacijo in integriteto.

Na podlagi poročila se izda **odločba o izbiri kandidata**.

5. Imenovanje in pogodba o zaposlitvi

Izbrani kandidat prejme **odločbo o imenovanju** (za uradniško mesto) ali **sklep o zaposlitvi** (za strokovno-tehnično mesto).

Z izbranim kandidatom se sklene **pogodba o zaposlitvi**, običajno za določen čas (poskusno obdobje) ali za nedoločen čas, če gre za stalno delovno mesto.

V nekaterih primerih je naknadno potrebno opraviti še določene izpite v kolikor niso že zahtevani v razpisu. (izpit iz Zakona o splošnem uradnem postopku, izpit iz Zakona o prekrških, izpit iz Zakona o inšpekcijskem nadzoru itd.)

6. Pravna sredstva in pritožba

Kandidati, ki niso bili izbrani, imajo pravico do **vpogleda v dokumentacijo postopka** in možnost **ugovora** ali **tožbe** na delovnem sodišču, če menijo, da postopek ni bil izveden skladno z zakonodajo.

Ta pravica je ključni element **načela transparentnosti** in varuje zaupanje v javno upravo.

Praktični primer

Komisija za izbor je pri razgovoru ugotovila, da ima kandidat odlične strokovne reference, vendar je pokazal **nepoznavanje temeljnih načel javne službe** in

negotov odnos do nepristranskosti pri odločanju.

Drugi kandidat, sicer z manj izkušnjami, je izkazal **višjo raven integritete in zavedanje odgovornosti javnega uslužbenca**.

Komisija se je odločila zanj.

📖 *Lekcija:* V javni upravi je enako pomembno **kako delaš** kot **kaj znaš**. Strokovnost brez integritete ne zadostuje za zaupanje javnosti.

🎯 Sklepna misel

Izbirni postopek v javni upravi je natančen z razlogom – zagotavlja, da bodo izbrani tisti, ki razumejo **vrednote služenja javnemu interesu** in znajo ravnati pošteno, premišljeno in zakonito.

Za kandidate pa je to priložnost, da pokažejo ne le znanje, ampak tudi **svojo osebno kulturo, etiko in odnos do javnosti**. V nadaljevanju še podrobneje o potrebnih znanjih za zaposlitev v javni upravi.

7. Zakonski okvir zaposlovanja

- **Zakon o javnih uslužbencih (ZJU):** določa pogoje, postopke in pravice kandidatov.
- **Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1):** splošni pogoji za vse zaposlitve.
- **Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS):** določa plačne razrede.
- **Zakon o enakih možnostih:** prepoved diskriminacije pri zaposlovanju.

📄 Izvleček ZJU, 52. člen:

“Postopek javnega natečaja se zaključi z izbiro kandidata, ki izpolnjuje razpisne pogoje in doseže najboljše rezultate v postopku preverjanja usposobljenosti.”

8. Strokovni izpiti, znanja in druge zahteve

Za zaposlitev v javni upravi ni dovolj le ustrezna izobrazba – pogosto so potrebni **posebni strokovni izpiti, funkcionalna znanja in dokazila o usposobljenosti**. Ti pogoji zagotavljajo, da javni uslužbenec razume pravni okvir, zna uporabljati informacijska orodja in deluje skladno z zakonodajo.

🏛️ Strokovni izpit iz upravnega postopka (ZUP)

- Obvezen za **uradniška delovna mesta**, kjer se vodi upravni postopek in izdaja odločbe.

- Kandidat mora poznati **Zakon o splošnem upravnem postopku (ZUP)**, upravne akte, pravice strank, vročanje, pritožbe, nadzorstvene postopke ipd.
- Izpit organizira **Upravna akademija pri Ministrstvu za javno upravo**, ki objavlja razpisne roke in gradiva.
- Uspešno opravljen izpit je **pogoj za samostojno odločanje v upravnih zadevah**.

💡 *Nasvet:* Če kandidat nima izpita ob prijavi, lahko nekateri organi dovolijo, da ga opravi v določenem roku po zaposlitvi, vendar to ni pravilo – večina razpisov ga zahteva že ob prijavi.

💰 Izpit iz javnih financ

- Obvezen za delovna mesta, ki vključujejo **načrtovanje, porabo ali nadzor javnih sredstev**.
- Preverja poznavanje **Zakona o javnih financah, proračunskih pravil**, finančne discipline in postopkov javnega naročanja.
- Pogosto se zahteva v organih, kot so **ministrstva, občine, proračunski uradi in finančne inšpekcije**.
- Kandidati, ki tega izpita nimajo, **ne morejo sodelovati pri izvrševanju proračuna** ali podpisovati finančnih odločitev.

✦ *Praktični primer:*

Kandidat za delo na finančnem uradu je imel odlično pravno znanje, vendar ni imel opravljenega izpita iz javnih financ. Komisija ga je morala izločiti, ker brez izpita ne bi mogel podpisovati dokumentov, povezanih s porabo proračunskih sredstev.

👉 Lekcija: strokovni izpiti niso formalnost, ampak **zakonski pogoj za zakonito delo**.

💻 Računalniška pismenost in digitalne veščine

Sodobna javna uprava temelji na **elektronskih postopkih in digitalnih orodjih**. Zato se od kandidatov pričakuje:

- osnovno znanje **pisarniških orodij** (Word, Excel, Outlook),
- poznavanje **e-podpisov, varnega elektronskega poslovanja in dokumentnih sistemov** (npr. SPIS, Lotus Notes, E-uprava),
- uporaba **GOV-ID** in **varnostnih certifikatov**,
- osnovno razumevanje **kibernetske varnosti** in varstva podatkov (GDPR).

💡 *Nasvet:* Uporabnik, ki zna učinkovito uporabljati e-orodja, močno poveča svojo vrednost – ne le pri zaposlitvi, ampak tudi pri kasnejšem napredovanju.

🌐 Znanje tujih jezikov

V globaliziranem okolju je znanje jezikov ključnega pomena:

- **Angleščina** – obvezna pri delu z EU, tujimi partnerji ali pri vodenju projektov, financiranih iz evropskih sredstev;
- **Nemščina, italijanščina ali madžarščina** – za delo v obmejnih regijah in v uradih, kjer se uporabljajo jeziki narodnih skupnosti;
- **Francoščina** – pogosto prednost pri mednarodnih predstavništvih ali delu v institucijah EU.

Nasvet:

Kandidati lahko svoje znanje potrdijo s certifikati (npr. B2, C1 po CEFR), a v praksi komisije pogosto ocenijo znanje tudi med razgovorom, z vprašanjem ali kratkim prevodom.

Vozniško dovoljenje

- Zahtevano za **terenska delovna mesta**: inšpektorji, mestni redarji, nadzorniki, zdravstveni delavci na terenu, socialni delavci ipd.
- V razpisu je običajno navedeno: *“zahteva se voziško dovoljenje kategorije B in pripravljenost za delo na terenu.”*
- Brez tega pogoja kandidat praviloma ne more opravljati službenih nalog.

✦ *Praktični primer:*

Kandidat za delo inšpektorja za okolje ni imel voziškega dovoljenja. Čeprav je bil strokovno usposobljen, ni mogel izpolniti pogojev, saj delo zahteva pogoste terenske ogleda.

Dodatna znanja in mehke veščine

Poleg formalnih pogojev komisije vedno bolj cenijo **mehke kompetence**, kot so:

- pisno in ustno izražanje,
- sodelovanje in timsko delo,
- čustvena stabilnost in odpornost na stres,
- asertivna komunikacija,
- odgovornost in samoiniciativnost.

Sodobni uradnik mora biti **kombinacija strokovnjaka in komunikatorja**, ki zna zakon prenesti v razumevajočo prakso.

Podrobneje o poklicih in zahtevah za lažjo izbiro in karierno pot:

Posebni pogoji za posamezne poklicne skupine v javnem sektorju

Poleg klasičnih upravnih delovnih mest javna uprava zajema tudi **posebne poklicne skupine**, za katere veljajo **dodatni pogoji** – zaradi narave dela, stopnje odgovornosti ali posebnih pooblastil.
Ti pogoji so določeni v posebnih zakonih in predpisih, ki urejajo posamezno področje.

Policisti

Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) določa posebne pogoje za zaposlitev:

- slovensko državljanstvo,
- najmanj srednješolska izobrazba,
- zdravstvena, psihofizična in telesna sposobnost,
- varnostno preverjanje,
- opravljen preizkus telesne pripravljenosti,
- usposabljanje na **Policijski akademiji** ali v **Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje**.

Policisti imajo pooblastila za posege v človekove pravice, zato je poudarek na **etični presoji, samokontroli in ravnanju v skladu z zakonom**.
Kandidati morajo opraviti tudi **preizkus integritete**.

☐ **Vojaki in vojaške osebe**

Zaposlovanje v Slovenski vojski poteka v skladu z **Zakonom o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)**.

Pogoji:

- slovensko državljanstvo,
- ustrezna izobrazba glede na čin in funkcijo,
- zdravstvena, psihofizična in telesna sposobnost,
- opravljen varnostni pregled,
- osnovno vojaško usposabljanje.

Za kandidate za **častnike in podčastnike** so obvezni tudi tečaji v **Centru vojaških šol**.

Vojaška služba vključuje **hierarhijo, disciplino in lojalnost** državi, zato se posebno preverja **psihična stabilnost in osebnostna zrelost**.

Sodniki in tožilci

Za imenovanje v sodniško funkcijo veljajo pogoji po **Zakonu o sodniški službi (ZSS)**:

- univerzitetna diploma iz prava,
- opravljen **pravniški državni izpit**,
- najmanj 5 let pravnih izkušenj,
- neodvisnost, osebna integriteta in ugled,
- uspešno opravljeno **preverjanje znanja in ocenjevanje Sodnega sveta RS**.

Postopek izbire vodi **Sodni svet Republike Slovenije**, ne klasična natečajna komisija.

Pri tožilih podobno velja **Zakon o državnem tožilstvu (ZDT-1)**.

Za obe funkciji je ključen **ugled in etična neoporečnost**, saj sodniki in tožilci predstavljajo najvišjo raven odgovornosti za pravičnost in zakonitost.

Učitelji in vzgojitelji

Zaposlovanje v šolah ureja **Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)** ter **Pravilnik o izobrazbi strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju**.

Pogoji:

- ustrezna pedagoška izobrazba,
- **pedagoško-andragoška usposobljenost**,
- opravljen **strokovni izpit v vzgoji in izobraževanju**,
- potrdilo o nekaznovanosti,
- znanje slovenskega jezika.

Za učitelje velja tudi stalna **obveznost strokovnega izpopolnjevanja** in spoštovanja **Kodeksa etike v vzgoji in izobraževanju**.

Zdravniki in medicinske sestre

Zaposlovanje urejata **Zakon o zdravniški službi** in **Zakon o zdravstveni dejavnosti**.

Pogoji za zdravnike:

- diploma medicinske fakultete,
- opravljen **državni strokovni izpit**,
- vpis v **register Zdravniške zbornice Slovenije**,
- za specialiste: ustrezna specializacija.

Pogoji za medicinske sestre:

- srednja ali visoka zdravstvena izobrazba,
- opravljen strokovni izpit,

- vpis v register **Zbornice zdravstvene in babiške nege**.

Zdravstveni delavci so zavezani **Kodeksu medicinske deontologije**, ki določa etične standarde, sočutje, varovanje dostojanstva pacientov in zaupnost podatkov.

📋 Mestni redarji

Pogoji za redarje so določeni v **Zakonu o občinskem redarstvu**:

- najmanj srednja izobrazba (V. stopnja),
- vozniško dovoljenje kategorije B,
- opravljen strokovni izpit za mestnega redarja,
- varnostno preverjanje in zdravstvena sposobnost,
- urejenost osebne vedenja (ne sme biti pravnomočno obsojen).

Redarji morajo poznati **lokalne odloke, prometno zakonodajo** in **spoštovati načelo sorazmernosti** pri ukrepanju.

Njihovo delo je izrazito **terensko in kontaktno**, zato je poudarek na **komunikaciji in samoobvladovanju**.

📁 Ostale skupine

- **Inšpektorji** – pogoji po **Zakonu o inšpekcijskem nadzoru** in posebnih zakonih glede področja (npr. gradbeni, okoljski, tržni, finančni). Obvezna je pravna ali tehnična izobrazba in opravljen strokovni izpit za inšpektorja.
 - **Cariniki in davčni uslužbenci** – posebni pogoji glede strokovnega znanja, preverjanja integritete in varnostnih postopkov.
 - **Prevajalci in tolmači** – pogoji po **Zakonu o sodnih tolmačih** ali javnih natečajih EU; zahtevana visoka raven jezikovnega znanja in natančnost pri uradnih prevodih.
-

✿ Sklepna misel

Čeprav vsi zaposleni v javnem sektorju delujejo v službi javnega interesa, **narava dela in zahtevana odgovornost** močno variirata med poklicnimi skupinami.

Skupna jim je zaveza k **etičnemu ravnanju, strokovnosti in zakonitosti**.

Vsak uradnik, učitelj, zdravnik ali vojak predstavlja **obraz države** – in prav zato so postopki zaposlovanja in preverjanja zahtevni in večstopenjski.

9. Pripravništvo – pomen, pogoji, trajanje

Kaj je pripravništvo?

- obdobje uvajanja v delo, običajno 6–12 mesecev,
- namen: spoznavanje postopkov, mentorstvo, pridobivanje praktičnih izkušenj,
- zakonodajna podlaga: ZJU (74.–77. člen).

Vrste pripravništva:

- volontersko (brez plačila, manj pogosto),
- plačano (proračunsko financirano).

💡 **Primer:** V večjih občinah pripravnik najprej dela v vložišču (sprejem vlog), nato v oddelku za okolje, kasneje pa sodeluje pri izdaji odločb.

DODATEK: Priprava na pisni del razgovora ali testa

Priprava na pisni del razgovora ali testa

Večina razpisov v javni upravi vključuje **preverjanje znanja in kompetenc** prek pisnega ali ustnega dela.

Namen teh preverjanj ni le preizkus teoretičnega znanja, temveč tudi **sposobnost praktične uporabe pravil, logično mišljenje, pisno izražanje in poznavanje vrednot javne službe**.

📌 Oblike preverjanja znanja

1. **Pisni test** – preverja razumevanje osnov zakonodaje, logično razmišljanje in strokovno znanje.

Običajna vsebina:

- Ustava Republike Slovenije (temeljne pravice, delitev oblasti)
- Zakon o splošnem upravnem postopku (ZUP)
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ)
- področna zakonodaja (glede na razpisano delovno mesto)

2. **Simulacija primera** – kandidat mora pripraviti **osnutek odločbe, uradnega dopisa, zapisnika ali poročila**.

Preverja se:

- logika postopka (dejstva, pravna podlaga, obrazložitve),
- uporaba jezika in slog pisanja,
- sposobnost razmišljanja znotraj zakonitih okvirov.

3. **Ustni razgovor z natečajno komisijo** – oceni strokovnost, vrednote, etiko, motivacijo in primernost kandidata za delo v javni upravi.
-

Nasveti za uspeh

- **Predelaj ključne zakone:** Ustava RS, ZUP, ZJU, ZDIJZ, Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).
 - **Vadi pripravo osnutka odločbe** – uporabi vzorec (izrek, obrazložitev, pravni pouk).
 - **Spremljaj aktualne reforme in novice** na portalu gov.si ali v Uradnem listu RS.
 - **Vadi kratke in jasne odgovore** – komisije cenijo konkretne, strukturirane odgovore.
 - **Poudari zavedanje o etiki in javnem interesu**, ne le pravno znanje.
-

☐ **Praktični primer 1: Pisni test**

Naloga:

Naštejte tri glavna načela ZUP in jih na kratko pojasnite.

Možen odgovor:

1. **Načelo zakonitosti** – organi morajo odločati v skladu z zakoni in drugimi predpisi.
 2. **Načelo varstva pravic strank** – stranki se omogoči, da sodeluje v postopku in varuje svoje pravice.
 3. **Načelo materialne resnice** – organ mora ugotoviti resnično dejansko stanje, ne le tisto, kar navaja stranka.
-

☐ **Praktični primer 2: Simulacija odločbe**

Naloga:

Pripravi kratek osnutek odločbe o dodelitvi občinske subvencije.

Osnutek:

Izrek: Občinski organ dodeli prosilcu subvencijo v višini 150 € mesečno za obdobje od 1. 1. 2025 do 31. 12. 2025.

Obrazložitev: Organ je na podlagi vloge ugotovil, da prosilec izpolnjuje pogoje iz 4. člena Odloka o subvencijah. Dohodek gospodinjstva ne presega mejnih vrednosti, zato je bila subvencija odobrena.

Pravni pouk: Zoper to odločbo je dovoljena pritožba v 15 dneh na župana Občine Jesenice.

🗨 *Komentar:*

Komisije cenijo, če kandidat zna uporabiti **jasno strukturo** (izrek – obrazložitev – pravni pouk) in logično razložiti odločitev.

□ **Praktični primer 3: Kratka vprašanja iz zakonodaje**

1. Kaj določa **3. člen Ustave RS**?
→ Slovenija je demokratična republika, v kateri ima oblast ljudstvo.
 2. Kaj pomeni načelo **delitve oblasti**?
→ Zakonodajno, izvršilno in sodno oblast opravljajo ločeni organi.
 3. Kaj določa **ZJU glede nezdružljivosti funkcij**?
→ Uradnik ne sme opravljati dejavnosti, ki bi lahko povzročila nasprotje interesov.
 4. Kdaj mora uradnik uporabiti **uradni zaznamek**?
→ Ko je treba zapisati pomembno okoliščino, ki ni formalni del odločbe ali zapisnika.
 5. Kaj pomeni pojem "**javna naloga**"?
→ Naloga, ki se izvaja v javnem interesu in jo opravlja državni ali občinski organ ali pooblaščen oseba.
-

□ **Praktični primer 4: Situacijsko vprašanje na razgovoru**

Komisija: "Stranka je nezadovoljna z odločbo in vas napade z žalitvami. Kako ukrepate?"

Možen odgovor:

"Ohranim mirno in spoštljivo komunikacijo. Stranki pojasnim, da ima pravico do pritožbe in da se bo njen primer obravnaval po zakonitem postopku. Ne vstopam v osebni konflikt, ampak varujem dostojanstvo tako stranke kot organa."

🗨 *Komentar:*

Komisije s takimi vprašanji preverjajo **samoregulacijo, empatijo in etično zrelost** – enako pomembno kot znanje zakonov.

□ **Praktični primer 5: Pisno razmišljanje**

Naloga:

V nekaj stavkih pojasni, kaj pomeni "javna korist" in kako jo uradnik upošteva pri svojem delu.

Možen odgovor:

Javna korist pomeni delovanje v interesu skupnosti, ne posameznika. Uradnik jo upošteva tako, da odloča zakonito, transparentno in brez osebnih preferenc. Vsaka odločitev mora prispevati k urejenemu in pravičnemu delovanju družbe.

💬 Tipične napake kandidatov

- Navedba zakonov brez razlage (suhoparna reprodukcija členov).
 - Nepregledni odgovori brez strukture.
 - Pisanje v neustreznem slogu (pogovorno, brez strokovnosti).
 - Nepravilno navajanje pravnih podlag (npr. napačni členi).
 - Preobširni odgovori, ki ne odgovarjajo na vprašanje.
-

🎯 Sklepna misel

Pisni in ustni del preizkusa znanja nista namenjena “ujemanju napak”, temveč preverjanju, **ali kandidat razume bistvo javne službe** – zakonitost, spoštovanje, razumljivost in služenje javnemu interesu.

Uspeh temelji na **dobri pripravi, jasnem izražanju in notranji etiki** – to pa je kombinacija znanja in zrelosti.

11. Primerjava s tujino

- **Avstrija:** natečaji potekajo na deželni in državni ravni, poudarek na pisnih testih.
- **Nemčija:** sistem pripravništva (Referendariat) je zelo razvit, z obveznimi rotacijami po različnih oddelkih.
- **EU institucije (EPSO):** večstopenjski izbirni postopki (računalniški testi, assessment centri, jezikovne zahteve).

💡 Kaj lahko prenesemo v Slovenijo?

- več praktičnih vaj pri testih,
 - dejanske in vsebinske rotacije pripravnikov po različnih oddelkih,
 - več digitalnih orodij pri prijavah.
-

Aktualno – vse o prenovi sistema zaposlovanja v javni upravi :

Zaposlitev v javnem sektorju: Kaj se spreminja in zakaj?

VIR: Damjan Veršič, 22.05.25, Maribor 24.si

V aprilu je bil v državnem zboru sprejet zakon o javnih uslužbencih, ki med drugim predvideva ustanovitev centra za kadre. Slednji je del reforme javne uprave v okviru načrta za okrevanje in odpornost, ki poteka preko projekta Vzpostavitev kompetenčnega centra in dvig usposobljenosti zaposlenih v javni upravi. Kot so nam pojasnili na ministrstvu za javno upravo, sta dva bistvena cilja projekta prav novi zakon o javnih uslužbencih, ki daje zakonsko podlago za vzpostavitev centra za kadre (ta se formalno vzpostavlja 1. junija letos, organi pa bodo javne natečaje preko centra začeli izvajati 1. januarja 2026), ter sprejeta strategija ravnanja s kadri v državni upravi do leta 2030 "Ključ do boljše uprave je v ljudeh" (strategijo je vlada sprejela na seji 8. maja 2025, njen namen pa je strateško in celovito ravnanje s kadri).

Na naša vprašanja v povezavi z nalogami in delovanjem centra za kadre so odgovarjali na ministrstvu za javno upravo.

Kaj konkretno pomeni centralizacija zaposlovanja v praksi? Ali bo center za kadre imel tudi vpliv na končno izbiro kandidatov ali bo zgolj izvajal predhodno preverjanje?

Namen novega zakona o javnih uslužbencih (ZJU-1) je povečanje učinkovitosti uslužbenskega sistema in posledično storitev javne uprave. Usmerjen je v dodatno krepitev strokovnosti in neodvisnosti javnih uslužbencev ter v večjo fleksibilnost pri ravnanju s kadri v javni upravi, poenotenju in večji transparentnosti postopkov zaposlovanja. V tej luči je najpomembnejša novost vzpostavitev centra za kadre v organih državne uprave, ki bo začel delovati 1. junija 2025, posamezni organi pa bodo javne natečaje prek centra začeli objavljati s 1. januarjem 2026, in sicer postopoma, v skladu s terminskim načrtom.

V okviru prenovljenega izbirnega postopka bo center za kadre predstavljal enotno vstopno točko za zaposlitev uradnikov za nedoločen čas, s čimer bo prispeval k poenotenemu in transparentnemu presojanju sposobnosti kandidatov v prvem delu izbirnega postopka. Center za kadre bo (namesto organa) opravil prvi del izbirnega postopka, končna izbira pa bo še vedno v rokah organa, ki je izrazil potrebo po novi zaposlitvi.

Kako boste zagotovili, da centraliziran postopek ne postane birokratska ovira namesto poenostavitve?

Izbirni postopek bo digitaliziran, kar bo poenostavilo in posledično pohitrilo izbirne postopke. Center bo vzpostavljen znotraj ministrstva za javno upravo in bo opravil prvi del izbirnega postopka (objava javnega natečaja, sprejem prijav, preverjanje izpolnjevanja pogojev in pisni preizkus znanja ter presoja zahtevanih temeljnih kompetenc, to je osebnih sposobnosti in veščin kandidatov).

Kandidati, ki bodo uspešni v prvem delu izbirnega postopka, se bodo uvrstili v drugi del izbirnega postopka, ki ga bo izvedel organ sam. To bo storil tako, kot doslej - na podlagi vnaprej določenih meril bo izvedel izbirni postopek in presodil, kateri od kandidatov je po svoji strokovni usposobljenosti najbolj primeren. Pri tem bo moral kot merilo določiti tudi presojo temeljnih kompetenc iz prvega dela izbirnega postopka.

Na kakšen način bo nova ureditev izboljšala transparentnost v primerjavi z dosedanjimi postopki? So za to že pripravljeni merljivi kazalniki?

Po doslej veljavnem zakonu o javnih uslužbencih iz leta 2002 javne natečaje vsak organ v celoti izvaja sam. To pomeni, da danes okoli sto posameznih organov vsako leto izvaja približno tisoč postopkov, vsak s svojo organizacijo, orodji in kriteriji (priprava in objava razpisa, vodenje postopka in končna izbira). Takšna razdrobljenost povzroča neenake pogoje za kandidate, podvajanje dela in neučinkovitost.

Po novem bodo ti postopki poenoteni, kar bo pomenilo večjo objektivnost, preglednost in primerljivost rezultatov. Za kandidate bo to pomenilo enake vstopne pogoje, večjo jasnost v postopku in možnost mobilnosti znotraj internega trga dela.

Zakaj je potrebna vzpostavitev tako obsežnega sistema, če ni podanih jasnih omejitev glede števila zaposlitev v javni upravi? Kako boste nadzorovali, da sistem ne vodi k pretiranemu zaposlovanju?

Trenutno vsak organ postopke izvaja samostojno, vsak na svoj način. Postopki med seboj niso primerljivi, za iskalce zaposlitve sistem ni pregleden, predvsem pa je dolgotrajen. Vzpostavitev centra za kadre kot enotne vstopne točke pomeni centralizacijo prvega dela izbirnega postopka pri zaposlovanju – namesto, da bi ga izvajal vsak delodajalec sam, bo to opravil center.

Odločitev za objavo razpisa za prosto delovno mesto bo še vedno na strani delodajalca. Ta bo centru za kadre sporočil svoje potrebe, center pa bo namesto njega opravil prvi del izbirnega postopka (objava natečaja, sprejem prijav, preverjanje izpolnjevanja pogojev, pa tudi temeljnih kompetenc za delo v državni upravi). Za iskalce zaposlitve bo postopek jasnejši – objave prostih delovnih mest bodo praviloma enkrat na teden, postopek bo poenostavljen, poenoten, celoten postopek bo digitaliziran – od prijave do preverjanja pogojev in rezultatov preizkusov. To bo pomembno skrajšalo trajanje postopkov, razbremenilo posamezne organe in zmanjšalo birokracijo. Informacijska rešitev bo zagotavljala samodejno preverjanje popolnosti vlog, zato teh ne bo treba dopolnjevati, kar bo dodatno pospešilo proces.

Poleg vodenja izbirnega postopka bodo naloge centra za kadre tudi skrb za razvoj kompetenc zaposlenih v organih državne uprave (razvoj osebnih sposobnosti in veščin za opravljanje dela, vključno z vodstvenimi in digitalnimi veščinami), izvajal bo javne natečaje za podeljevanje štipendij v državni upravi (zaradi soočanja z vse večjim kadrovskim primanjkljajem se ponovno uvajajo kadrovske štipendije) ter nudil pomoč organom pri izvedbi delovnopравnih postopkov.

Število zaposlenih v organih državne uprave je omejeno, saj se vsako leto sprejme skupni kadrovski načrt, ki ga organi ne smejo preseči. Število zaposlenih v javni upravi, če je s tem mišljena državna uprava (ministrstva, vladne službe, upravne enote), se ne povečuje.

V zadnjih letih se je povečevalo število zaposlenih v širšem javnem sektorju, predvsem dejavnostih šolstva, zdravstva in socialnega varstva, kar pa je posledica demografskih sprememb in potreb družbe, na katere se javni sektor mora odzivati, da lahko zagotavlja javni servis v pričakovanem obsegu. A celoten javni sektor se, tako kot zasebni, v zadnjem času sooča s pomanjkanjem zaposlenih.

Kolikšni so predvideni stroški vzpostavitve in vzdrževanja novega kadrovskega centra, tudi ob upoštevanju informatizacije in izobraževanj?

Za delovanje centra za kadre, ki bo vzpostavljen znotraj ministrstva za javno upravo, je predvideno skupaj 15 zaposlenih, pri čemer bo šlo v največji meri za prerazporeditve obstoječih zaposlenih. Na novo pa je predvidena zaposlitev psihologov, ki jih potrebujemo zaradi presoje temeljnih kompetenc v okviru izbirnega postopka in skrbi za razvoj kompetenc zaposlenih v organih državne uprave (razvoj osebnih sposobnosti in veščin za opravljanje dela, vključno z vodstvenimi in digitalnimi veščinami) ter jih glede na trenutno decentralizirano izvajanje javnih natečajev v sistemu nimamo.

Ali bodo postopki centraliziranega preverjanja veljali tudi za zaposlitve v občinskih upravah? Če da, katere profile to vključuje – direktorje, svetovalce, referente ...?

Vodenje prvega dela izbirnega postopka prek centra za kadre bo obvezno za organe državne uprave (ministrstva, organe v sestavi, upravne enote, vladne službe), center pa bo – če bodo pristopili k internemu trgu dela – izbirne postopke za uradniška delovna mesta izvajal tudi za občinske uprave in za druge državne organe (na primer državni zbor, državni svet, državno revizijsko komisijo, komisijo za preprečevanje korupcije, računsko sodišče). Na ta način se zagotavljajo enaki vstopni pogoji za vse uradnike, ki sklepajo pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, saj lahko pozneje na podlagi internega natečaja prehajajo iz organa v organ znotraj internega trga dela. Z novim zakonom se namreč spreminja koncept internega trga dela, tudi z namenom spodbujanja mobilnosti javnih uslužbencev ter olajšanega prehoda med organi.

Zaradi specifik delovnega področja se postopek ne bo uporabljal za Policijo in pooblaščenice uradne osebe v Upravi za izvrševanje kazenskih sankcij in druge javne uslužbenke, če je tako določeno v njihovih specialnih predpisih (na primer vojaške

osebe, uslužbenke obveščevalnih služb). Ti bodo postopke zaposlovanja še naprej vodili sami.

Zakaj bo presoja kandidata veljala samo dve leti?

Kandidati, ki bodo uspešno prestali pisni preizkus osnovnega poznavanja državne ureditve in ureditve lokalne samouprave v Republiki Sloveniji, bodo v nadaljevanju opravili tudi presojo temeljnih osebnih sposobnosti in veščin za opravljanje dela. Ti rezultati se bodo upoštevali tudi v drugih izbirnih postopkih pri centru za kadre še dve leti od dneva izvedene presoje temeljnih osebnih sposobnosti in veščin za opravljanje dela.

Pri določitvi obdobja dvoletne veljavnosti rezultatov smo se oprli predvsem na strokovna priporočila s področja psihologije. Psihologi opozarjajo, da večkratno testiranje osebnih sposobnosti in veščin v krajšem časovnem obdobju ni smotrno, saj pri večini posameznikov v tako kratkem času ne pride do pomembnih sprememb v vedenjskih vzorcih, osebnostnih lastnostih ali ključnih kompetencah, ki bi lahko bistveno vplivale na izid testiranja.

Obstaja bojazen, da bi lahko centralizacija povečala politični vpliv na zaposlovanje? Kako boste zagotovili, da se to ne zgodi?

Prav nasprotno. Eno od izhodišč prenovljenih izbirnih postopkov in uvedbe centralizirane vstopne točke za zaposlitev je med drugim tudi odgovor na v javnosti pogosto izpostavljene očitke o domnevno političnem/netransparentnem zaposlovanju. Iskalci zaposlitve bodo zdaj nastopali pod enakimi pogoji, delodajalci pa bodo med kandidati lahko izbrali tistega, ki jim glede na kompetence najbolj ustreza.

Centraliziran postopek zaposlovanja v državni upravi je v določenih državah članicah Evropske unije že stalna praksa (na primer Italija, Portugalska, Ciper, Luksemburg, Španija, Irska), v lanskem letu pa ga je začela izvajati tudi sosednja Hrvaška.

Prav tako v Sloveniji ne gre za povsem nov koncept, saj sta na primer od leta 2003 že centralizirana postopka izbire uradnikov na položaju (preko uradniškega sveta) in javnega natečaja štipendistov.

Modul 3: Delo v sistemu – pogoji in realnost

1. Uvod

Delate ali pa ste bili sprejeti na po uspešni prijavi na javni razpis, kako naprej? Delo v javni upravi ponuja **stabilnost, urejene pogoje in jasne pravice**, hkrati pa ima svoje posebnosti in omejitve. Za novega zaposlenega je ključnega pomena, da razume ne samo uradne pogoje dela, ampak tudi **nevidna pravila in kulturo sistema**.

2. Delovni čas, dopusti, fleksibilnost

- **Zakonski okvir:** ZDR-1 določa osnovni delovni čas, ZJU pa posebnosti v JU.
- **Običajni delovni čas:** 40 ur/teden, fleksibilna ura prihoda/odhoda v nekaterih organih.
- **Dopusti:** najmanj 20 dni letno, dodatni dnevi glede na delovno dobo, delovno mesto, posebne pogoje dela.
- **Posebnosti:** v JU so možni t. i. *uradniški dopusti* (npr. za strokovne izpite, izobraževanja).

💡 **Primer iz prakse:** Uradnik v občini ima možnost koriščenja dodatnega dne dopusta zaradi dela z invalidnimi osebami.

📖 Izvleček iz ZJU (čl. 162):

“Uradniku pripadajo enake pravice do dopusta kot drugim delavcem, razen če zakon določa drugače.”

3. 💶 Plačni sistem, napredovanja in dodatki

◆ 3.1 Osnova sistema

Plače v javnem sektorju so od 1. januarja 2025 urejene po **Zakonu o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS)**.

Ta zakon je nadomestil dosednji Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) in določa enotne temelje za vse zaposlene v državnih organih, občinah, javnih zavodih in službah.

Temeljna načela:

- **Enako plačilo za delo enake vrednosti**, ne glede na področje javnega sektorja.
- **Preglednost** plačnega sistema in javna dostopnost podatkov o osnovnih plačah.

- **Stimulativnost in pravičnost** – možnost napredovanja na podlagi delovne uspešnosti.
 - **Digitalno vodenje evidenc** in poenotena metodologija vrednotenja delovnih mest.
-

◆ 3.2 Plačni razredi

- Nova plačna lestvica obsega **67 plačnih razredov** (prej 65).
- Vsak razred določa **osnovno plačo**, izraženo v evrih, ki se usklajuje glede na rast plač in inflacijo.
- Osnova za izračun je **izhodiščna plača javnega uslužbenca v 1. plačnem razredu**.
- Delovna mesta so razporejena glede na **zahtevnost, odgovornost, pogoje dela in kompetence**.

📖 *Primer:*

Referent na upravni enoti je lahko uvrščen v 27.–33. plačni razred, višji svetovalec med 38.–45., sekretar med 48.–55., generalni direktor direktorata pa okoli 60.–65. razreda.

◆ 3.3 Napredovanje javnih uslužbencev

Napredovanje pomeni **prehod v višji plačni razred** znotraj istega delovnega mesta ali naziva.

Glavne značilnosti nove ureditve:

- Možno je napredovati **vsaka tri leta**, če je uslužbenec v tem obdobju **ocenjen pozitivno**.
- Napredovanje je možno **za en ali dva plačna razreda**, odvisno od ocene uspešnosti.
- V posameznem **nazivu** lahko uslužbenec napreduje največ **pet plačnih razredov**.
- Na delovnem mestu brez naziva lahko skupaj napreduje do **deset plačnih razredov** (če to dopušča razpon delovnega mesta).
- Napredovanje **ne sme preseči najvišjega plačnega razreda**, določenega za to delovno mesto ali naziv.

📖 *Praktičen primer:*

Uradnik v 30. plačnem razredu, ki vsaka tri leta prejme pozitivno oceno, lahko v devetih letih doseže 33. razred, če razpon njegovega delovnega mesta to omogoča. Če je najvišji razred mesta 32, se tam napredovanje ustavi.

Ocenjevanje uspešnosti temelji na merilih:

- kakovost in rezultat dela,
- zanesljivost, samostojnost, inovativnost,
- odnos do uporabnikov in sodelavcev,
- spoštovanje rokov in zakonitosti dela.

 *Zakonodajna podlaga:*
Členi 25–33 ZSTSPJS.

◆ 3.4 Vodilni delavci in funkcionarji

Vodilni delavci (direktorji, načelniki, predstojniki)

- Imajo določene **fiksne plačne razrede** glede na razpon delovnega mesta in ne napredujejo po klasičnem sistemu kot uradniki.
- Njihovo napredovanje ali sprememba plače je možna **znotraj pogodbenega razpona**, ob odločitvi predstojnika ali vlade.
- Ocenjevanje vodilnih se izvaja po posebnih **kriterijih uspešnosti organa**, ne le osebne delovne uspešnosti.

 *Zakonodajna podlaga:* člen 55 ZSTSPJS.

Funkcionarji

- Po **61. členu ZSTSPJS funkcionarji ne napredujejo v višji plačni razred**, razen sodnikov in državnih tožilcev, ki imajo lastne posebne zakone o napredovanju.
- Ob prenehanju funkcije se pri določitvi plače na novem delovnem mestu **upoštevata število plačnih razredov**, ki bi jih pridobili, če bi v času opravljanja funkcije formalno napredovali.

Primer:

Direktor občinske uprave med mandatom ne napreduje, a če po koncu funkcije zasede mesto višjega svetovalca, se pri določitvi njegove plače upošteva napredek, ki bi ga lahko dosegel med trajanjem funkcije.

◆ 3.5 Dodatki k plači

Dodatki ostajajo pomemben del plačnega sistema, saj odražajo **posebne pogoje dela ali dodatno obremenitev**.

Najpogostejši dodatki:

- **dodatek za delovno dobo** (0,33 % za vsako leto),
- **dodatek za posebne pogoje dela** (npr. nevarnost, izmensko delo, delo na terenu),

- **dodatek za nočno, nedeljsko ali praznično delo,**
- **dodatek za stalno pripravljenost ali dežurstvo,**
- **dodatek za delo v tujem jeziku ali z zahtevnimi strankami** (če je to del delovnega mesta).

Dodatki se obračunavajo **poleg osnovne plače** in so določeni s kolektivnimi pogodbami posameznih dejavnosti (državna uprava, šolstvo, zdravstvo, obramba, kultura ipd.).

◆ 3.6 Povzetek ključnih razlik po skupinah

Skupina zaposlenih	Možnost napredovanja	Osnova za ocenjevanje	Posebnosti
Uradniki in strokovni delavci	Da, 1–2 razreda na 3 leta	Ocenjevanje uspešnosti	Največ 5 (naziv) ali 10 (mesto) razredov
Vodilni delavci	Ne po klasičnem sistemu	Rezultati organa in vodstvena uspešnost	Lahko sprememba razpona plače po presoji
Funkcionarji	Ne napredujejo	—	Izjema: sodniki, tožilci
Javni uslužbenci v specializiranih poklicih	Da, po posebnih predpisih (šolstvo, zdravstvo, vojska)	Kolektivne pogodbe	Povezava z napredovanjem v naziv ali stopnjo izobrazbe

◆ 3.7 Izvleček iz zakona

(čl. 4 ZSTSPJS):

“Plače javnih uslužbencev so urejene po enotnih temeljih, tako da je za delo enake vrednosti zagotovljeno enako plačilo, ne glede na področje javnega sektorja.”

(čl. 61 ZSTSPJS):

“Funkcionarji ne napredujejo v višji plačni razred, razen sodnikov in državnih tožilcev, za katere napredovanje ureja zakon.”

💡 Sklepna misel

Plačni sistem v javni upravi po letu 2025 postaja bolj **pregleden, digitaliziran in povezan z dejanskimi rezultati dela.**

Napredovanje ni več samoumevno, ampak nagrada za **dokazano strokovnost, etičnost in učinkovitost.**

S tem se postopno krepi načelo, da je **plača odraz odgovornosti in kakovosti javne službe**, ne le delovne dobe.

4. Plačni sistem, napredovanja in dodatki (posodobljeno po novostih MJU)

4.1 Temelj in cilji novega sistema

Plače v javnem sektorju so od **1. januarja 2025** urejene po **Zakonu o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS)**. [Portal GOV.SI+1](#) Prenova je bila uvedena z namenom izboljšanja transparentnosti, pravičnosti, poenotenja in povezave plač z delovno uspešnostjo. [Portal GOV.SI+1](#)

Glavni cilji:

- odprava neenakosti v spodnjem delu lestvice (urejanje plač nad minimalno plačo) [Portal GOV.SI](#)
 - spodbujanje začetek kariere s primerno višjimi plačami (prvi razredi) [Portal GOV.SI](#)
 - večja variabilnost in povezava plače z rezultati dela [Portal GOV.SI](#)
 - zmanjšanje administracije in standardizacija metodologije izračuna plač [Portal GOV.SI+1](#)
-

4.2 Plačni razredi in vrednosti

- Nova plačna lestvica ima **67 plačnih razredov**. [Portal GOV.SI+2Portal GOV.SI+2](#)
 - Razlika med zaporednimi razredi je **3 %** (prej 4 %). [Portal GOV.SI](#)
 - Najvišji plačni razred je približno **7-kratnik prvega plačnega razreda (minimalne plače)**. [Zveza svobodnih sindikatov Slovenije+2Portal GOV.SI+2](#)
 - Prvi razred je vezan na višino minimalne plače (za leto 2025), najvišji pa okoli 8.821 evrov bruto kot osnovna plača. [Bloomberg Adria+3Portal GOV.SI+3Portal GOV.SI+3](#)
 - Če v letnih pogajanjih s sindikati ni dogovora, se vrednost razredov avtomatično uskladi z **80 % inflacije**. [Portal GOV.SI](#)
-

4.3 Prehodno obdobje in prevedba

- V prehodnem obdobju (2025–2028) se uvajajo nove osnovne plače postopoma. [skupnostobcin.si+1](#)
- Delodajalci morajo do določenih rokov sprejeti nove akte o sistemizaciji in izdati anekse ali nove pogodbe za uskladitev z novim sistemom. [skupnostobcin.si+2Portal GOV.SI+2](#)
- **Aplikacija za izvedbo prevedbe** je pripravljena na podlagi 103. člena ZSTSPJS. Uporabnik jo mora uporabiti pri uveljavitvi prehoda in preračunu plače. [sviz.si+1](#)
- V prehodnem obdobju se delovna uspešnost še ne ocenjuje po novih kriterijih; nov sistem delovne uspešnosti se začne uporabljati od **1. januarja 2026**. [Portal GOV.SI](#)

4.4 Napredovanje javnih uslužbencev

- Uspešnost in napredovanje ostajata ključna elementa napredovanja.
- V novem sistemu lahko javni uslužbenec napreduje vsaka tri leta, če ima pozitivno oceno, in to za en ali dva plačna razreda.
- Omejitev: napredovanje ne sme preseči najvišjega plačnega razreda za to delovno mesto ali naziv.
- V nazivu je napredovanje omejeno na največ 5 plačnih razredov.
- Pri delovnih mestih brez naziva lahko napredovanje poteka do 10 razredov, če to dovoljuje struktura mesta.

4.5 Vodilni delavci in funkcionarji

- Vodilni delavci ne napredujejo po standardnem sistemu razredov; njihova plača se določi glede na razpon delovnega mesta in uspešnost organa.
- Funkcionarji **ne napredujejo v višji plačni razred**, razen če to dovoljujejo zakonske izjeme (npr. sodniki, tožilci).
- Če funkcionar začne z novim delovnim mestom, se pri določitvi plače upoštevajo razredi, ki bi jih teoretično lahko dosegel, če bi napredoval med funkcijo.

4.6 Dodatki in elementi plače

- Dodatki so še vedno del sistema, določeni s kolektivnimi pogodbami in zakonskimi določbami.
 - Delovni uspešnosti ne bo mogoče obračunavati po novem sistemu do 1. januarja 2026; do takrat se uporablja prejšnja ureditev.
 - Variabilni elementi plače in dodatki zaradi posebnih pogojev dela ostajajo (npr. nočno delo, nevarnost, delovna doba).
-

5. Pravice in dolžnosti – kako jih uveljavljati

Pravice:

- plača in dodatki po zakonu,
- varnost in zdravje pri delu,
- izobraževanje in usposabljanje,
- sindikalna zaščita.

Dolžnosti:

- strokovno, vestno in pravočasno delo,
- spoštovanje zakonitosti in integritete,
- varovanje poslovnih skrivnosti,
- nepristranskost pri odločanju.

💡 **Praktičen poudarek:** Če nadrejeni od uradnika zahteva nezakonito dejanje, naj uradnik zahteva pisno navodilo (ZJU omogoča razbremenitev odgovornosti).

6. Nevidna pravila in neformalna hierarhija

Poleg uradnih pravil obstajajo tudi **nevidna pravila**, ki jih novinec hitro opazi:

- vpliv neformalnih vodij (»stari mački« v službi),
- pomen dobrih odnosov s tajnicami in administrativnim osebjem,
- »pisana« pravila v hišnem redu vs. dejanska praksa,
- kultura komuniciranja: kdaj lahko nagovoriš vodjo in kako.

✦ **Primer:** Uradnik lahko formalno prosi za izobraževanje, a uspešnost prošnje je pogosto odvisna od podpore nadrejenega in kolektiva.

7. Upravljanje notranje politike (kako se izogniti škodljivim mrežam)

- **Pasti:** nepotizem, klike, politični pritiski.
- **Priporočila:**
 - ohranjaj strokovno distanco,
 - vodi pisne evidence (zapiski o navodilih),
 - izogibaj se nepotrebnim konfliktom, a ne pristajaj na kršitve,
 - zaupaj mentorju ali sindikatu.

💡 **Praktičen nasvet:** Nauči se razlikovati med »neškodljivimi« neformalnimi mrežami (kava, prijateljski odnosi) in »škodljivimi« (pritiski, korupcija).

8. Primerjava dela v javni upravi z gospodarstvom – prednosti in slabosti

8.1 Delovni pogoji in stabilnost

- **Javna uprava:** stabilna zaposlitev, manjša nevarnost odpuščanj, redna plača.
- **Gospodarstvo:** večja fleksibilnost, hitrejša rast plač, a tudi večja negotovost.

✦ **Primer:** Uradnik na občini ima varno plačo 1.800 € neto, podjetnik lahko zasluži 3.000 €, a tvega nihanja trga.

8.2 Karierne poti in napredovanje

- **JU:** počasno, vezano na plačne razrede in formalne ocene.
- **Gospodarstvo:** hitrejšo napredovanje, pogosto na podlagi rezultatov in pogajanj.

8.3 Motivacija in kultura dela

- **JU:** poudarek na zakonitosti, postopkih, kontinuiteti.
- **Gospodarstvo:** poudarek na inovativnosti, hitrosti, dobičku.

8.4 Merila uspeha

- **JU:** uspeh = zakonitost, korektna storitev, zadovoljna stranka.
- **Gospodarstvo:** uspeh = dobiček, rast tržnega deleža, inovacije.

8.5 Primerjalna tabela

Vidik	Javna uprava	Gospodarstvo
Stabilnost	Zelo visoka	Nižja, odvisno od trga, možna hitra izguba
Plače	Zmerne, regulirane	Višje, a nestabilne
Napredovanje	Počasno, formalno	Hitro, rezultatsko, variabilno
Uspeh	Zakonitost, pravna varnost	Dobiček, rast
Kultura	Postopkovna, formalna	Dinamična, konkurenčna, marsikje neetična

8.6 Mednarodni primeri

- **Nemčija:** javni sektor plačno zaostaja, a ponuja privilegije in pokojninsko varnost.
- **Skandinavija:** razlike manjše, saj država dobro plačuje uslužbenca.
- **ZDA:** javni sektor privablja zaradi pokojnin in zdravstvenih ugodnosti.

8.7 Vaja in refleksija

- Napiši 3 prednosti dela v JU in 3 prednosti v gospodarstvu. Kateri seznam ti je bližje?
 - Kaj te bolj motivira: varnost ali možnost hitrega napredovanja?
-

9. Mednarodne primerjave (JU sistemov)

- **Nemčija:** uradniki (Beamte) imajo poseben pravni status.
 - **Avstrija:** podobno kot v Sloveniji, večji poudarek na regionalni ravni.
 - **Skandinavija:** fleksibilen pristop, poudarek na ravnotežju dela in življenja.
-

10. Vaje in refleksija

Vaja A: Naredi osebni »profil pravic in dolžnosti« – katere pravice so ti pomembne, katere dolžnosti moraš posebej negovati?

Vaja B: Opiši primer iz svojega okolja, kjer so »nevidna pravila« pomembneje vplivala kot uradna pravila.

Samorefleksija:

- Kako bi reagiral na politični pritisk?
 - Katere mreže bi ti pomagale in katere bi te ovirale?
-

11. Mini kviz

1. Kateri zakon določa plačni sistem v JU?
2. Na koliko let lahko uradnik napreduje v plačnem razredu?
3. Kaj mora uradnik storiti, če prejme nezakonito navodilo?
4. Naštejte dve »nevidni pravili«, ki lahko vplivata na delo.
5. Kakšna je ključna razlika med JU in gospodarstvom glede napredovanja?

Modul 4: Komunikacija in vedenje

Uvod: Komunikacija in vedenje v javni upravi

Komunikacija in vedenje sta v javni upravi **enako pomembna kot pravno in strokovno znanje**.

Uradnik ni le izvajalec zakonov, temveč **predstavnik države v neposrednem stiku z ljudmi**. V očeh državljanov uradnik pogosto je država — po njegovem vedenju, načinu komuniciranja in pripravljenosti pomagati si ljudje ustvarjajo vtis o celotnem sistemu.

◆ Zakaj je to pomembno

- **Zaupanje v javno upravo** se gradi skozi vsakodnevne stike – prijazen, spoštljiv in jasen nastop uradnika krepi občutek pravičnosti in dostojanstva postopkov.
- **Neprimerna komunikacija** (aroganca, neodzivnost, brezbržnost) lahko povzroči nezaupanje, pritožbe in celo medijsko izpostavljenost organa.
- Javnost pogosto ne pozna notranjih postopkov, zato uradnik s svojim ravnanjem *prevaja birokracijo v človeški jezik*.

◆ Vloga uradnika kot “obraz države”

- Uradnik je **posrednik med državo in posameznikom**.
- Od njega se pričakuje, da ravna **strokovno, mirno in dostojanstveno**, tudi v zahtevnih situacijah.
- Vsak stik s stranko je **priložnost za krepitev ugleda institucije**.
- Tudi, ko zakon zahteva zavrnitev vloge, lahko način podaje odločitve pokaže spoštovanje do človeka.

◆ Kaj pomeni dobra komunikacija v praksi

- **Jasnost**: pojasni postopke razumljivo, brez pravnih izrazov, ki bi zmedli stranko.
- **Spoštovanje**: naslovi osebo pravilno, prisluhni brez prekinjanja.
- **Nevtralnost**: ohrani strokovno distanco, ne vpletaj osebnih mnenj.
- **Empatija**: razumi, da stranka pogosto pride z občutkom nemoči ali negotovosti.
- **Konsistentnost**: uradnik naj bo zanesljiv vir informacij – “kar reče, velja”.

■ Primer iz prakse

Na upravni enoti občan vloži vlogo za gradbeno dovoljenje. Uradnik mu mirno pojasni, da dokumentacija ni popolna, a mu hkrati **pomaga razumeti, kaj konkretno manjka in kako to dopolniti.**

Stranka odide zadovoljna, čeprav vloga še ni rešena – ker je bila deležna spoštljive obravnave in jasnih navodil.

🗨 Ključna misel

V javni upravi komunikacija ni le izmenjava informacij, temveč oblika javne službe.

Kultura govora, ton glasu in vedenje uradnika neposredno oblikujejo ugled države in občutek zaupanja med ljudmi.

2. Uradni bonton v kolektivu in do strank

- **Pozdrav in nagovor:** uradnik naj uporablja vljuden »vi«, tudi kadar je stranka mlajša.
- **Spoštovanje hierarhije:** upoštevanje nazivov in funkcij (g. minister, ga. direktorica).
- **Točnost:** zamujanje na sestanke ali klicanje strank v zadnjem trenutku je neprofesionalno.
- **Odnos do strank:** spoštljiv, brez predsodkov, zavedanje, da so stranke pogosto v stiski.

✦ **Primer:** Stranka pride na upravno enoto razburjena, ker že dolgo čaka. Uradnik jo pozdravi, ji mirno pojasni postopek in potrpežljivo prisluhne – s tem zmanjša konfliktni potencial.

📋 Kodeks javnih uslužbencev:

“Uslužbenec mora spoštovati dostojanstvo vsake osebe in se vzdržati neprimernega vedenja.”

3. Primerna osebna podoba in vedenje v različnih vlogah

- **Oblačila:** urejena, nevpadljiva, profesionalna.
- **Jezik:** jasno, brez žargona ali podcenjevanja.
- **Neverbalna komunikacija:** očesni stik, odprta drža, miren ton.
- **Vloga uslužbenca:** uradnik je predstavnik institucije, ne samo posameznik.

💡 **Praktičen nasvet:** »Dress code« v JU ni vedno formalna obleka, a ob uradnih dogodkih (npr. sestanek z ministrstvom) je poslovna obleka standard.

4. Pisna komunikacija (dopisi, e-pošta, interni zapisi)

- **Jasnost:** kratka, logična, brez nepotrebne pravnega žargona, vendar ohranja strokovnost.
- **Struktura:** uvod (kaj odločamo), jedro (zakonska podlaga), zaključek (odločitev).
- **E-pošta:** uradni pozdrav, podpis z nazivom, jasen predmet sporočila.
- **Interni zapisi:** natančnost in sledljivost – lahko služijo kot dokaz.

✦ **Primer napačne komunikacije:**

»Spoštovani, odločili smo, da vaša vloga ni primerna.«

✦ **Popravek:**

»Spoštovani, vaša vloga ne izpolnjuje pogojev iz 15. člena ZUP. V prilogi pojasnjujemo, kako lahko pomanjkljivosti odpravite.«

5. Delo s težavnimi strankami – navodila in strategije

5.1 Kaj pomeni “težavna stranka”?

Težavna stranka uporablja vedenje, ki moti normalno izvedbo postopka: kričanje, žaljenje, neutemeljene zahteve, pritiske. Razlogi so pogosto frustracija, nepoznavanje postopkov ali nerealna pričakovanja.

Raziskave v Sloveniji kažejo, da uslužbenci najpogosteje obvladujejo takšne situacije s **pogovorom s sodelavci (70 %)**, **poskusom odmika (57 %)** ali **iskanjem podpore nadrejenih (33 %)**.

5.2 Strategije in koraki za ravnanje

1. **Priprava:** preuči dokumentacijo in se mentalno pripravi.
2. **Aktivno poslušanje:** povzemanje bistva težave.
 - Primer: »Če prav razumem, vas najbolj moti, da postopek traja predolgo?«
3. **Postavitev meja:** spoštljivo, a odločno.
 - »Razumem vašo jezo, a žal ne morem nadaljevati, če kričite.«
4. **Umirjanje napetosti:** miren ton, premori, dihanje.
5. **Preusmerjanje v rešitev:** ponudi alternative, postopke.
6. **Zapiranje pogovora:** jasno povej, kaj sledi.
 - »Prejeli boste pisni odgovor v 7 dneh.«
7. **Refleksija:** zapiši dogodek, deli s sodelavci, poišči podporo.

5.3 Konkretna tehnika

- **Delni sprejem:** priznati čustvo, nato usmeriti k rešitvi.
 - **Zrcaljenje (mirroring):** povzemanje stavkov za občutek razumevanja.
 - **Časovni premor:** prekiniti pogovor, če eskalira.
 - **Finite choice:** ponuditi 2–3 realne možnosti.
-

5.4 Zaigran primer: Nesramna stranka

Stranka (povišan ton): »Vi tukaj nič ne delate! Že tri mesece čakam na odločbo, vi pa samo pijete kavo!«

Uradnik (mirno, aktivno poslušanje): »Razumem, da ste nezadovoljni zaradi dolgotrajnega postopka. Če dovolite, preverim, v kateri fazi je vaša vloga.«

Stranka (še vedno razburjeno): »Ne zanimajo me faze! Hočem odločbo zdaj takoj!«

Uradnik (postavitev meja): »Odločbe ne morem izdati brez zakonske podlage. Lahko pa preverim stanje postopka in vam pojasnim nadaljnje korake.«

Stranka (umirja se): »Dobro, samo povejte, kaj lahko naredim.«

Uradnik (preusmerjanje v rešitev): »Vaša vloga čaka na dopolnitev dokumentacije. Če jo oddate, lahko postopek zaključimo v 7 dneh.«

✦ Ta primer prikazuje: poslušanje, priznavanje čustev, postavljanje meja in preusmerjanje v rešitve.

5.5 Zakonodajni okvir

- **ZJU:** uslužbenec mora ohraniti dostojanstvo institucije.
 - **ZUP:** določa pravice in dolžnosti strank v postopku.
 - **ZDR-1:** prepoved trpinčenja in pravica do varnega okolja.
 - **Kazenski zakonik:** grožnje in fizični napadi so kazniva dejanja.
-

5.6 Vaja in refleksija

- **Vaja A:** Zapiši, kako bi odgovoril stranki, ki ti reče: »Vaša odločba je navadna bedarija!«
 - **Vaja B:** Spomni se lastne izkušnje z zahtevno stranko in napiši, katero strategijo bi uporabil danes.
-

6. Asertivnost in nastop pred nadrejenimi

- Asertivnost = jasnost + spoštljivost.

- Uporaba »jaz sporočil«.
 - Pred nadrejenim argumentiraj s podatki, ne z emocijami.
-

7. Upravljanje s čustvi

- štejte do 10 pred odzivom,
 - tehnike sproščanja,
 - refleksija in pogovor s sodelavci.
-

8. Odnos z nadrejenimi, mobing, bullying in preventiva

Odnosi z nadrejenimi so eno izmed ključnih področij delovnega življenja v javni upravi.

Zdravi odnosi gradijo zaupanje, učinkovitost in profesionalni ugled organa, neurejeni odnosi pa lahko privedejo do **stresa, zmanjšane motivacije in celo kršitev dostojanstva zaposlenih**.

◆ Kaj je mobing in bullying

Mobing pomeni **ponavljajoče se in sistematično trpinčenje** zaposlenega na delovnem mestu, s ciljem, da se ga psihično zlomi, izolira ali odstrani iz kolektiva.

Bullying (ustrahovanje) je širši pojem – vključuje **namerno uporabo moči, pritiskov ali groženj**, najpogosteje s strani nadrejenih.

Najpogostejše oblike:

- stalno **kritiziranje brez podlage** ali zaničevanje dela;
- **izoliranje** iz komunikacije, izpuščanje s sestankov;
- **nesmiselne, ponižujoče ali neizvedljive naloge**;
- **ignoriranje vprašanj in pobud** zaposlenega;
- **onemogočanje dostopa do informacij** potrebnih za delo;
- **javni posmehi ali sarkastični komentarji**;
- **premeščanje ali izločanje** brez stvarnih razlogov;
- **grožnje z oceno, pogodbo ali disciplinskim postopkom**.

✦ Primer iz prakse:

Uslužbenka več mesecev prejema nerealne roke za oddajo poročil. Ko na to opozori, dobi očitke o nesposobnosti in ji odvzamejo pooblastila. Dogajanje postane stalno – to predstavlja klasičen primer mobinga.

◆ Kako prepoznati in ukrepati

1. Prepoznaj vzorec.

Mobing ni enkratni dogodek, ampak **ponavljajoče ravnanje** (najmanj 6 mesecev zapored, po sodni praksi).

Če se napetosti stopnjujejo, ne gre več za običajen konflikt.

2. Dokumentiraj dogajanje.

Zapiši datume, ure, besede in priče.

Ti zapiski so ključni dokazi pri prijavi ali postopku.

3. Ohrani profesionalnost.

Ne vračaj z jezo ali pasivno agresijo.

Vedno odgovarjaj spoštljivo, v pisni obliki, z jasnim tonom.

4. Obvesti pristojne.

Obrni se na:

- **zaupnika za varstvo dostojanstva,**
- **kadrovsko službo,**
- **inšpektorat za delo** (če ni odziva v organizaciji),
- po potrebi tudi na **pravnega svetovalca** ali **sindikat**.

5. Poišči podporo.

Pogovor s sodelavcem, svetovalcem ali psihologom pomaga ohraniti čustveno ravnovesje.

Pomembno je, da **nisi sam** – izolacija je cilj mobinga.

◆ Vloga nadrejenih in organizacije

Nadrejenim pripada odgovornost, da zagotavljajo **varno in dostojanstveno delovno okolje**.

Vodja, ki dopušča ali ignorira mobing, **krši delovne obveznosti** in lahko odgovarja disciplinsko ali kazensko.

Obveznosti vodje:

- zagotoviti delovno okolje brez nadlegovanja in šikaniranja,
- pravočasno ukrepati ob prijavi ali zaznavi mobinga,
- varovati zaupnost postopka,
- spoštovati obe strani in preprečiti maščevanje žrtvi,
- sodelovati s kadrovsko službo in zaupnikom pri razrešitvi.

▣ Pravni okvir:

197. člen Kazenskega zakonika (KZ-1) določa kazensko odgovornost za trpinčenje na delovnem mestu.

Delodajalec mora po **ZDR-1** in **ZJU** sprejeti interne ukrepe za zaščito dostojanstva in preprečevanje nadlegovanja.

◆ Preventivni ukrepi organizacije

1. Etični kodeks in jasna pravila vedenja

- Dokument naj določa, kaj je sprejemljivo vedenje in kakšne so posledice kršitev.
- Vključi konkretne primere dobrih in slabih praks.

2. Zaupnik za dostojanstvo zaposlenih

- Neodvisna oseba, ki obravnava prijave in zagotavlja pomoč.
- Imenovana znotraj vsakega organa ali zavoda.

3. Anonimni kanali za prijavo

- Elektronski ali fizični predal, kjer lahko zaposleni prijavi zlorabo brez strahu pred posledicami.

4. Usposabljanja in delavnice

- Redna izobraževanja o komunikaciji, reševanju konfliktov in čustveni inteligenci.
- Posebno za vodje: prepoznavanje zgodnjih znakov napetosti v kolektivu.

5. Sistem spremljanja odnosov

- Vrednotenje delovnega vzdušja pri letnih razgovorih.
- Spremljanje fluktuacije, bolniških odsotnosti in anonimnih povratnih informacij.

6. Merila za kakovost vodenja

- Vodje se ocenjujejo tudi po kakovosti odnosov v ekipi, ne le po rezultatih.
- Delovna klima je merilo uspešnosti.

◆ Vodje in “bullying z vrha”

Ko pritisk, poniževanje ali ustrahovanje izvaja nadrejeni, gre za **vertikalni mobing** – najtežjo obliko zlorabe položaja.

Znaki “bulyinga z vrha”:

- uporaba strahu ali groženj za doseganje poslušnosti,
- javno poniževanje, sarkazem ali kričanje,
- dodeljevanje “kazenskih” nalog ali ignoriranje uspehov,
- enostranske ocene brez kriterijev,
- odstranjevanje iz projektov brez utemeljenega razloga.

Kako se temu izogne odgovoren vodja:

- Vodi z **zaupanjem**, ne s strahom.
- Redno preverja, kako njegovo vedenje vpliva na sodelavce.
- Daje **povratne informacije zasebno**, ne pred drugimi.
- Rešuje konflikte z dialogom, ne z grožnjo.
- Prizna napako, če je ravnal neprimerno.

💡 *Vodja, ki zna priznati napako, krepi zaupanje – ne izgublja avtoritete.*

◆ Kaj naj storijo sodelavci

- Ne bodi pasiven opazovalec – **tišina pomeni soglasje.**
 - Pokaži podporo žrtvi, vsaj z besedami ali pričanjem.
 - Če si priča neprimernemu vedenju, **zabeleži dogodek in obvesti zaupno osebo.**
 - Ne širi govoric, temveč pomagaj razbremeniti napetost.
-

□ Samorefleksija za vodje in zaposlene

Za vse zaposlene:

- Ali znam mirno in jasno povedati, kadar nekaj ni prav?
- Ali sem že kdaj prezrl sodelavčevo stisko, ker se me ni neposredno dotikala?
- Kako bi želel, da vodja ravna z mano v konfliktu?

Za vodje:

- Ali moji sodelavci čutijo, da me lahko odkrito opozorijo na napako?
 - Ali pri zahtevnih pogovorih ohranim spoštljiv ton?
 - Kdaj sem nazadnje iskreno vprašal svojo ekipo, kako se počutijo v službi?
 - Ali sprejemam drugačna mnenja brez defenzivnosti?
 - Kaj lahko storim že danes, da izboljšam počutje ekipe?
-

💬 Ključne misli

- **Dostojanstvo je temelj profesionalnosti.**
- **Vodja z zgledom preprečuje mobing že s svojim vedenjem.**
- **Kultura spoštovanja in varnosti je znak močne javne uprave.**
- **Tišina nikoli ni rešitev – dialog vedno je.**

Izhodišča za ponavljanje :

9. Mednarodne primerjave

- **Skandinavija:** poudarek na čustveni inteligenci in treningih za uradnike.
- **Nemčija:** večji formalizem, pravna zaščita uradnika.

- **VB:** etični kodeks in izobraževanje za delo s strankami.
-

10. Vaje in refleksija

Vaja A: Napiši osnutek dopisa v uradnem jeziku, nato ga preoblikuj v “državljanu prijazen” jezik.

Vaja B: Opiši primer, ko si bil pod stresom – kako bi ga zdaj obvladal?

11. Mini kviz

1. Kaj pomeni asertivna komunikacija?
2. Naštej 3 korake za delo s težavno stranko.
3. Kaj pravi ZDR-1 o mobingu?
4. Kako se razlikuje komunikacija v Skandinaviji od slovenske?
5. Kaj pomeni tehnika »delnega sprejema«?

Modul 5: Odnos do dela in osebna rast

1. Uvod

V javni upravi je odnos do dela ključnega pomena – ne samo za osebno zadovoljstvo, temveč tudi za ugled institucije in kakovost storitev za državljane. Poleg strokovnega znanja se od zaposlenega pričakuje **odgovornost, zanesljivost in pripravljenost na rast**.

2. Organizacija dela in učinkovitost

Učinkovito delo v javni upravi ne pomeni le hitrosti, temveč **urejenost, preglednost in odgovorno uporabo časa in virov**.

Dober uradnik zna načrtovati, spremljati naloge in pravočasno reagirati na spremembe, ne da bi izgubil občutek za kakovost in zakonitost.

2.1 Načrtovanje dela

Načrtovanje je temelj uspešnega dneva in preprečevanja stresa.

Cilj je, da ima vsak uradnik jasno predstavo: *kaj moram narediti danes, kaj lahko počaka in kaj mora biti končano do roka*.

Ključni koraki:

1. **Pregled odprtih zadev** – vsak dan preveri tekoče primere, elektronske spise (npr. v e-Upravi ali Lotus Notes, MFERAC, Intrix ipd.).
2. **Postavljanje prioritet** – razlikuj med *nujnim, pomembnim in rutinskim*.
3. **Časovni blok** – določene ure v dnevni namenite delu brez motenj (t. i. *deep work*).
4. **Upravljanje rokov** – uporablaj opomnike v Outlooku, eKoledarju ali internih sistemih.
5. **Rezervni čas** – predvidi 10–15 % delovnega časa za nepredvidene zadeve.

Uporabno orodje:

- **Microsoft Outlook / Teams** – planiranje sestankov in rokov.
- **SharePoint / e-Uprava** – deljenje dokumentov in osnutkov.
- **Elektronski arhiv (e-ARH, VEPRO, IDOM)** – preprečuje podvajanje in izgubo dokumentacije.

Primer iz prakse:

Uradnik, ki začne dan z urejanjem e-pošte, pregledom odprtih zadev in določitvijo prioritet, bo delo končal pravočasno in brez občutka kaosa.

Njegov sodelavec, ki čaka na navodila nadrejenega, pa izgublja čas in priložnost za samostojno odločanje.

2.2 Delegiranje in sodelovanje

V javni upravi pogosto velja prepričanje, da je bolje “narediti sam, da bo gotovo”. Toda prava učinkovitost se gradi z **delitvijo odgovornosti in medsebojnim zaupanjem**.

Kako pravilno delegirati:

- Nalogo **predaj jasno**, z opisom cilja, roka in pričakovanega izida.
- Preveri, ali ima sodelavec **vsa pooblastila in podatke**, ki jih potrebuje.
- Spremljaj napredek, vendar ne mikrovodi – zaupanje motivira.
- Daj povratno informacijo – pohvalo ali konstruktivno usmeritev.

☞ *Delegiranje ni izguba nadzora, ampak pomnoževanje učinkovitosti.*

📋 Primer iz prakse:

Vodja oddelka za finance je porabil tri ure za pripravo osnovnih tabel, dokler ni delo prenesel strokovni sodelavki, ki je to opravila hitreje in natančneje.

Vodja se je lahko osredotočil na vsebinski pregled in pripravo poročila za vodstvo.

2.3 Motnje in neučinkovitosti

V pisarniškem okolju so najpogostejši “tihi porabniki časa”:

- nepotrebni ali predolgi sestanki,
- prekomerna interna korespondenca (e-maili »v vednost«),
- preveč birokratskih postopkov (npr. ročno podpisovanje, če obstaja e-podpis),
- motnje sodelavcev (neformalne debate, prekinjanje dela).

Kako jih omejiti:

- **Sestanki naj imajo namen, čas in zapisnik.**
- **Uvedi pisno komunikacijo** za teme, ki ne zahtevajo razprave.
- **Upoštevaj “pravilo 30 minut”**: če pogovor traja dlje, mora imeti izhodni rezultat.
- **Uporabljalj digitalna orodja** (e-podpis, intranet, e-hrambo) namesto tiskanih papirjev.
- **Zmanjšaj večopravnost** – raje končaj eno zadevo v celoti kot pet napol.

💡 Nasvet:

Če te pogosto prekinjajo, si postavi “tihi blok” – 1 uro dnevno brez telefona in e-pošte. To je najbolj produktiven del dneva.

2.4 Organizacija in zakonitost dela

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) določa v **33. členu**, da mora delavec *vestno opravljati delo in upoštevati navodila delodajalca*.

To pomeni, da:

- mora uradnik delovati **samoinicativno, a v okviru navodil**,
- upoštevati organizacijski red, rokovnike in postopkovne standarde,
- pravočasno poročati o ovirah pri delu (ne skrivati težav).

Učinkovitost ni v nasprotju z zakonitostjo – nasprotno, **dober sistem dela zagotavlja tudi večjo pravno varnost**.

2.5 Praktični nasveti za večjo učinkovitost

1. **Uredi fizični in digitalni prostor.**
Čista miza in urejena mapa “Prejeto / V obdelavi / Zaključeno” zmanjšujeta stres.
 2. **Uporablaj check-liste.**
Za ponavljajoče se postopke (npr. izdaja odločb, dopisovanje) uporabi kontrolni seznam.
 3. **Shranjuj osnutke in predloge.**
Dober predlog je pol dela pri novi vlogi ali dopisu.
 4. **Uči se iz analiz.**
Po končanem projektu preveri: kaj je šlo dobro, kje so bile zamude, kako izboljšati naslednjič.
 5. **Vodi dnevnik časa.**
Teden dni spremljaj, koliko časa porabiš za posamezne naloge – rezultati te bodo presenetili.
-

2.6 Digitalna organizacija dela v javni upravi

Digitalizacija ni več dodatna možnost, temveč **standard sodobne javne uprave**.

Dobro obvladovanje e-orodij prihrani čas, zmanjšuje napake in povečuje preglednost postopkov.

Uradnik, ki zna učinkovito uporabljati digitalna orodja, je **bolj samostojen, hitrejši in varnejši pri delu z dokumenti in podatki**.

2.7 Glavna orodja sodobnega uradnika

1. **E-pošta in koledar (Outlook, Gmail, Lotus Notes)**
 - uporaba *map in pravil* za samodejno razvrščanje sporočil;
 - uporaba koledarja za usklajevanje sestankov in rokov;
 - izogibaj se kopiranju nepotrebnih naslovnikov ("v vrednost" samo, če je res potrebno).

2. E-dokumentni sistemi

- npr. *MFERAC*, *SPIS*, *e-ARH*, *VEPRO*, *IDOM*, *INTRIX* — vsak organ ima svoj sistem;
- omogočajo elektronski vnos, obravnavo, podpis in arhiviranje dokumentov;
- skrajšajo pot odločanja in preprečujejo izgubo dokumentacije.

3. E-podpis in e-identiteta

- skladno z **Uredbo (EU) št. 910/2014 – eIDAS** in **Zakonom o elektronski identifikaciji in storitvah zaupanja (ZEISZ)**;
- digitalni podpis je enakovreden lastnoročnemu podpisu;
- uporablja se pri odločbah, dopisih, internih aktih, naročilnicah ipd.

4. E-uprava in portal gov.si

- portal omogoča vlaganje vlog, dostop do obrazcev in preverjanje statusa zadev;
- javni uslužbenci morajo poznati osnovne funkcionalnosti portala, da znajo pomagati državljanom pri uporabi.

5. MS Teams, Zoom, Webex

- orodja za sestanke in sodelovanje na daljavo;
- priporočljivo uporabljati *agendo*, *časovno omejitev* in *zapisnik v oblaku*;
- omogočajo večjo vključenost in zmanjšujejo potne stroške.

◆ Načela digitalne učinkovitosti

1. Urejenost podatkov

- dokumente poimenuj sistematično (npr. *2025-03-12_Odločba_Št.45-13.pdf*),
- uporabi skupne mape z jasnimi pravicami dostopa.

2. Digitalna sledljivost

- v e-sistemih je vsak korak zabeležen – to povečuje odgovornost in transparentnost.
- vedno preveri, komu si dal pravico vpogleda ali urejanja.

3. Kibernetika higiena

- redno menjaj gesla, uporablaj dvofaktorsko avtentikacijo;
- ne odpiraj priponk neznanega izvora;
- pri delu z občutljivimi podatki uporablaj službene naprave.

4. Skladnost z zakonodajo (GDPR in ZVOP-2)

- osebni podatki morajo biti obdelani le za zakonite namene;
 - pošiljanje osebnih podatkov po e-pošti mora biti šifrirano;
 - ne shranjuj osebnih dokumentov v osebne oblake (Dropbox, Google Drive brez dovoljenja organa).
-

◆ Prednosti digitalnega dela

Klasično delo	Digitalno delo
Papirni dokumenti, fizični podpisi	E-dokumenti, e-podpis, hitrejši tok
Več sej in osebnih sestankov	Videokonference, skupno urejanje
Ročno iskanje spisov	Hitro iskanje po ključnih besedah
Fizični arhiv	E-arhiv, sledljivost sprememb
Podvajanje nalog	Samodejni procesi, opomniki, poročila

💡 Primer iz prakse:

Na inšpektoratu so uvedli e-obdelavo zadev. Prej so za vsako odločbo porabili povprečno 40 minut za tiskanje, podpisovanje in skeniranje. Po uvedbi e-podpisa in e-hrambe se čas postopka **skrajšal za 60 %**, napake pri datiranju pa skoraj izginile.

◆ Izazivi digitalnega dela

Digitalna orodja prinašajo nove odgovornosti:

- večjo izpostavljenost kibernetiskim napadom,
- tveganje izgube podatkov (če se ne dela varnostnih kopij),
- potrebo po stalnem učenju in prilagajanju novim platformam.

📖 Zato velja pravilo:

“Digitalna učinkovitost ni v količini orodij, temveč v tem, da jih znaš **smiselno uporabljati**.”

◆ Dobro digitalno vedenje (“digitalni bonton”)

- odgovarjaj na e-pošto v 24 urah, če je mogoče;
 - ne pošiljaj masovnih e-sporočil brez potrebe;
 - uporabi profesionalen ton in podpis;
 - kamere na sestankih naj bodo vklopljene, kadar gre za razpravo ali odločanje;
 - spoštuj pravico drugih do “digitalnega miru” – pošiljaj sporočila v delovnem času.
-

Samorefleksija – digitalna pismenost

- Ali uporabljam digitalna orodja tako, da prihranim čas ali jih uporabljam le “ker moram”?
- Ali znam digitalno podpisati dokument in preveriti verodostojnost podpisa drugega?
- Ali sem pozoren na varovanje osebnih podatkov v elektronski pošti?
- Bi znal pomagati stranki, ki se želi registrirati v eUpravi?
- Kdaj sem se nazadnje udeležil izobraževanja o kibernetiki varnosti?

Dodatek : Ključna orodja in dobre prakse v organizaciji dela

Področje	Orodja / pristopi	Dobre prakse in priporočila
 Načrtovanje časa in nalog	Outlook, eKoledar, To-Do, Planner	- Začni dan s pregledom odprtih zadev. - Določaj dnevne in tedenske prioritete. - Uporablaj opomnike in označevanje rokov.
 Delegiranje in sodelovanje	MS Teams, SharePoint, intranet	- Naloge razdeli jasno in z roki. - Redno spremljaj napredek, ne mikrovodi. - Uporablaj skupne dokumente za preglednost.
 Komunikacija	Outlook, Teams Chat, Webex	- Piši kratko, jasno, vljudno. - Odgovori v 24 urah. - E-sporočila pošiljaj le relevantnim prejemnikom.
 Dokumentacija in arhiviranje	e-ARH, MFERAC, SPIS, IDOM	- Uporablaj standardna poimenovanja datotek. - Redno preverjaj verzije in dostopne pravice. - Elektronsko podpisuj in arhiviraj.
 Digitalna varnost	Dvofaktorska prijava, varnostne kopije, šifriranje	- Menjaj gesla vsakih 90 dni. - Ne odpiraš neznanih priponk. - Pošiljaj osebne podatke le preko varnih kanalov.
 Sestanki in videokonference	Teams, Zoom, Webex	- Vnaprej pripravi dnevni red. - Začni in končaj pravočasno. - Deli zapisnik in naslednje korake.

Področje	Orodja / pristopi	Dobre prakse in priporočila
 E-podpis in e-identiteta	SI-PASS, digitalno potrdilo, eIDAS	- Podpisuj vse uradne dokumente elektronsko. - Preveri verodostojnost podpisov drugih. - Ne kopiraj podpisanih PDF-jev brez varnostne kontrole.
 Učenje in izboljšave	elzobraževanja MJU, Udemy, Coursera	- Letno opravi vsaj eno usposabljanje o digitalnih orodjih. - Izmenjuj dobre prakse z drugimi organi. - Spodbujaj digitalne mentorje v kolektivu.

Povzetek

- **Ključ do učinkovitosti** je kombinacija *organiziranosti, tehnološke pismenosti in discipline v komunikaciji*.
- Digitalna orodja sama po sebi **ne rešijo neučinkovitosti** – rešijo jo **zaposleni, ki jih znajo smiselno uporabljati**.
- Učinkovit uradnik danes mora obvladati **čas, naloge, komunikacijo in digitalno varnost**.

Ključna misel

“Digitalna pismenost ni le tehnično znanje, ampak **nova oblika uradniške kulture** – urejenost, varnost in odgovornost v elektronskem okolju.”

Sklepna misel

“Učinkovit javni uslužbenec je tisti, ki zna uskladiti **natančnost, odgovornost in organizacijo časa**.

Njegova urejenost ni le osebna lastnost, ampak izraz spoštovanja do dela, sodelavcev in državljanov.”

📖 **ZDR-1, 33. člen:** “Delavec mora vestno opravljati delo in upoštevati navodila delodajalca.”

3. Kako napredovati v zaprtem sistemu

- **Formalna pot:** napredovanje v plačnih razredih (ZSPJS).
- **Neformalna pot:** prevzem zahtevnejših nalog, vključevanje v projekte, izobraževanje.
- **Osební razvoj:** dodatna znanja (digitalna orodja, tuji jeziki, komunikacijske veščine).
- **Mentorstvo:** poišči podporo izkušenega sodelavca.

★ **Primer:** Uradnica na upravni enoti je poleg svojega dela prevzela digitalizacijo obrazcev. S tem je postala nepogrešljiva in pridobila dobre ocene, kar ji je omogočilo napredovanje.

4. Preobremenjenost in izgorelost v javni upravi

- **Znaki izgorelosti:** kronična utrujenost, ciničnost, občutek, da tvoje delo nima smisla.
- **Vzroki v JU:** preveč administracije, politični pritiski, kadrovski manko.
- **Strategije:**
 - postavi meje (ne nosi dela domov),
 - redni odmori,
 - pogovor z nadrejenim ali kadrovsko službo,
 - poišči pomoč (svetovalne službe, psihološka pomoč).

★ **Primer:** V javnem sektorju so pogoste situacije, ko en uradnik opravlja delo dveh ljudi. Ključna rešitev je pogovor z nadrejenim in opozarjanje na zakonske norme o varnosti pri delu.

📖 **ZDR-1, 47. člen:** “Delodajalec mora zagotavljati delavcem varno in zdravo delovno okolje.”

V javni upravi je pogosta situacija, ko en uslužbenec opravlja delo dveh ljudi, roki so kratki, naloge pa ne prestando prihajajo.

Čeprav so predpisi jasni, **tihi pritisk sistema** pogosto vodi v preobremenjenost, kronični stres in izgorelost.

1. Uvod znaki izgorelosti

izgorelost (angl. *burnout*) je **duševna in telesna izčrpanost**, ki nastane zaradi dolgotrajnega preobremenjevanja brez ustrezne regeneracije.

Najpogostejši opozorilni znaki:

- stalna **utrujenost in motnje spanja**,
- **ciničen odnos** do dela, sodelavcev ali strank,
- **zmanjšana zbranost**, pozabljivost, napake,
- **občutek, da tvoje delo nima smisla**,
- pogoste **glavobole, napetosti, bolečine v hrbtu**,
- občutek "ujemanja v kolesju, ki se ne ustavi".

Pomembno:

Če se ti zdi, da si "stalno utrujen, tudi po dopustu", gre pogosto že za drugo fazo izgorelosti.

Takrat je nujno ukrepati.

◆ Glavni vzroki izgorelosti v javni upravi

1. **Kadrovski primanjkljaj** – delo se neprekinjeno nalaga istim ljudem.
2. **Pretirana administracija** – preveč poročil, evidenc, tabel, ki ne služijo cilju.
3. **Politični ali hierarhični pritiski** – občutek nemoči pri odločanju.
4. **Nejasna navodila in neprestane spremembe zakonodaje**.
5. **Pomanjkanje priznanja** – opravljeno delo se pogosto ne vidi.

💡 *Uradniki pogosto pravijo:* "Nisem izgorel od dela, ampak od birokracije in nerealnih pričakovanj."

2. Strategije in praktični ukrepi

2.1. Postavi jasne meje

- Ne nosi službenih nalog domov, razen če je to izrecno dogovorjeno.
- Izogibaj se odgovarjanju na e-pošto zunaj delovnega časa.

- Če vodja pričakuje stalno dosegljivost, se sklicuj na **pravico do odklopa** (glej spodaj).
 - Nauči se reči “**trenutno to ne gre v moj obseg dela**” – spoštljivo, a odločno.
-

2.2. Uporabljaljaj mikro-odmore

- Kratek sprehod, raztezanje ali pogled skozi okno vsako uro poveča produktivnost.
 - Redni odmori niso razkošje, ampak del varnega dela.
 - Ne jej kosila za računalnikom – zamenjava okolja resetira možgane.
-

2.3. Govori o obremenitvah

- Sodelavci pogosto doživljajo isto – pogovor razbremeni pritisk.
 - Če situacija traja dlje, **uradno obvesti nadrejenega ali kadrovske službe**.
 - V skladu z **ZDR-1, 47. členom**, ima delodajalec dolžnost ukrepati za zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja.
-

2.4. Vključi regeneracijo v svoj delovni ritem

- Planiraj dopust vnaprej in ga izkoristi v celoti.
 - Nauči se sprostitvenih tehnik (dihanje 4-7-8, pozornost, hoja v naravi).
 - Razmisli o “tišem času” brez zaslona 30 minut dnevno.
-

2.5. Poišči strokovno pomoč

- Na voljo so **svetovalne službe** znotraj organov, sindikalni zaupnik ali zunanji psiholog.
 - Več ministrstev ima **anonimne svetovalne telefone** za duševno zdravje.
 - Nikoli ne čakaj, da “bo minilo samo od sebe” – izgorelost se ne zdravi s trmo.
-

3.88 ♦ Nova zakonska kategorija: *Pravica do odklopa*

Z novelo ZDR-1H (Uradni list RS, št. 114/23) je bila uvedena **pravica delavca do odklopa** – to pomeni, da ima javni uslužbenec **pravico, da izven delovnega časa ni dosegljiv** za delodajalca.

Ključne določbe:

- Delavec **ni dolžan odgovarjati na klice, e-pošto ali sporočila** izven svojega delovnega časa, razen v izjemnih primerih.
- Delodajalec mora zagotoviti **notranja pravila o odklopu** – npr. omejitev pošiljanja e-sporočil po 17. uri.
- Vodje morajo z zgledom spoštovati to pravico in ne pričakovati odzivov “kadarkoli”.

Primer dobre prakse:

Na Ministrstvu za javno upravo so v navodilih določili, da se **po 16. uri elektronska sporočila avtomatsko označijo z opombo “Ne nujno – odgovorite v delovnem času.”**

Spomni se:

Spoštovanje pravice do odklopa ni znak lenobe, ampak del kulture odgovornega dela in preprečevanja izgorelosti.

◆ Samorefleksija

- Kdaj sem nazadnje čutil, da sem preobremenjen?
 - Ali si vzamem odmor, ko ga potrebujem, ali raje “stisnem zobe”?
 - Ali se po službi res izklopim – tudi miselno?
 - Ali vodje v moji organizaciji spoštujejo pravico do odklopa?
 - Kaj bi lahko sam naredil, da bi izboljšal ravnovesje med delom in življenjem?
-

Ključna misel

“Dober javni uslužbenec ne dela 12 ur na dan – dela pametno, v zdravem ritmu. Skrb za lastno ravnovesje ni sebičnost, ampak pogoj za kakovostno služenje javnosti.”

5. Iskanje notranjega mentorja ali podpore

- **Mentorstvo:** lahko je formalno (uradni mentor ob pripravništvu) ali neformalno (izkušeni sodelavec).
- **Prednosti:** hitrejše učenje, boljša integracija v kolektiv, večja motivacija.
- **Podporni sistemi:** sindikati, kadrovske službe, mreže znanja (npr. strokovna društva).

💡 **Nasvet:** aktivno išči ljudi, ki te navdihujejo – včasih je mentorstvo le neformalni pogovor ob kavi.

6. Notranje priložnosti za rast – tudi brez razpisov

- vključitev v **interne projekte** (digitalizacija, reorganizacija),
- **dodatna izobraževanja** (MJU organizira številna brezplačna),
- **medresorsko sodelovanje** (npr. delovne skupine),
- **rotacije** med oddelki – nova znanja, širši pogled.

✦ **Primer:** Uradnica iz finančne službe občine je bila vključena v projekt EU sredstev. Čeprav formalno ni napredovala, je pridobila znanje, ki ji je kasneje odprlo vrata na ministrstvu.

7. Primerjava z gospodarstvom – rast in kultura

- **JU:** rast je počasna, a stabilna; poudarek na zakonitosti in procesih.
- **Gospodarstvo:** hitrejša rast, a večja negotovost; poudarek na rezultatih.
- **Motivacija:** JU = stabilnost in varnost, gospodarstvo = uspeh in inovacije.

✦ **Primer:** Če mladi pravnik želi hitro kariero in visoko plačo, bo morda raje izbral odvetništvo kot JU. Če pa ceni stabilnost, varnost in dolgoročno pokojnino, bo JU privlačnejša.

8. Vaje in refleksija

Vaja A: Zapiši, katere so tvoje 3 največje prednosti in 3 največje slabosti pri organizaciji dela. Kako jih boš izboljšal?

Vaja B: Opiši situacijo, ko si bil pod stresom. Katere metode bi uporabil danes?

Refleksija:

- Kaj me motivira: stabilnost ali izzivi?
 - Bi raje ostal v eni instituciji 20 let ali zamenjal več vlog?
-

9. Mini kviz

1. Katere so 3 strategije za preprečevanje izgorelosti?
2. Kaj je mobing in kako se razlikuje od šikaniranja?
3. Kako lahko javni uslužbenec napreduje brez razpisa?
4. Kateri zakon določa pravico do varnega delovnega okolja?
5. Zakaj je mentorstvo pomembno v JU?

Modul 6: Vodstvene veščine

1. Primerjava stilov vodenja v javni upravi in gospodarstvu

Zakaj je primerjava pomembna?

Vodje v javni upravi delujejo v okviru **zakonitosti, pravilnikov in politične odgovornosti**, medtem ko imajo vodje v gospodarstvu več svobode in so predvsem usmerjeni v **učinkovitost, rast in dobiček**. To vpliva na to, kateri stil vodenja je uspešnejši v določenem okolju.

1.2. Avtoritarni stil

- **Javna uprava:** pogosto neučinkovit na dolgi rok, ker duši pobude in ustvarja strah pred odgovornostjo.
- **Gospodarstvo:** lahko učinkovit v kriznih situacijah (npr. reorganizacija podjetja).

💡 **Odziv uradnika:** Če je nadrejeni v JU avtoritaren, naj uradnik dokumentira navodila in ohranja profesionalno distanco.

1.3. Demokratični stil

- **Javna uprava:** zelo primeren, ker spodbuja sodelovanje, povečuje legitimnost odločitev in zmanjšuje napake.
- **Gospodarstvo:** uporaben v ustvarjalnih panogah, a včasih prepočasen za konkurenčni trg.

💡 **Odziv uradnika:** Aktivno sodeluj, da pokažeš pripravljenost na konstruktiven prispevek.

1.4. Laissez-faire

- **Javna uprava:** nevaren – povzroča kaos, saj naloge ostajajo brez jasnega odgovornega.
- **Gospodarstvo:** lahko uspe v manjših start-up podjetjih, kjer je samoiniciativnost ključna.

💡 **Odziv uradnika:** Če imaš pasivnega vodjo, prevzemi pobudo in strukturiraj svoje delo.

1.5. Transformacijski stil

- **Javna uprava:** idealen pri reformah in digitalizaciji – vodja navdihuje ekipo, a mora paziti na realne zakonske omejitve.
- **Gospodarstvo:** zelo cenjen, ker povečuje inovacije in konkurenčnost.

💡 **Odziv uradnika:** Najdi svojo vlogo v viziji, a ostani pozoren, da ne pride do nerealnih obljub.

1.6. Transakcijski stil

- **Javna uprava:** pogosto uporabljen (»izpolni nalogo = dobiš priznanje«). Zelo učinkovit v stabilnih strukturah.
- **Gospodarstvo:** lahko preveč tog, ker zavira inovativnost.

💡 **Odziv uradnika:** Razumi pravila igre in poskrbi, da so tvoji rezultati merljivi in jasni.

1.7. Služabniški stil (servant leadership)

- **Javna uprava:** izjemno učinkovit, saj krepi zaupanje v kolektivu in varuje etičnost odločanja.
- **Gospodarstvo:** manj pogost, a lahko zelo učinkovit pri podjetjih, ki gradijo kulturo zvestobe in blagovne znamke.

💡 **Odziv uradnika:** Izkoristi odprtost takšnega vodje – proaktivno povej, kaj potrebuješ za boljše delo.

11.8 Karizmatični stil

- **Javna uprava:** lahko nevaren, če temelji le na osebnem vplivu in ne na zakonitosti – vodi v subjektivnost.
- **Gospodarstvo:** pogosto uspešen, ker motivira zaposlene in pritegne partnerje/investitorje.

💡 **Odziv uradnika:** Ostanite kritični, ne zanašajte se zgolj na šarm, ampak preverite pravne podlage.

1.9. Tabela primerjave

Stil vodenja	Javna uprava	Gospodarstvo
Avtoritarni	neučinkovit, ustvarja strah	hiter v krizi
Demokratični	legitimnost, sodelovanje	inovacije, a počasnejši
Laissez-faire	kaos, nejasne odgovornosti	uspe pri start-upih
Transformacijski	idealen pri reformah	odlična motivacija, rast
Transakcijski	pogost, učinkovit pri rutini	togost, manj inovacij
Služabniški	gradi zaupanje, etiko	krepi lojalnost, a redkejši
Karizmatični	nevarnost subjektivnosti	zelo uspešen v trženju

12. Vaje in refleksija (dop. verzija)

- **Vaja A:** Opiši svojega trenutnega vodjo. V kateri kategoriji ga uvrščaš? Kako se odzivaš nanj?
 - **Vaja B:** Izberi dva stila vodenja – enega iz JU, enega iz gospodarstva. Kaj bi prenesel iz enega sistema v drugega?
-

13. Mini kviz (dop. verzija)

1. Zakaj je demokratični stil posebej primeren za JU?
2. Katere nevarnosti ima laissez-faire vodenje v JU?
3. Kako se razlikuje transformacijski vodja v JU od tistega v gospodarstvu?
4. Kaj je glavna slabost karizmatičnega stila v JU?
5. Kako naj se uradnik odzove na transakcijskega vodjo?

Samorefleksijska naloga za vodje

Namen:

Spodbuditi vodje v javni upravi, da ocenijo svoje vedenje in pristop do dela sodelavcev, ter prepoznajo dejavnike, ki lahko vodijo do preobremenjenosti ali izgorelosti v njihovem timu.

☐ Naloga:

Razmisli o naslednjih vprašanjih in svoje odgovore zapiši iskreno, brez formalnosti. Cilj ni ocenjevanje, temveč ozaveščanje.

☐ O delu in organizaciji

- Kako pogosto preverjam, kako obremenjeni so moji sodelavci?
- Ali so naloge v moji ekipi porazdeljene pravično glede na odgovornosti in zmožnosti?
- Ali pogosto dodelim nalogo tistim, ki “vedno zmorejo”?
- Ali dopuščam, da sodelavci izrazijo, če ne zmorejo več?

2 O komunikaciji

- Kako pogosto se pogovorim s sodelavci o njihovem počutju?
- Ali znam poslušati brez obsojanja in brez iskanja “krivca”?
- Ali sem v zadnjem mesecu komu iskreno izrazil priznanje za trud?
- Kako pogosto dam konstruktivno povratno informacijo?

3 O osebnem zgledu

- Ali sam spoštujem **pravico do odklopa** – ne pošiljam sporočil izven delovnega časa?
- Kolikokrat sem zadnji mesec ostal po službi in ali je bilo res nujno?
- Ali si sam vzamem čas za počitek, dopust ali regeneracijo?
- Kaj s svojim vedenjem sporočam ekipi – ravnovesje ali pretirano delo?

4 O kulturi v ekipi

- Ali moji sodelavci čutijo, da lahko povedo, ko so preobremenjeni?
- Ali imamo jasna pravila glede rokov, dosegljivosti in prioritete?
- Ali spodbujam timsko sodelovanje ali tekmovanje?
- Kaj v mojem timu največ prispeva k stresu – in kaj ga zmanjšuje?

Mini vprašalnik za samoevalvacijo (označi iskreno)

Trditev	Drži	Delno drži	Ne drži
Redno spremljam obremenitve sodelavcev.	☐	☐	☐
Ne pošiljam e-sporočil izven delovnega časa.	☐	☐	☐
Znam pravočasno prepoznati znake izgorelosti.	☐	☐	☐
Povratne informacije dajem spoštljivo in mirno.	☐	☐	☐
Sam sem dober zgled uravnoteženega vodenja.	☐	☐	☐

☐ Če imaš več odgovorov v stolpcu “**Ne drži**”, razmisli, kaj bi lahko spremenil že ta teden. Morda gre le za majhne korake — krajši sestanki, več priznanj, več poslušanja.

Ključna misel

“Vodenje ljudi pomeni skrb zanje – ne le za rezultate.
Vodja, ki zna poslušati in uravnotežiti tempo, gradi trajno učinkovito ekipo.”

Modul 7: Posebne situacije in odgovornost

1. Uvod

Delo v javni upravi je povezano z večjo **odgovornostjo kot v zasebnem sektorju**. Uradnik pogosto odloča o pravicah in obveznostih državljanov, pri tem pa nosi pravno, materialno in moralno odgovornost. Posebne situacije zahtevajo dodatno znanje, previdnost in osebno integriteto.

2. Uradna oseba pred sodiščem

2.1 Vloga priče

- Uradnik je lahko poklican kot priča v postopkih, kjer je sodeloval pri pripravi dokumentacije ali odločbe.
- Priča mora govoriti resnico in navesti vse okoliščine, ki jih pozna.
- **Praktični nasvet:** vodi natančne zapiske in arhiviraj dokumente – pred sodiščem se opiraj na dejstva, ne na mnenja.

2.2 Vloga odgovorne osebe

- Po KZ-1 je »odgovorna oseba« tista, ki vodi, nadzoruje ali odloča v okviru javnega organa.
- Lahko je kazensko odgovorna, če dopusti ali odredi nezakonita dejanja.

2.3 Vloga pooblaščenca

- Uradnik lahko nastopa kot zastopnik organa v postopkih (npr. občina na upravnem sodišču).
- V tem primeru mora zastopati interes organa in postopati v skladu z navodili pravne službe.

KZ-1, 257. člen – Zloraba uradnega položaja:

“Uradna oseba, ki izkoristi svoj položaj, da sebi ali komu drugemu pridobi korist ali drugemu povzroči škodo, se kaznuje z zaporom do petih let.”

3. Delo v nemogočih pogojih

3.1 Tipične težave

- pomanjkanje kadra,
- zastarela oprema,
- nerealna pričakovanja politike ali javnosti,
- nasprotujoči si predpisi.

3.2 Kako ravnati?

- **Prioritete:** postavi najnujnejše naloge na prvo mesto.
- **Komunikacija:** obvesti nadrejene o omejitvah, zahteva pisna navodila.
- **Zaščita:** opozori na zakonske roke in pravico do varnega dela (ZDR-1).
- **Dokumentiranje:** zapiši primere, kjer pogoji onemogočajo kakovostno delo.

✦ **Primer iz prakse:** Socialna delavka prejme 120 zadev na mesec, čeprav je strokovni standard 60. S pisnim opozorilom nadrejenemu se lahko razbremeni odgovornosti.

4. Pravna odgovornost – kdaj podpisati in kdaj ne

4.1 Vrste odgovornosti

- **Kazenska odgovornost** (KZ-1),
- **Odškodninska odgovornost** (ZOR, ZDR-1),
- **Disciplinska odgovornost** (ZJU),
- **Politična odgovornost** (vodstveni položaji).

4.2 Pravilo za podpisovanje

- Podpisuj samo tisto, kar si osebno pregledal in za kar obstaja zakonska podlaga.
- Če dvomiš, zahtevaj **pisno navodilo** – to te razbremeni odgovornosti (ZJU, 45. člen).

✦ **Primer:** Uradnik prejme nalogo, naj podpiše odločbo brez priložene dokumentacije. Če to stori, je osebno odgovoren. Če zahteva pisno navodilo in ga nadrejeni podpiše, se odgovornost prenese.

5. Zunanji pritiski (politika, mediji)

5.1 Politični pritiski

- Pogosti na lokalni ravni (župan zahteva “uslugo” za znanca).
- **Priporočilo:** sklicuj se na zakonitost, zahtevaj pisna navodila, obvesti kadrovsko službo ali inšpektorat.

5.2 Medijski pritiski

- Mediji pogosto iščejo krivce ali senzacijo.
- **Priporočilo:** odgovarjaj le v okviru pooblastil, usklajeno s tiskovnim predstavnikom.

5.3 Primer iz tujine

- V Nemčiji imajo uradniki močno zaščito pred političnimi pritiski (status »Beamte«).
 - V Sloveniji je zaščita šibkejša, zato je toliko bolj pomembno poznavanje zakonodaje.
-

6. Primeri iz prakse

Primer A – kazenska odgovornost: Direktor javnega podjetja je bil obsojen, ker je podpisal pogodbo, ki je bila škodljiva za podjetje, čeprav so ga podrejeni opozorili na tveganja.

Primer B – medijski pritiski: Na občini je medij zahteval podatke o osebnih dohodkih zaposlenih. Uradnik je pravilno zavrnil zahtevo in se skliceval na zakon o varstvu osebnih podatkov.

7. Mednarodne primerjave

- **Nemčija:** uradniki (Beamte) so osebno odgovorni, a imajo visoko zaščito.
 - **Skandinavija:** poudarek na transparentnosti – vsak podpis je javno dostopen.
 - **ZDA:** »whistleblower protection« varuje uslužbence, ki prijavijo nepravilnosti.
-

8. Vaje in refleksija

Vaja A: Zapiši situacijo, ko si moral podpisati dokument, pa nisi bil prepričan o pravilnosti. Kako bi ravnal danes?

Vaja B: Kako bi reagiral, če bi župan od tebe zahteval, da mimo zakona izdaš dovoljenje?

Refleksija:

- Kaj pomeni »odgovornost« zame osebno?
 - Kje so moje meje v odnosu do pritiskov?
-

9. Mini kviz

1. Kdaj lahko uradnik razbremeni svojo odgovornost pri podpisu?
2. Katere vrste odgovornosti poznamo v JU?
3. Kako naj uradnik ravna ob kadrovskem manku in nemogočih pogojih?
4. Katera država močno varuje uradnike pred političnimi pritiski?
5. Kaj pravi KZ-1 o zlorabi uradnega položaja?

10. Praktične check-liste za zaposlenega

10.1 Pred podpisom odločbe ali dokumenta

1. Ali imam **vso dokumentacijo** (dokazi, priloge, zapisniki)?
 2. Ali odločba vsebuje **jasno pravno podlago** (člen zakona, predpisa)?
 3. Ali sem **osebno pregledal** dokument ali ga podpisujem na zaupanje?
 4. Če nisem prepričan – ali sem zahteval **pisno navodilo nadrejenega**?
 5. Ali sem predvidel **možnost pritožbe** in jo pravilno zapisal?
-

10.2 Ob političnem ali medijskem pritisku

1. Ali obstaja **pisna sled** navodila ali pritiska?
 2. Ali zahteva **krši zakon** ali pravila postopka?
 3. Ali sem o pritisku **obvestil nadrejene/kadrovsko službo/sindikata**?
 4. Ali imam možnost, da se sklicujem na **zakonitost in načelo nepristranskosti**?
 5. Ali sem dogodek **zabeležil** (zapisnik, e-mail)?
-

10.3 Ob delu v nemogočih pogojih

1. Ali sem dokumentiral **primanjkljaje kadra/opreme**?
 2. Ali sem obvestil nadrejene o **omejitvah pri delu**?
 3. Ali sem pravilno postavil **prioritete** nalog?
 4. Ali sem poskrbel za **lastno varnost in zdravje** (ZDR-1)?
 5. Ali sem pripravil predlog za **organizacijsko izboljšavo**?
-

11. Struktura sodstva v Sloveniji

Sodni sistem v Sloveniji je **enoten, hierarhičen in specializiran**.

11.1 Vrste sodišč

1. **Okrajna sodišča** – obravnavajo manjše kazenske, civilne in prekrškovne zadeve.
 2. **Okrožna sodišča** – obravnavajo hujše kazenske zadeve, večje premoženjske spore, delovne in gospodarske zadeve.
 3. **Višja sodišča** – odločajo o pritožbah zoper sodbe okrožnih in okrajnih sodišč.
 4. **Vrhovno sodišče** – najvišje sodišče, skrbi za enotno uporabo zakonodaje.
 5. **Specializirana sodišča:**
 - **Delovna in socialna sodišča** – spori iz delovnih razmerij, socialnih pravic.
 - **Upravno sodišče** – presoja zakonitost aktov javne uprave.
-

12. Vrste obravnave in tožb

12.1 Civilne tožbe

- Spori med posamezniki (npr. pogodbe, lastnina).

12.2 Kazenske obravnave

- Obtožba države proti posamezniku za kaznivo dejanje (KZ-1).

12.3 Prekrškovne obravnave

- Kršitve manjšega pomena (npr. prometni prekrški).

12.4 Upravne tožbe

- Posebej pomembne za javno upravo. Gre za presojo **zakonitosti odločb** državnih organov, občin ali javnih zavodov.
-

13. Upravni spor – podrobno

13.1 Kaj je upravni spor?

- Sodno varstvo posameznika, kadar meni, da je organ javne uprave z odločbo kršil njegove pravice ali zakon.
- Ureja ga **Zakon o upravnem sporu (ZUS-1)**.

13.2 Postopek

1. **Stranka vloži tožbo** proti odločbi organa.
2. **Upravno sodišče** preveri zakonitost postopka in odločbe.
3. Sodišče lahko odločbo:
 - potrdi,
 - razveljavi in vrne v ponovno odločanje,
 - spremeni.

13.3 Posebnosti

- Tožba se vloži v 30 dneh od prejema odločbe.
- Upravni spor je pisni postopek, obravnava je lahko brez ustne obravnave.
- Pritožba na sodbo Upravnega sodišča je možna na **Vrhovno sodišče**.

✦ **Primer:** Ministrstvo zavrne vlogo za subvencijo. Stranka vloži tožbo na Upravnem sodišču, ki ugotovi, da ministrstvo ni pravilno uporabilo zakona. Odločbo razveljavi in zadevo vrne v ponovno odločanje.

14. Vaje in refleksija (dopolnjeno)

Vaja A: Napiši 5 vprašanj, ki si jih boš zastavil, preden podpišeš odločbo.

Vaja B: Predstavljaš si, da te pokliče novinar in zahteva informacije o postopku. Kaj storiš?

Vaja C: Kako bi se pripravil, če bi bil poklican kot priča na Upravnem sodišču?

Refleksija:

- Kako bi se jaz osebno počutil kot priča na sodišču?
 - Kaj mi pomeni profesionalna odgovornost – zaščita institucije ali osebna integriteta?
-

15. Mini kviz (dopolnjen)

1. Kaj pomeni »pisno navodilo« in zakaj uradnika razbremeni odgovornosti?
2. Naštej tri vrste sodišč v Sloveniji.
3. Katera je posebna naloga Upravnega sodišča?
4. V kolikšnem roku mora stranka vložiti upravno tožbo?
5. Katera država ima status uradnikov »Beamte«, ki so posebej zaščiteni pred političnimi pritiski?

Modul 8:

Vodenje sestankov in protokoli na različnih nivojih ob uradnih srečanjih

1. Uvod

Sestanki so v javni upravi eno od najpomembnejših orodij za **usklajevanje dela, izmenjavo informacij, odločanje in nadzor**. Njihova učinkovitost pa je odvisna od jasne strukture, cilja in načina vodenja. Razlikujemo več vrst sestankov – od internih pogovorov sodelavcev do kolegijev na ministrski ravni.

2. Sestanki sodelavcev po stroki (enakovredni položaji)

- **Značilnosti:** udeleženci imajo podobno strokovno znanje in hierarhični položaj.
- **Namen:** izmenjava strokovnih mnenj, iskanje rešitev, priprava podlag za odločanje vodij.
- **Vodenje:** rotacijsko ali z imenovanim koordinatorskim.
- **Prednosti:** kreativnost, odprtost, manjši strah pred hierarhijo.
- **Slabosti:** daljše razprave, nevarnost, da ni končnega sklepa.

✦ **Primer:** skupina pravnikov na ministrstvu pripravi osnutek novega zakona.

3. Kolegij predstojnika z vodji sektorjev in oddelkov

- **Značilnosti:** vodja (npr. direktor) usklajuje delo različnih sektorjev.
- **Namen:** pregled realizacije nalog, koordinacija, sprejemanje operativnih odločitev.
- **Vodenje:** predstojnik določi dnevni red, posamezni vodje poročajo.
- **Posebnosti:** več hierarhije, večja odgovornost za izvedbo sklepov.

✦ **Primer:** direktor upravne enote skliče kolegij, da pregleda reševanje zaostankov vlog.

4. Kolegij celotnega kolektiva

- **Značilnosti:** vključuje vse zaposlene, praviloma večkrat letno.
- **Namen:** obveščanje o strateških ciljih, spremembah zakonodaje, internih pravilih.
- **Vodenje:** predstojnik ali generalni direktor; poudarek na informiranju.
- **Prednosti:** transparentnost, gradnja zaupanja.
- **Slabosti:** težje interaktivno delo zaradi velikega števila udeležencev.

✦ **Primer:** župan občine nagovori vse zaposlene glede nove strategije razvoja.

5. Kolegij direktorjev in predstojnikov organov v sestavi pri ministru

- **Značilnosti:** visoko formalizirani sestanki, kjer se usklajujejo nacionalne politike.
- **Namen:** strateške odločitve, razdelitev nalog med različne organe v sestavi.
- **Vodenje:** minister ali državni sekretar; zapisnik je obvezen in pogosto javno dostopen.
- **Prednosti:** enotno delovanje resorja.
- **Slabosti:** politični vplivi, dolgotrajni postopki odločanja.

✦ **Primer:** minister za okolje skliče kolegij z direktorji agencij (ARSO, Inšpektorat), da uskladijo izvajanje nove uredbe.

6. Individualni sestanki z ministrom ali državnim sekretarjem

- **Značilnosti:** visoka formalnost, osebna odgovornost.
- **Namen:** poročanje o specifičnih problemih, pridobitev navodil ali odločitev.
- **Pravila:** natančna priprava, podatki morajo biti preverjeni, časovno omejeno.
- **Prednosti:** hitre odločitve, osebna komunikacija.
- **Slabosti:** velika odgovornost, možnost političnih pritiskov.

✦ **Primer:** direktor agencije osebno predstavi ministru posledice nove EU direktive.

7. Primerjava z hierarhičnimi strukturami

7.1 Vojska

- **Sestanki:** ukazi, kratki brifingi, jasna hierarhija.
- **Posebnost:** brez razprav, ukaz se izvrši.
- **Razlika do JU:** v JU so razprave in soglasje pomembnejši kot slepo sledenje.

7.2 Policija in gasilci

- **Sestanki:** operativni brifingi, poudarek na varnosti in taktični razdelitvi nalog.
- **Posebnost:** hitra odločitev, manj časa za demokratično razpravo.

- **Razlika do JU:** večja dinamika, manj administracije.

7.3 Zdravstvo – konzilij

- **Sestanki:** konzilij zdravnikov obravnava primer pacienta.
 - **Posebnost:** vsak strokovnjak poda mnenje, končna odločitev je kolektivna.
 - **Podobnost z JU:** strokovne razprave med enakovrednimi sodelavci.
 - **Razlika:** več neposredne odgovornosti za življenje pacienta.
-

8. Praktični nasveti za uspešno vodenje sestankov

- Vedno pripravi **jasno agendo**.
 - Določi **časovne omejitve** in jih spoštuj.
 - Poskrbi za **zapisnik** z odgovornimi osebami in roki.
 - Razlikuj med **informativnimi** in **odločujočimi** sestanki.
 - Vključi možnost za vprašanja in predloge zaposlenih.
-

9. Vaje in refleksija

Vaja A: Naštej tri razlike med sestankom sodelavcev po stroki in kolegijem pri ministru.

Vaja B: Predstavljaš si, da moraš voditi sestanek 15 zaposlenih – kako bi ga strukturiral?

Refleksija: Ali sem boljši v manjših strokovnih razpravah ali vodenju večjih kolektivov?

10. Mini kviz

1. Kaj je glavni namen kolegija predstojnika z vodji sektorjev?
2. Zakaj je kolegij celotnega kolektiva manj primeren za interaktivne razprave?
3. Katera značilnost sestankov v vojski jih najbolj razlikuje od sestankov v JU?
4. Kako poteka odločanje na zdravniškem konziliju?
5. Kaj mora vedno vsebovati zapisnik sestanka?

11. Protokol obnašanja na sprejemih

11.1 Notranji sprejemi v instituciji

- **Kdaj:** ob praznikih, obletnicah, predstavitvi projektov.
- **Oblačila:** poslovno urejena (dress code »business«).
- **Pozdravljanje:** predstojnik pozdravi prvi; mlajši po položaju pozdravlja starejšega.
- **Pogovor:** kratki, vljudni, brez zasebnih tem; poudarek na službeni vsebini.
- **Pitje/jedenje:** zmerno, vedno najprej predstavniki gostitelja.

✦ **Primer:** Na internem sprejemu ob 30-letnici delovanja upravne enote direktor nagovori zaposlene in goste, uradniki se družijo, a se izogibajo »službenim opravljanjem zadev«.

11.2 Službeni sprejemi znotraj javne uprave

- **Namen:** krepitev sodelovanja med organi.
- **Hierarhija:** spoštovanje uradnih nazivov (mag., dr., direktor, minister).
- **Protokol:** uvodni nagovor gostitelja, nato predstavitev, pogovor ob pijači/prigrizkih.

✦ **Primer:** Ministrstvo organizira sprejem za vodje občinskih služb, da predstavi novo zakonodajo.

11.3 Sprejemi na državni ravni

- **Gostitelj:** predsednik republike, predsednik vlade, minister.
- **Oblačila:** poslovna ali večerna toaleta (odvisno od dogodka).
- **Vedenje:** strogo formalno, brez političnih razprav, pogovor o nevtralnih temah.
- **Protokol:** vstopajo po vrstnem redu funkcije; predstavitev vedno opravi gostitelj.

✦ **Primer:** Dan državnosti – sprejem pri predsedniku republike. Gostje se vrstijo po hierarhiji, vsaka predstavitev je kratka, brez dolgotrajnih pogovorov.

11.4 Diplomatski sprejemi

- **Posebnosti:** vodijo jih protokolarne službe (Protokol RS).
- **Oblačila:** strogo formalna, pogosto »black tie« ali nacionalna noša.
- **Jezik:** angleščina ali francoščina kot diplomatska jezika.
- **Pozdravljanje:** ambasador ali visoki diplomat ima prednost.
- **Darila:** simbolična, kulturno ustrezna (npr. knjiga, umetniški predmet).
- **Tabuji:** izogibanje pogovorom o politiki, religiji, osebnih vprašanjih.

✦ **Primer:** Sprejem ob dnevu državnosti Francije na veleposlaništvu v Ljubljani. Slovenski uradnik se predstavi v angleščini, izrazi čestitke, pogovor usmeri na sodelovanje.

11.5 Sprejemi tujih delegacij v Sloveniji

- **Protokol:**

- zastave (slovenska in gostujoča država),
 - himna (če gre za visoke goste),
 - sprejemna linija (minister pozdravi delegacijo),
 - sedežni red (strogo določen).
- **Obnašanje:** spoštljivo, brez osebnih pripomb; poudarek na gostoljubju in profesionalnosti.

★ **Primer:** Obisk evropskega komisarja – najprej formalni pozdrav pred kamerami, nato krajši protokolarni sprejem z izmenjavo daril.

11.6 Primerjava s strokovnimi kolektivnimi sprejemi (npr. zdravniki, gasilci)

- **JU:** večji poudarek na formalnem protokolu in hierarhiji.
 - **Zdravstvo (konzilij):** manj formalno, a z visoko strokovno odgovornostjo.
 - **Vojska/policija/gasilci:** protokol pogosto vsebuje formalne postroje, uniforme, poveljnike.
-

12. Vaje in refleksija (dop.)

- **Vaja A:** Opiši, kako bi se oblekel in vedel na sprejemu pri ministru.
 - **Vaja B:** Kako bi pozdravil tujega ambasadorja? Katere teme bi se izognil?
 - **Refleksija:** Ali sem bolj sproščen na internih sprejemih ali na diplomatskih dogodkih? Zakaj?
-

13. Mini kviz (dop.)

1. Kdo prvi pozdravi na notranjem sprejemu – mlajši ali starejši po položaju?
2. Kaj pomeni »black tie« pri oblačilih?
3. Kateri jeziki veljajo kot diplomatski?
4. Kaj je najprimernejše darilo na diplomatskem sprejemu?
5. Kako se razlikuje protokol v JU od vojaškega sprejema?

Modul 8: Vodenje sestankov in protokolarno vedenje (razširjena verzija)

(vse prej pripravljene vsebine ostanejo: sestanki na različnih nivojih, primerjave z vojsko/policijo/zdravstvom, protokol sprejemov; dodajamo novo poglavje o oblačenju, vedenju in zdravicah)

14. Kodeks oblačenja (Dress Code)

14.1 Glavne oznake oblačil

- **Business (poslovna obleka):** moški – temen suknjič in kravata; ženske – kostim ali obleka.
- **Business casual:** manj formalno (brez kravate, a še vedno urejeno).
- **Black tie:** moški – smoking, metuljček; ženske – dolga večerna toaleta.
- **White tie:** najbolj formalno; moški – frak, ženske – gala toaleta.
- **Nacionalna noša:** pogosto sprejemljivo pri diplomatskih dogodkih.

★ **Nasvet:** Če nisi prepričan o kodeksu, vedno vprašaj organizatorja – bolje je biti preveč formalen kot premalo.

15. Obnašanje pri kosilu/večerji

15.1 Pred začetkom

- Pridi pravočasno (5–10 minut prej).
- Sedi šele, ko gostitelj povabi.
- Telefon izključen ali na tiho, nikoli na mizi.

15.2 Med jedjo

- Uporabljaljaj pribor od zunaj proti notranjosti.
- Prtiček položi na kolena.
- Govori vljudno, brez zasebnih tem ali kritike hrane.
- Alkohol pij zmerno; vedno počakaj, da nazdravi gostitelj.

15.3 Po koncu

- Prtiček položi na levo stran krožnika.
- Če želiš še jed, vilice in nož položi v obliki križa; če si končal, ju položi vzporedno.
- Zahvali se gostitelju.

★ **Primer:** Minister povabi tujo delegacijo na delovno večerjo. Uradnik, ki ga spremlja, ne sme začeti jesti pred ministrom in mora paziti, da se izogiba pogovorom o spornih političnih temah.

16. Zdravice (toasts)

16.1 Pravila zdravice

- **Pravilo prve zdravice:** vedno jo poda gostitelj.
- **Odgovorna oseba:** po navadi najvišji po položaju (minister, veleposlanik, predsednik).
- **Jezik:** v maternem jeziku z možnostjo prevoda ali v angleščini.
- **Vsebina:** kratka, pozitivna, brez občutljivih političnih tem.
- **Pravila udeležencev:**

- kozarec dvigni,
- poslušaj do konca,
- nazdravi, a ne spijaj do dna (razen če gre za manj formalno srečanje).

16.2 Primer vsebine zdravice

- Zahvala gostitelju in gostom.
 - Poudarek na sodelovanju in prijateljstvu.
 - Kratek zaključek (»Na uspešno sodelovanje!«).
-

17. Primerjava: uradniki in druge hierarhije

- **JU/diplomacija:** zdravice in oblačila so formalizirane, pogosto z mednarodnimi pravili.
 - **Vojska/policija:** zdravice ob obletnicah in praznovanjih, več formalne discipline.
 - **Zdravstvo:** manj formalno, razen ob znanstvenih kongresih ali mednarodnih simpozijih.
-

18. Vaje in refleksija (dop.)

- **Vaja A:** Napiši, kaj bi oblekel na formalno večerjo pri predsedniku republike.
 - **Vaja B:** Kako bi izgledala tvoja kratka zdravica ob sprejemu tuje delegacije?
 - **Refleksija:** Ali mi je bolj naravno sodelovati na neformalnih kosilih s sodelavci ali na diplomatskem sprejemu?
-

19. Mini kviz (dop.)

1. Kaj pomeni oznaka »black tie«?
2. Kdo vedno poda prvo zdravico na diplomatskem sprejemu?
3. Kako pravilno uporabiš pribor pri večhodnem obroku?
4. Kdaj položiš prtiček nazaj na mizo?
5. Kaj je glavna razlika med zdravico v JU in v vojski?

Modul 9: Zaključek, refleksija in končni kviz

1. Povzetek tečaja

V osmih moduli smo sistematično obdelali ključna področja javne uprave:

1. **Uvod v javno upravo** – namen, področja delovanja, poklici, zgodovina, sodobni izzivi.
2. **Kako se zaposliti v javni upravi** – razpisi, izpiti, pripravništvo, prijave in razgovori.
3. **Delo v sistemu – pogoji in realnost** – plačni sistem, pravice in dolžnosti, nevidna pravila, primerjava z gospodarstvom.
4. **Komunikacija in vedenje** – uradni bonton, osebna podoba, pisna komunikacija, delo s težavnimi strankami, čustvena regulacija.
5. **Odnos do dela in osebna rast** – organizacija dela, napredovanje, izgorelost, mobing, mentorstvo, notranje priložnosti.
6. **Vodstvene veščine** – etika vodij, stili vodenja, odzivi uradnikov, motivacija, samorefleksija.
7. **Posebne situacije in odgovornost** – uradnik pred sodiščem, pravna odgovornost, zunanji pritiski, upravni spor, sodni sistem.
8. **Vodenje sestankov in protokolarno vedenje** – vrste sestankov, primerjave z vojsko/policijo/zdravstvom, protokol sprejemov, kodeks oblačenja, zdravice.

2. Ključna spoznanja

- Javna uprava je **kompleksen sistem**, ki temelji na strokovnosti, zakonitosti in javnem interesu.
 - Uspeh v JU ni odvisen le od znanja, ampak tudi od **mehkih veščin**: komunikacije, sodelovanja, etike in samorefleksije.
 - Uradnik je pogosto v **dvojni vlogi** – izvajalec nalog in hkrati varuh zakonitosti.
 - Vodstvene veščine so v JU specifične, saj vključujejo **ravnovesje med politiko in stroko**.
 - Posebne situacije zahtevajo poznavanje **zakonodaje, sodnih poti in protokolarnih pravil**.
 - Kariera v JU je dolgotrajna, stabilna, a zahteva **stalno učenje in prilagajanje**.
-

3. Refleksija za udeležence

- Katere vrednote javne uprave so mi osebno najbližje?
 - Bi želel kariero v strokovni, vodstveni ali podporni vlogi?
 - Kako bom skrbel za svoj osebni razvoj in ravnovesje med službo in zasebnim življenjem?
 - Ali sem pripravljen na izzive, kot so politični pritiski, delo v kriznih pogojih in sodelovanje z zahtevnimi strankami?
-

4. Končni kviz (25 vprašanj)

1. modul – Uvod v javno upravo

1. Kaj je osnovni namen javne uprave?
2. Katere tri glavne tipe organov javne uprave poznamo?
3. Kateri poklic v JU je zadolžen za nadzor zakonitosti?

2. modul – Zaposlitev

4. Kje se objavljajo razpisi za delo v JU?
5. Kaj je pripravništvo in koliko časa običajno traja?
6. Katere tri napake kandidati pogosto naredijo v prijavi?

3. modul – Delo v sistemu

7. Kaj je plačni razred in kdo ga določa?
8. Kako se v JU uveljavlja pravica do dopusta?
9. Naštej eno ključno razliko med JU in gospodarstvom.

4. modul – Komunikacija

10. Katera so tri osnovna pravila uradnega bontona?
11. Kako se pravilno odgovori na nesramno stranko?
12. Kaj pomeni asertivnost?

5. modul – Odnos do dela

13. Naštej dva znaka izgorelosti.
14. Kaj je mobing in kako se razlikuje od šikaniranja?
15. Kaj pomeni neformalno mentorstvo?

6. modul – Vodstvene veščine

16. Kateri so trije klasični stili vodenja po Lewinu?
17. Kaj je transformacijsko vodenje?
18. Kako naj uradnik reagira na avtoritarnega vodjo?

7. modul – Posebne situacije

19. Kaj pomeni, da uradnik zahteva pisno navodilo?
20. Katera so tri temeljna sodišča v Sloveniji?
21. Kaj presoja Upravno sodišče?

8. modul – Sestanki in protokol

22. Kaj je glavna razlika med kolegijem vodij sektorjev in kolegijem celotnega kolektiva?
 23. Kaj pomeni oznaka »black tie«?
 24. Kdo vedno poda prvo zdravico na diplomatskem sprejemu?
 25. Katere teme se je treba izogibati pri neformalnem pogovoru na diplomatskem sprejemu?
-

5. Zaključek

S tem modulom se zaključuje tečaj: Vodič za zaposlitev in uspešno kariero v javni upravi. Udeleženci so prejeli:

- celovit pregled delovanja javne uprave,
 - praktična orodja za zaposlitev, komunikacijo in osebni razvoj,
 - vpogled v vodstvene, pravne in protokolarne vidike,
 - priložnost za refleksijo in preverjanje znanja.
-