

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nikolaja Dobrijević

Management človeških virov na primeru občinske uprave Horjul

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nikolaja Dobrijević

Mentor: red. prof. dr. Miro Haček

Management človeških virov na primeru občinske uprave Horjul

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Ob pisanju diplomskega dela gre moja zahvala profesorju dr. Miru Hačku, saj mi je s svojimi nasveti, predlogi in usmeritvami pomagal, da je diplomska naloga ugledala luč sveta.

Management človeški virov na primeru Občinske uprave Horjul

Ravnanje s človeškimi viri je danes precej razširjen pojem, tako v zasebnem kot javnem sektorju.

Gospodarske družbe so spoznale, da vlaganje v razvoj tehnologije, materialov, po drugi strani pa zmanjševanje stroškov, ni več zadosten vzvod za rast in razvoj organizacije, ki podjetje potisne korak pred konkurenco. V tekmi za prevlado na trgu je uspešnost odvisna od zadovoljevanja potreb različnih interesnih skupin. Organizacije prihodnosti ne temeljijo več na avtoriteti, hierarhiji in togih pravilih, temveč na vrednotah, ljudeh, povezovanju in odgovornosti. Zasebni sektor je časovno precej pred javnim sektorjem ugotovil, da je največje bogastvo človek kot resurs, ki s svojim znanjem, inovativnostjo, motiviranostjo lahko popelje podjetje na pot uspeha.

Tako se je razvil »Human resource management« – management človeških virov, katerega naloga je najti način organiziranja dela, ki povezuje vse zaposlene v organizaciji k istim ciljem in vrednotam ter razvija zadovoljstvo zaposlenih v ugodnem delovnem okolju. Takemu načinu dela želi slediti tudi javna uprava, kot posledica tega pa je nastanek novega javnega menedžmenta, ki natančno opredeljuje smer delovanja v javni upravi. Za primer, kako uspešno je novi javni management zaživel v javni upravi, bom na podlagi intervjuja z direktorico občinske uprave Horjul in zaposlenimi v občinski upravi, v drugem delu diplomskega dela, kritično ocenila današnjo realnost implementacije novega javnega managementa v prakso.

Ključne besede: človeški viri, ravnanje s človeškimi viri, kadrovski management, novi javni management, javna uprava.

Human Resource Management in Municipality Horjul as an Example

Nowadays, human resource management is a widely spread concept in both private and public sectors.

Companies have realised that investing in technology and material development on one side and cost reduction on the other can no longer act as a useful lever for organisation growth and development, enabling the company to be one step ahead of the competition. In the race to dominate the market, success depends on addressing the needs of various interest groups. Organisations of the future are no longer based on authority, hierarchy and strict rules, but rather on values, people, integration and responsibility. The private sector has overtaken the public sector in realising that their greatest treasure is a person as a resource that can, thanks to his or her knowledge, innovation and motivation, lead the company on the road to success.

This is how human resource management has arisen. Its purpose is to find a way for organization to work that would link all employees in a certain company with common goals and values and to promote employee satisfaction in a favourable working environment. In addition to this, the concept of new public management has also developed that accurately defines the courses of action within the public sector. As a good example of the integration of the new public management in the public sector, in the second part of this diploma thesis, we have critically evaluated how new public management is implemented into practice on the basis of an interview with the Horjul communal administration director and employees.

Key words: Human resources, human resource management, new public management, public sector.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	6
1.1 Opredelitev obravnavane teme in problema	6
1.2 Hipoteza, namen in cilji diplomskega dela	7
1.3 Predpostavke in morebitne omejitve	8
1.4 Predvidene metode raziskovanja in vzorčenja	8
2 ČLOVEŠKI VIRI	9
2.1 Pomen človeških virov v organizaciji	9
2.2 Tradicionalni in sodobni način upravljanja človeških virov v javnem sektorju0	12
3 NOVI JAVNI MANAGEMENT	19
3.1 Novi javni management v slovenski upravi	19
4 POMEN JAVNIH USLUŽBENCEV	26
4.1 Javni uslužbenec	26
4.2 Sistem javnih uslužbencev, uradnikov, strokovno tehničnih uslužbencev	27
4.3 Sistem nazivov, delovnih mest in položajev	29
4.4 Sistemizacija delovnih mest in klasifikacijski sistem	31
5 ANALIZA RAZISKAVE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V OBČINI HORJUL	34
5.1 Predstavitev občine Horjul	36
5.2 Intervju z direktorico občinske uprave Horjul ter zaposlenimi v občinski upravi	38
6 SKLEP	40
7 LITERATURA	42
PRILOGE	44
Priloga A: Javni natečaj	44
Priloga B : Vprašanja postavljena v intervjuju z direktorico občinske uprave Horjul ter zaposlenimi v občinski upravi	46

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme in problema

Človeški viri so za organizacije tako zasebnega kot javnega sektorja temeljna in ključna dobrobit vsake posamezne skupnosti. Učinkovito ravnanje z njimi je pogoj za uspeh organizacije. Za temo Management človeških virov na primeru občinske uprave Horjul sem se odločila zato, da bolj podrobno pojasnim pravice in obveznosti javnih uslužbencev. Državljeni Republike Slovenije imajo namreč po Ustavi in Zakonu o javnih uslužbencih enake možnosti za zaposlovanje v državni upravi ali lokalni skupnosti, kot na primer v občini Horjul. Zakon namreč natančno opredeljuje postopek zaposlovanja javnih uslužbencev. Pojasniti želim tudi, kako se je in se spreminja delovanje javne uprave. Javna uprava je namreč v preteklosti delovala v nekakšnem stabilnem in znanem okolju, danes pa je okolje bolj zapleteno oz. vsestransko in se neprestano spreminja in tako od javne uprave oz. njenih uslužbencev zahteva večjo oz. merljivo uspešnost ter učinkovitost, zahteva večjo soudeležbo zaposlenih in hitrejša zaključevanja postopkov.

Razvoj sodobne javne uprave je bil eden glavnih ciljev preoblikovanja slovenske javne uprave in njene transformacije, da bi bila primerljiva z evropskimi sistemi. Spremembe so potekale na različnih področjih. Eno od ključnih področij reforme pa je bilo prav gotovo tudi ravnanje s človeškimi viri, torej uvajanje sistema javnih uslužbencev, ki, poleg upoštevanja zakonov, svoje delo opravljajo učinkovito, neodvisno od politike, objektivno, strokovno in zagotavljajo hitre javne storitve. Torej so zaposleni v javni upravi eden ključnih elementov takšnega sistema, saj v službi države služijo sodržavljanom in tako prvi občutijo rezultate sprememb in so, oziroma bi vsaj morali biti, prvi znanilci učinkovitosti vpeljanih reform (Haček 2001, 141).

Ravnanje z ljudmi je za vodilne ključna naloga, ne glede na to, za kašen tip organizacije gre. Delavcem, tako v javnem kot zasebnem sektorju, morajo biti zagotovljeni ustrezni delovni pogoji, ki jih vzpodbujajo k samostojnosti, odgovornosti, samoiniciativnosti pri delu s točno določenimi pristojnostmi. Obenem so zaposleni deležni različnih vzpodbudnih oblik nagrajevanja in ugodnosti, kot so zdravstveno, dodatno pokojninsko zavarovanje, preventivni zdravniški pregledi, izkoriščanje različnih rekreativnih oblik vadbe, izobraževanja ter usposabljanja itd. Pred preoblikovanjem/reformo sistem javnih uslužbencev ni poznal upravljanja človeških virov v takem pomenu, kot ga poznamo danes. Ravnanje s človeškimi viri je bilo tradicionalno največkrat v povezavi z

nadzorovanjem ter pisarniškim oz. uradniškim delom. Z razvojem države, gospodarstva, pa so tudi v javni upravi ozavestili, da so zaposleni ključni igralci organizacije in da bodo le z učinkovitim ravnanjem izpolnili zastavljene naloge in dosegli zadovoljstvo zaposlenih. Kako pomembno je to področje, dokazuje tudi sprejetje dveh najpomembnejših zakonov v okviru reforme javne uprave. To sta Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki sta dala številne novosti pri upravljanju človeških virov.

Uspeh vsake organizacije, pa tudi javne uprave, je odvisen od zavedanja, da so zaposleni, poleg poslanstva, vizije, vrednot in ciljev, ključni člen pri delovanju same organizacije oz. javne uprave. Zaposlene je namreč potrebno dojemati kot gonilno silo, naložbo v uspeh za doseg ciljev, ne pa kot strošek. Učinkovito vodenje in pravilno izkoriščanje znanja vodita v uspeh, saj so razlike s tehnološkega vidika vedno manjše in le učinkovito odkrivanje potenciala v ljudeh postavlja organizacijo v prednost.

1.2 Hipoteza, namen in cilji diplomskega dela

Namen moje naloge je prikazati oziroma analizirati postopek ravnanja s človeškimi viri v javni upravi, natančneje na primeru Občine Horjul. Predstavila oz. opredelila bom pojem človeških virov v organizaciji in pojem javnega uslužbenca. S pomočjo teoretičnih virov bom opisala in razložila različne pristope pri upravljanju človeških virov. Sledi praktični prikaz na primeru Občine Horjul; dejavnosti, kadrovska in organizacijska struktura, ki se nanaša predvsem na javne uslužbence in manj na podporne ter tehnične službe. Kako prisoten je pri upravljanju človeških virov nov sistem in ali je tradicionalni pristop vodenja in ravnanja z ljudmi še vedno prisoten? Kakšno je to dožemanje sprememb med zaposlenimi in kako ga občutijo z vidika uporabnikov?

Tako je moja prva hipoteza, da Občina Horjul uporablja teorijo novega javnega managementa (NJM).

Moja druga hipoteza izhaja in se nanaša na prvo, in sicer; vpeljava novega javnega managementa v Občini Horjul je resnično zaživela le v teoriji, v praksi pa svojo premoč še vedno izkazuje stara oblika javne uprave oziroma javnega managementa.

Svojo hipotezo bom s pomočjo intervjuja na podlagi pridobljenih odgovorov med zaposlenimi potrdila ali pa ovrгла.

Cilj moje naloge je pregledati področje Human Resource managementa v javni upravi, kakšni so novi pristopi k ravnanju s človeškimi viri in kakšno je bilo ravnanje v času pred reformo javne uprave. Kakšno vlogo imata Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu

plač? Saj sta v svojih besedilih zelo eksaktna in ne dopuščata veliko manevrskega prostora v primerjavi z drugimi zakoni, ki urejajo delovna razmerja zaposlenih v zasebnem sektorju. S pomočjo vprašalnika pa želim pridobiti iskrene odgovore zaposlenih, kako na področju NJM oni vidijo spremembe na delovnem mestu.

1.3 Predpostavke in morebitne omejitve

Predpostavljam lahko, da so podatki, povzeti iz literature ter analize iz drugih virov dovolj zanesljivi in jih ne bom posebej preverjala. Nekateri vidiki bodo zgolj omenjeni in ne bodo predmet podrobnih analiz. Zaradi obravnavanja točno določene javne službe, tj. Občine Horjul, pa menim, da je posploševanje dobljenih rezultatov na druge lokalne službe lahko nereprezentativno. Vendarle pa lahko predpostavljam, ker veljata za vse uradnike enaka zakona, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, da velja tak postopek upravljanja na vseh občinah enako, vsaj v primeru zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih.

1.4 Predvidene metode raziskovanja in vzorčenja

Diplomska naloga bo najprej s teoretičnega vidika prikazala ravnanje in upravljanje človeških virov v javni upravi. Pri pisanju bom uporabila deskriptivni in kompilacijski študijski pristop. Za izvedbo same raziskave pa bom uporabila analitični ter statistični pristop pri navajanju dobljenih rezultatov. Opredeljen bo postopek upravljanja človeških virov – zaposlenih v javni upravi. Naloga bo dajala prednost opisu strukture posameznih faz upravljanja človeških virov s primerom (delovanje in struktura zaposlenih javnih uslužbencev na občini Horjul), zato bo pristop bolj deskriptiven.

Navedbe v diplomski nalogi so pridobljene s pomočjo različne strokovne literature, zakonov, člankov in drugih virov, praktični del podatkov pa bo izdelan s pomočjo zaposlenih na Občini Horjul, ki delujejo na področju zaposlovanja in upravljanja človeških virov.

Temeljna metoda pri pisanju diplomske naloge bo analiza primarnih in sekundarnih pisnih virov. To pomeni, da se bom pri izdelavi naslanjala na obstoječo zakonodajo ter zakone, že napisane knjige in članke o podobni temi, saj mi bo to omogočilo razlago in razumevanje osnovnih teoretičnih pojmov, kar je neizbežno za tovrstno delo. Znanstveni kot tudi posvetni članki, strokovne knjige in publikacije, domača in tuja literatura mi bodo omogočili definicijo in razlago pojmov, s katerimi se srečujemo skozi celotno nalogo.

2 ČLOVEŠKI VIRI

Zdi se, da je človek šele nedavno postal temeljna vrednota, saj se izraz angleške besedne zveze »human resource management«, ali s kratico HRM, pri nas začne pojavljati šele v devetdesetih letih. Prevod besede ima pri nas številne različice, kot so: ravnanje s človeškimi viri, upravljanje človeških virov, menedžment kadrovskih virov, upravljanje človeških potencialov ipd.

Številni teoretiki so proučevali to panogo. Tako nekateri trdijo, da je upravljanje človeških virov samo novo ime za ravnanje z ljudmi, drugi pa menijo, da je vendarle management človeških virov novo obdobje v pojmovanju in razvoju ljudi kot zaposlenih v organizacijah in je ključni del strateškega managementa.

Dejstvo pa je, da odnosov med ljudmi ne moremo več percipirati/dojemati/šteti kot nekaj samoumevnega. Časi, ko je podjetje mogoče voditi oblastno in diktatorsko, so mimo. Manager, ki gleda v prihodnost kot uspešno prihodnost, mora imeti jasno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo vodi. Obvladati oziroma osvojiti, začutiti mora številne veščine in osvojiti različna znanja, kot so komuniciranje, motiviranje, pozitivna naravnost, da bi bili ljudje, ki jih vodi, zadovoljni in da bi sledili ciljem organizacije. Hkrati pa mora znati izkoristiti potencial, znanje, kreativnost, ki ga v sebi nosijo zaposleni.

Organizacija mora, poleg poslanstva, vizije in ciljev, negovati tudi ljudi, dvigati produktivnost, izboljševati delovne razmere, usposabljati, vzporedno pa upoštevati zakonodajo in pridobivati konkurenčno prednost.

2.1 Pomen človeških virov v organizaciji

Možina opredeljuje človeške vire kot zaposlene z vsemi njihovimi sposobnostmi, znanjem, motiviranostjo, vrednotami ter pripadnostjo skupini oziroma organizaciji, katere del so, in njihovo pripravljenostjo za udejstvovanje oziroma sodelovanje. O človeških oziroma kadrovskih virih namesto o zaposlenih ali kadrih govorimo tako zato, ker ljudi dojemamo kot potencial, vložek v uspeh, ne pa kot strošek (Možina 2002, 7).

Pravi tudi, da je ravnanje s človeškimi viri splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo tako posameznikov kot organizacije in družbe (Možina 2002, 8).

Stare pa upravljanje človeških virov opredeljuje kot področje, ki obravnava ravnanje in obnašanje kadrov, njihove sposobnosti, znanja in veščine ter načine ravnanja in vplivanja

na kadre. Delo poteka s ciljem, da bi kadri ob večjem zadovoljstvu hitreje in bolje opravljali svoje delo. Upravljanje človeških virov poteka z namenom, da bi po eni strani zagotavljali večjo domiselnost, motiviranost, kreativnost, uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu, po drugi strani pa bi na tak način zviševali uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost organizacije ter sočasno povečali zadovoljstvo zaposlenih z delom (Stare v Abrahamsberg 1997, 246).

Gre za proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po človeških virih, jih pridobiva, razvija, usposablja, vrednoti, nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Upravljanje človeških virov se ukvarja s tem, kako naj se posameznik integrira v strategijo in cilje organizacije, kako je potrebno z njim ravnati in kako se posamezni del procesa upravljanja človeških virov (pridobivanje, izvor, usposabljanje in nagrajevanje) vključuje v strateško in poslovno dogajanje v organizaciji (Merkač Skok 2005, 14).

Farhnam in Horton argumentirata naslednje dejavnosti upravljanja človeških virov v javni upravi:

- pridobivanje kadrov,
- strukturiranje dela,
- nagrajevanje kadrov,
- nadzor kadrov, usposabljanje in izobraževanje,
- sodelovanje kadrov,
- prenehanje dela.

Javni sektor ima v nasprotju z zasebnim sektorjem, ki pretežno zaposluje ljudi kot vire, tudi širše socialne naloge do zaposlenih. Ti niso samo viri, temveč tudi tisti, ki naj bi zagotavljali državno blaginjo in osnovne storitve za skupnost, šele nato so dojemani kot državljani, ki predstavljajo neko državo. Država kot delodajalec mora biti na področju upravljanja človeških virov zgled zasebnim organizacijam (Farnham in Horton 1996, 32).

Glavna naloga ravnanja s človeškimi viri je smiselna povezava štirih področij: sodelovanje s sodelavci, spremembe pri ravnanju s človeškimi viri, plačni sistem in organiziranje dela, pa navajata Liebel in Oechsler (Liebel in Oechsler 1994, 288).

Da so temeljne aktivnosti upravljanja človeških virov: upravljanje zunanjega in notranjega okolja, ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbira kadrov, razvoj in izobraževanje ter nagrajevanje zaposlenih, pa meni Trevnova (Treven 1998, 26–29).

Upravljanje človeških virov pomeni cel sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Upravljanje človeških virov sega vse od načrtovanja kadrovske politike (priprava aktov o sistematizaciji in organizaciji delovnih mest, načrti zaposlovanja, načrti izobraževanja in usposabljanja), štipendiranja, zaposlovanja, imenovanj, sklepanj pogodb, razporejanja ter motiviranja do plačne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanja in sankcioniranja itd. (Haček 2015, 113).

O človeških oziroma kadrovskih virih namesto o kadrih govorimo zato, ker razumemo zaposlene kot potencial, kot naložbo in ne kot nujni izdatek, še dodaja Haček (Haček 2015, 113). Gre za del strateškega pristopa menedžementa, ki temelji na naslednjih načelih:

- zaposleni so najpomembnejše premoženje organizacije,
- poslovni postopki in upravljanje človeških virov morajo biti povezani in skladni,
- uspešnost organizacije je posledica kulture in vrednot, organizacijskega ozračja in vodenja.

S pravilnim ravnanjem pa tako dobimo neomejene zmožnosti, ki jih človeški viri nosijo v sebi.

Tudi Cvetko opredeljuje, da pojem človeških virov vključuje več področij, in sicer: upravljanje človeških virov, razvoj človeških virov in organizacijski razvoj (Cvetko 2002, 44).

TABELA 2.1: Medsebojni odnosi na področju človeških virov

Razvoj človeških virov	Upravljanje človeških virov	Organizacijski razvoj
	Rekrutacija	
Usposabljanje	Selekcija	Obogatitev dela
Izobraževanje	Namestitev	Razširitev dela
Razvoj	Ocenjevanje	Spremembe organizacije
	Nagrajevanje	
	Planiranje delovne sile	

Vir: Cvetko (2002).

Če povzamem navedbe avtorjev, je management človeških virov oziroma ravnanje s človeškimi viri skupek delovanja različnih faktorjev. Ti faktorji pa so: od tradicionalnih kadrovskega aktivnosti in procesov, kot so planiranje, izbor in zaposlovanje kadrov, do razvoja, razumljenega kot izobraževanje in usposabljanje ter motiviranje in nagrajevanje, upoštevanje in vključevanje v sam delovni proces. Nadalje ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, posvečanje velike pozornosti tudi organizacijski klimi oz. okolju, v katerem človeški viri delajo, se razvijajo, čutijo, živijo. Vse to se počne z namenom uspešnosti razvoja, doseganja ciljev in izpolnjevanja strategije organizacije. Kot pravi Možina, je kadrovskega (personalni) management usmerjen predvsem k zaposlenim v organizaciji, njihovega pridobivanju ter vzdrževanju (Možina et al 2002, 22).

2.2 Tradicionalni in sodobni način upravljanja človeških virov v javnem sektorju

Znana sta dva načina upravljanja človeških virov. Tradicionalni način in sodobni način. Sodobni način se je izoblikoval na spoznanju, da so človeški viri ključnega pomena za podjetje oziroma organizacijo. Tradicionalni način pa je ljudi postavljale v hierarhijo podjetja, kjer je imel vsak posameznik določene naloge – razčlenjene in natančno opisane. S skrbnim izvajanjem nalog vsakega zaposlenega pa naj bi bili tako cilji podjetja doseženi (Gorišek 2003, 14). Zato so tradicionalni vidiki opredeljevali organizacijo kot togo in neprilagodljivo v nasprotju s sodobnimi pristopi, ki vidijo organizacijo kot hitro in odzivno na različne spremembe (Žurga 2001, 24).

Naloga zaposlenih je bila v začetku dvajsetega stoletja videna kot oskrba stroju, organizacija pa kot nekakšna piramida z določenimi cilji na vrhu. Standarden nazor je bil, da je doseganje ciljev možno doseči samo s sistematičnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo, ter z ljudmi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem. Prevladovalo je mnenje, da je dovolj, če vsak posameznik skrbno opravi svojo nalogo, ne glede na druge (Možina 2002, 10).

Tradicionalno ravnanje s človeškimi viri je slonelo na uradniški funkciji zaposlenih, paternalističnem stilu managementa, standardiziranim zaposlovanju, kolektivnih vzorcih industrijskih odnosov, državi kot modelu in dobri praksi zaposlenih (Farnham in Horton 1996, 80). V tradicionalni upravi je imela politika oziroma politično načrtovanje odločilen oziroma prevladujoč vpliv, saj se je na osnovani politiki oblikovala organizacijska struktura in področje človeških virov (Stare v Kocjančič 1998, 227).

Aktivnosti tradicionalnega upravljanja človeških virov so bile največkrat zgoščene v tako imenovanih osebnih (kadrovskih) službah, ki pa v shemi organizacije niso bile uvrščene v vrh. Zaposleni v takih službah niso imeli visoke izobrazbe in so se večinoma ukvarjali z osebno evidenco, sprejemom, nameščanjem in odpuščanjem zaposlenih. Urejali so prehrano, bolniške odsotnosti, nezgode pri delu in podobno, kratka delo, ki ga managerji oziroma vodilni zaposleni ter drugi oddelki niso želeli opravljati (Možina 2002, 16).

Konec šestdesetih oz. v začetku sedemdesetih let pa se je počasi začelo načrtno ukvarjati tudi s človeškimi viri. Ekonomska kriza je organizacije prisilila, da so začele iskati rešitve za razvoj in preživetje. Ker so bili tehnologija in materiali že optimizirani, so neizkoriščene rezerve našli v ljudeh (Stare v Grad 2001, 151).

Pomen človeških virov se je povečal, predvsem ko so se v okolju organizacij začele dogajati dinamične spremembe. Vodilni v organizacijah so spredvideli, da potrebujejo pomoč vseh zaposlenih v organizaciji, če želijo doseči nove rezultate. Okorelo obnašanje ljudi, ki so do sedaj delali le ozko določene naloge, se ni več moglo prilagajati spremembam okolja. Pokazala se je potreba po inovativnem in timskem delu, če so želeli uresničevati vnaprej postavljene cilje. Zahteva po novi zasnovi organizacije je pripeljala do pomembnih spoznanj o vlogi posameznika v organizaciji. Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do ugotovitve, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo, najpomembnejši proizvodni ustvarjalec (Možina 2002, 11).

Najbolj iskano je na trgu delovne sile postalo znanje, investicija v človeški kapital in njegov "know-how" pa najpomembnejša naložba. Znanje je namreč najpomembnejši kapital še danes in je najmočnejše orodje v boju s konkurenco, predvsem pa je znanje vrlina najboljših posameznikov kot tudi organizacij. V času, ko gospodarstvo temelji predvsem na znanju, se konkurenca seli na področje ravnanja s človeškimi viri. Odličnost ravnanja s človeškimi viri je postala ena najpomembnejših vrednot za ohranjanje konkurenčne prednosti, za zagotavljanje konstantne rasti in razvoja organizacij. V času, ko je znanje ključna prednost, je postalo področje "human resource" managementa strateškega pomena in je zaznamovan predvsem s prehodom s klasičnega koncepta upravljanja na celostni koncept upravljanja človeških virov (Mihalič 2006, 20–22).

Zaradi vedno večje dinamike okolja, ki vpliva na organizacije, so se začeli razvijati sodobni pristopi, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Tako so postali pomembnejši tudi medčloveški odnosi in oblikovanje pogojev, da bi zaposleni lahko čim

bolj povečali svoj prispevek. Da se organizacije lahko odzivajo na spremembe, morajo poskrbeti za razvoj in uporabo intelektualnih zmožnosti zaposlenih. Tako prihaja pri managementu človeških virov v ospredje razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. S tem pa se povečujejo možnosti za uspešnost in dosežke tako zaposlenih kot organizacije. Uspešnost in dosežki vodijo k zadovoljstvu in vzpodbujanju izboljšav (Gorišek 2003, 15).

Prehod od klasičnega do sodobnega upravljanja človeških virov, se je zgodil predvsem zaradi večje konkurence na trgu. Nesporno je bilo ugotovljeno, da so najuspešnejše in s tem tudi najkonkurenčnejše organizacije tiste, ki upravljanju človeških virov pripisujejo največji pomen (Haček in Bačlija 2007, 120).

V nadaljevanju izpostavljam pomembnejše elemente novejših pristopov upravljanja človeških virov v sistemu javnih uslužbencev. Pri pregledu teh elementov, pa vendarle ne moremo mimo slovenske realnosti. Zanj je namreč značilno veliko razhajanje med teorijo in prakso. Leskovar-Špacapanova (1997, 109) navaja nekaj razlogov, zakaj je tako:

1. napačna predstava o neomejenosti količine in strukture človeških virov,
2. tradicionalen odpor do zvišanja kratkoročnih sredstev za dolgoročni učinek (pojmovanje kadrov kot strošek in ne kot naložba),
3. nizek status kadrovske funkcije v primerjavi s finančno, proizvodno ali trženjsko funkcijo,
4. odpor do uporabe informacijske tehnologije ter posledično slabša kakovost odločitev.

TABELA 2.2: Primerjava tradicionalnih in sodobnejših pristopov k upravljanju človeških virov v javnem sektorju

Kategorija	Tradicionalno delo z ljudmi	Sodobno upravljanje človeških virov
Osnovno pojmovanje	Ljudje delajo zaradi preživetja	Ljudje delajo zaradi zaslužka, samopotrjevanja in samouresničevanja
Vloga politike	Podfunkcija poslovnih procesov	Vodilni del strateškega managementa
Cilji organizacije	Določeni	Nepredvidljivo spremenljivi
Status zaposlenih	Javnopravno zaščiten status – zakonsko omejene možnosti	Prehajanje k zasebnim metodam
Opredelitev človekovih zmožnosti	Glede na zahtevnost delovnega mesta se zaposli ustrezen človek	Spodbuja se razvoj, poudarjajo se ustvarjalnost, prilagodljivost in znanje
Načrtovanje človeških virov	Reaktivnost – sprotna reakcija na pojavljajoče se potrebe	Proaktivnost – identifikacija bodočih potreb in s tem skladno načrtovanje
Usmerjanje	Ukazovanje in nadzor	Spodbude, samsmerjanje
Motivacija	Zavest dolžnosti (upravna etika)	Naravnost k učinkovitosti, samostojnost odločanja
Opredelitev delovnih mest	Stroka, delo je operacionalizirano	Široka, uveljavlja se skupinsko delo, pogosto tudi projektno delo
Uspešnost pri delu	Neupoštevana	Merjena in nagrajevana
Ustvarjalnost	Nezaželena	Spodbujana
Plače	Fiksne glede na delovno mesto	Del v odvisnosti od uspešnosti, vloga plače je socialna in motivacijska
Nagrajevanje	Finančno	Tudi nefinančno (javne pohvale)
Napredovanje	Po sistemu kariere; senioriteta	Horizontalno napredovanje z oblikami rotacije, razširitve in obogatitvene pristojnosti.
Usposabljanje in izobraževanje	Stroko namenski; redki	Široki, spodbujana samoiniciativa
Obveščanje in sodelovanje zaposlenih	Odsotni ali omejeni	Spodbujani
Odpuščanje	V omejenih primerih	Glede na (ne)uspešnost pri delu

Vir: Kovač (2000,19); Lipičnik in Mežnar (1998) v Haček (2015).

Temeljni cilj strateškega upravljanja človeških virov je z razvojem pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih pospeševati organizacijsko učinkovitost. Sodobni pristopi teorije o upravljanju človeških virov poudarjajo (v primerjavi s tradicionalno teorijo o delu z ljudmi in poznejšo teorijo o medčloveških odnosih) predvsem popolno uporabo kadrovskega virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in zagotavljanju možnosti za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samo usmerjanju in nadzoru (Haček 2015, 113).

Ob raziskovanju področja človeških virov so se izrazili različni modeli, med katerimi za najpomembnejšega štejemo Likertovo ekonomsko usmerjeno obravnavo človeških virov in michiganski in harvardski model ravnanja s človeškimi viri. Pa vendarle je potrebno pri oblikovanju konkretnih praktičnih modelov ravnanja s človeškimi viri upoštevati enkratnost posamezne organizacije, saj noben teoretski model ne ustreza vsem organizacijam enako. Organizacijo namreč oblikujejo ljudje in prav zato se način reševanja problematike ravnanja s človeškimi viri od organizacije do organizacije razlikuje (Stare v Grad 2001, 152). Vsi modeli namreč kažejo, da so razlike v razvoju tehnologij v organizacijah vedno manjše, še vedno pa ostajajo razlike pri kadrih oziroma pri ravnanju s človeškimi viri.

Farham in Horton izpostavljata pet trendov pri upravljanju človeških virov ob prehajanju iz tradicionalnega k sodobnemu managementu človeških virov (Farnham in Horton 1996, 323):

- kadrovska funkcija postaja strateško pomembnejša od upravne
- stil vodenja se spreminja iz paternalističnega v racionalističnega
- večja fleksibilnost pri zaposlovanju
- odnosi med delodajalci in delojemalci so bolj enakovredni kot prej
- država kot delodajalec prevzema uspešne pristope zasebnega sektorja

TABELA 2.3: Primerjava tradicionalnega in novega upravljanja človeških virov v javni upravi

	Tradicionalno upravljanje človeških virov	Novo upravljanje človeških virov
Kadrovska funkcija	Administrativna	Strateška
Stil vodenja	Paternalistični	Racionalistični
Zaposlitvene prakse	standardizirane	Fleksibilne
Industrijski odnosi	Kolektivistični	Dualistični
Vloga delodajalca	Vzor	nova vloga

Vir: Farnham in Horton (1996, 323).

Vsebina in zamisel novega upravljanja človeških virov sloni na dveh temeljnih načelih:

- Kadrovske viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje pa je ključ do njenega uspeha. Ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki tesno povezani ter so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev.

- Človeški viri v organizaciji lahko odigrajo svojo strateško vlogo samo v določenih pogojih. V ta namen mora biti upravljanje z njimi prilagojeno njihovem razvoju, organizacije pa morajo izvajati ustrezno filozofijo vodenja ljudi (Armstrong v Merkač Skok 2005, 53).

Današnje upravljanje zaposlenih daje poudarek na celostnem doprinosu zaposlenega v podjetju pri delu, pri sodelovanju ob načrtovanju in izvedbi dela, kot tudi pri inovativnosti in motiviranosti, kar pa zmanjšuje pomen tradicionalnega upravljanja človeških virov, ki je osnovana na avtoriteti, hierarhiji in moči.

Prehod na sodobno upravljanje človeških virov pa je vplival tudi na razvoj in preoblikovanje kadrovske funkcije. Klasično postavljena kadrovska funkcija je bila nezmožna zadovoljiti potrebe, ki so jih pred managerje in kadrovnike postavile hitre spremembe v okolju. Izkazalo se je tudi, da zaposlenih ni moč obravnavati samo v kadrovski službi brez povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Naloga tradicionalne kadrovske službe, kot jo poznamo iz preteklosti, da je bila v podporo poslovanju in je zagotavljala storitev, ki je pomagala pri zaposlovanju ljudi, ki jih je organizacija potrebovala.

Novi management človeških virov pa temelji na sodobnem pogledu organizacije, kot odprtem sistemu, ki se nenehno prilagaja okolju, se spreminja, zmanjšuje negotovost v sistemu in z vzajemnimi dejavnostmi skrbi za razvoj. Nova funkcija v smislu ravnanja s kadrovskimi viri, ki naj jo opravlja specializiran posameznik ali služba, mora tako dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije (Možina 2002, 17–18).

Današnje ravnanje s človeškimi viri daje velik pomen nenehnemu razvoju kadrovskega managementa, saj le celovit pristop k področju razvoja človeških virov pomembno vpliva na sodelavca in njegovo naravnost k ciljem, uspehom, pripadnosti, identifikacijo, motiviranost, profesionalnost, odgovornost, ekonomičnost, mobilnost, fleksibilnost itd. Zaradi navedenega mora biti razvoj človeških virov oblikovan tako, da zastopa tako interese zaposlenega kot organizacije. Ukrepi razvoja človeških virov so naravnani tako, da izboljšujejo sodelovanje vseh zaposlenih (Stare v Kocjančič 1998, 228–232).

Kot že napisano, je tradicionalna kadrovska dejavnost statična, toga in osamljena funkcija, bolj namenjena sama sebi, kot pa organizaciji. Vrednot, kot so motivacija, timsko delo, pripadnost organizaciji, naravnost k ciljem in uspehom organizacije, ne pozna. Nov način ravnanja s človeškimi viri, pa je orientiran v ljudi, je strateški in povezan s celotnim

dogajanjem v organizaciji in njeni okolici. Vedno bolj so prepoznavane vrednote, na katerih organizacija gradi svoj uspeh in želi, da se z njimi identificirajo tudi zaposleni.

3 NOVI JAVNI MANAGEMENT

3.1 Novi javni management v slovenski upravi

Pri novem upravljanju javnega sektorja ali novem javnem managementu gre za skupek načel, ukrepov in metod, ki so prevzeti iz zasebnega sektorja in so konec osemdesetih let 20. stoletja globalno spremenili javno upravo. Gre za nov način upravljanja javnega sektorja, ki uvaja managerske načine dela iz zasebnega sektorja, ti pa vključujejo konkurenčne in tržne ustroje. Javna uprava je v interesu javnosti, zato se uvaja usmerjenost na stranke, ocenjuje učinkovitost ter uspešnost zaposlenih v javnem sektorju. V Sloveniji smo teoretsko novi javni management dodobra razvili, vendar pa trdim, da smo z vidika prakse še vedno v razvoju in želenih ciljev oz. rezultatov še ne moremo iskreno pokazati. Pri premikanju novega javnega managementa je značilen strateški pomen politike in modernizacije uprave. Pri nas je ta nujna predvsem z vidika uporabnikov, upravljanja človeških virov in posledično zmanjševanjem klasične uprave.

Cilj moderne javne uprave je bolj odprt in decentraliziran managementski model, ki nadomešča klasično in okorelo hierarhijo. Zadnja desetletja se je prizadevanje za uveljavljanje te ideje povečalo, »rezultat« pa lahko opredelimo kot novi javni management.

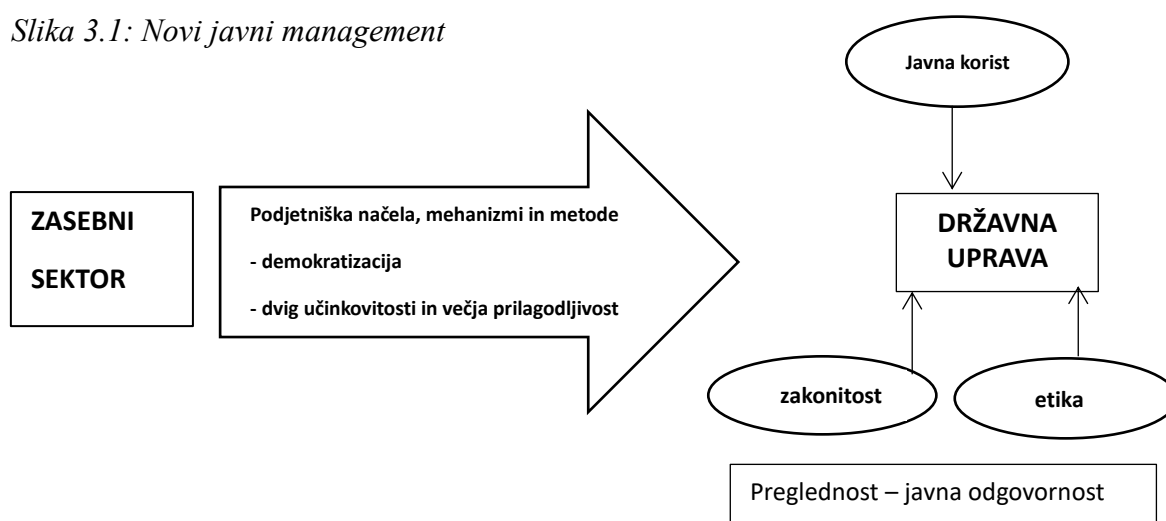
Temelj novega javnega managementa je prepričanje, da moramo v delovanje javnega sektorja vpeljati načela in pozitivne izkušnje zasebnega sektorja. Ta načela pa se nanašajo tako na ekonomiko poslovanja, metode dela, podjetniško-poslovni način razmišljanja, usmerjenost k ciljem in ljudem (uporabniki in zaposleni), poslanstvo in strategijo posamezne enote, gradnjo in razvoj organizacijske kulture, prevzemanje odgovornosti, povečanje avtonomije organizacije in tudi posameznika v njej, vse v duhu javnega interesa v skladu z veljavno zakonodajo. Kar pa pomeni uvedbo podjetniških oziroma poslovnih idej:

- ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne) funkcije;
- določitev vizije, poslanstva in ciljev organizacije ter uvedba strateškega managementa s podobnimi značilnostmi kot v zasebnem sektorju;
- usmerjenost k uporabnikom javnih storitev;
- naravnost k rezultatom in doseganju učinkovitosti ter uspešnosti, kar pomeni tudi racionalno obnašanje, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti;
- avtonomija, decentralizacija in prenašanje odgovornosti;

- večja prilagodljivost in spodbujanje konkurence (privatizacija, deregulacija ipd.);
- izboljšanje ravnanja z ljudmi pri delu;
- izboljšanje komunikacije preko deregulacije in informacijske tehnologije in
- smotrna izraba finančnih sredstev.

Pravi pomen novega javnega managementa bi morali biti ukrepi, ki stremijo k razvijanju tekmovalnosti, razdruževanju prevelikih upravnih birokracij in spodbujanje večje produktivnosti, in sicer na podlagi merjenja učinkovitosti (Pečar 2003, ...). Skupno vsem definicijam je s pomočjo podjetniških metod doseči učinkovito in demokratično upravo.

Slika 3.1: Novi javni management



Vir: Ferfila in drugi (2002, 128).

Tako se znotraj javne uprave oblikujejo različne agencije, ki svetujejo, motivirajo, podpirajo uvajanje novih pristopov v javnem managementu. Na ta način naj bi se vlada oziroma javna uprava razbremenila različnih nalog pri organiziranju in ponudbi javnih storitev. Postopno se spreminja vsebina delovanja, povečajo se odgovornost in kompetence organizacij in vodstev v javnem sektorju.

Postopki sprememb v javnem sektorju nas tako spominjajo na procese v gospodarskih korporacijah, vendarle pa imata zasebni in javni sektor drugačno poslanstvo ter motiv delovanja, zato nekritično kopiranje in apliciranje podjetniških načel v javno upravo ni ravno na mestu. Načelo zakonitosti naj bi prevladalo nad načelom učinkovitosti delovanja javne uprave in ravno tako zadovoljevanje javnega interesa pred ekonomsko uspešnostjo ali celo dobičkonosnostjo. Meje usmerjenosti k uporabniku določa javni interes, saj javna uprava včasih svojo kakovost kaže tako, da uporabnika ne zadovolji (Kovač 2004, 181).

Ravno tako tudi Stanonik navaja (Stanonik 2000, 295), da reformno uvajanje managerskih načel delovanja zasebnega sektorja v državno upravo samo po sebi še ni zadostno zagotovilo za njeno pozitivno in predvsem trajno spremembo, saj mora to postati način delovanja in razmišljanja uslužbencev ter del stalnega procesa izboljšanja državne uprave, skratka odkrivanje novega poslanstva in funkcije javne uprave.

Tradicionalni pogled na državo, javno in državno upravo, kot jo podaja Weber, tako ni več mogoč zaradi razvoja in napredka. Vedno bolj se krepi osredotočenje na metode delovanja v neki organizaciji; torej pomembno je, KAKO ljudje delujejo. Nekoč je bilo tudi okolje, kjer deluje uprava bolj stabilno in predvidljivo. Danes pa ni več tako. Okolje se nenehno spreminja, zato so tudi naloge javne uprave bolj obsežne, zahteve strank – uporabnikov storitev javne uprave, pa vedno večje.

Po Lipičniku in Mežnarju vzroke za spremembe upravnega okolja delimo na notranje in zunanje. Med prve sodijo spreminjanje vrednot in organizacijske upravne kulture, individualizacija in zahteva zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja, med zunanje pa sodijo zahteve po zmanjševanju javnih izdatkov, kritičen in bolj zahteven odnos uporabnikov ter naraščanje obsega in zahtevnosti upravnih nalog (Lipičnik in Mežnar v Haček 2015, 112).

Omenjeno problematiko pokrivata uvajanje in izvajanje konceptov novega upravljanja javnega sektorja (NJM). S ciljem splošne učinkovitosti in demokratizacije uprave teži NJM k vpeljavi zasebnih podjetniških načel dela v javno upravo s primarno usmerjenostjo k uporabniku, menedžersko prožnostjo pri organizaciji dela in s tržnimi mehanizmi (Kovač v Haček 2015, 112).

Definicijo novega javnega menedžmenta podaja mag. Polona Kovač kot: »Novi javni menedžment je skupek načel, ukrepov in metod, prevzet iz zasebnega sektorja v javni sektor, ki so od konca osemdesetih let 20. stoletja predruožčili upravo po celem svetu. Gre za nov način upravljanja javnega sektorja, ki uvaja privatne managerske metode dela in tržne mehanizme, kar je posledica potreb po zmanjšanju deleža javne porabe v bruto domačem produktu ter večjemu uveljavljanju glasu uporabnikov javnih storitev in javnih uslužbencev. Ker je delovanje javne uprave determinirano z javnim interesom, je ta mejnik pri uvajanju usmerjenosti k strankam in učinkovitosti ter uspešnosti.« (Kovač v Brezovšek in Haček 2004, 177).

Podobno opisuje usmeritve sodobnih upravnih sistemov tudi Gordana Žurga, ki opredeli cilje sistemov:

- povečanje stroškovne učinkovitosti, ustvarjanje fleksibilnosti managerjev;
- prenos odgovornosti na nižje nivoje;
- spremembe vrednot in stališč javnih uslužbencev;
- uvajanje koncepta usmerjenosti k državljanom – strankam;
- zagotavljanje kakovostnih storitev;
- usmerjenost k rezultatom,

(Žurga 2004, 12) in navaja elemente, ki sestavljajo novi javni management:

- usmerjenost k uporabnikom,
- usmerjenost k rezultatom,
- prenova delovnih procesov,
- nova organiziranost in novi načini vodenja,
- uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta,
- povečanje učinkovitost in uspešnosti,
- delegiranje in povečanje avtonomije,
- prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem,
- opredelitev in razmejitev odgovornosti ter
- vzpostavitev tekmovalnosti

(Žurga 2000, 49–50).

Tako se je v delovanju javne uprave pričel uveljavljati tržni pristop, imenovan novi javni management (»New Public Management«) ali novo upravljanje javnega sektorja (Brezovšek in Haček 2002, 696). Novi javni management je torej skupek načel, ukrepov in metod dela, prenesenih z zasebnega na javni sektor. Tako govorimo o novem upravljanju javnega sektorja s poudarkom usmerjenosti k uporabniku in učinkovitosti z uvajanjem aplikativnih managerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov. Definicij novega javnega managementa je več, eno ključnih del za prenavo vladnega sektorja pa je povzetek dobre praksi iz ZDA, katerega avtorja sta Osborne in Geabler, ki sta novi javni menedžment opredelila v desetih načelih:

- usmerjenost k uporabniku
- konkurenčnost
- usmerjanje namesto izvajanje
- poslanstvo in strateški management
- naravnost k rezultatom,
- ekonomičnost
- avtonomnost in delegiranje
- decentralizacija
- preventivno in proaktivno delovanje
- tržni mehanizmi

(Kovač v Brezovšek in Haček 2004, 177–179).

Novi javni menedžment tako predstavlja nekakšno kritiko Webrovemu birokratskemu modelu, saj so klasične birokracije preveč centralizirane, toge in hierarhično organizirane, brez modernih sredstev za ocenitev in upravljanje stroškov ter zaradi nefleksibilnega, preživetega sistema javnih uslužbencev nesposobnih motivirati svoje zaposlene (Brezovšek 2000, 270). Vodilni element vseh reform je predvsem težnja za odprt, decentraliziran upravljavski model, ki zamenja klasično hierarhijo.

Spreminjanje javne uprave se izvaja na vseh področjih, eno od ključnih pa je prav gotovo področje človeških virov, kjer so zaposleni v javni upravi pomembni nosilci sprememb. Vzroki za spremembe pri ravnanju s človeškimi viri so različni, osnova vsem pa je sprememba ekonomskih, socialnih in tehnoloških pritiskov iz zunanjega okolja (Flynn in Strehl 1996, 2).

Falconer opisuje značilnosti glavnih elementov univerzalnega modela novega javnega managementa, ki naj bi se nanašali na celotni javni sektor v (Falconer 1997, 69):

- *Profesionalni management*; Ljudje na vodilnih položajih v javnem sektorju so »aktivni« managerji in ne reakcionarni birokrati. Sodoben upravni manager ima pravico do odločanja po svoji presoji na področju, za katerega je zadolžen. Za razliko od tradicionalnega javnega uslužbenca, ki deluje v skladu z uveljavljenimi pravili in postopki in izvršuje javne politike po ukazih brez pravice do odločanja in

brez odgovornosti za rezultate. Upravni manager je veliko bolj dejaven in odločitve sprejema samostojno, izvršuje politike in je zanje tudi odgovoren. V okviru NJM je managerski proces jedro javnih aktivnosti in ključ za izboljšanje uspešnosti javnega sektorja.

- *Jasni standardi in merjenje uspešnosti*; NJM teži k temu, da bi tudi v javnem sektorju spremljali uspešnost, to pomeni, da bi organizacije zasledovale svoje cilje in spremljale, kako in s kakšnimi stroški jih je doseglo. Spremljanje uspešnosti poslovanja mora biti nadgrajeno z odgovornostjo za dosežene rezultate, kar naj bi vodilo k neprestanemu izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti.
- *Poudarek na kontroli produkta*; Uspešnost organizacije je povezana z usmeritvijo k rezultatom in ne k procesom. Za javni sektor je bilo značilno, da je bil poudarek na vložkih, tj. pridobljenih sredstvih, in ne na rezultatu, to je kakovosti storitve, nova paradigma pa zahteva usmeritev k rezultatom.
- *Decentralizacija v javnem sektorju*; Bistveni element novega javnega managementa je decentralizacija javnega sektorja s ciljem doseči večjo učinkovitost in uspešnost manjših enot. Manjše enote so učinkovitejše, ker lažje določijo svoje cilje ter jih praviloma hitreje in lažje dosežejo. Te enote so tudi bolj odgovorne, ker za posamezno enoto oziroma organizacijo stoji javnosti odgovoren manager in ne »brezoblični birokrat«.
- *Spodbujanje konkurence*; Težnja k spodbujanju konkurence sloni na dveh argumentih, in sicer: trg omogoča najboljšo alokacijo virov in posamezniki najbolje skrbijo za svoje bogastvo. Trg in konkurenca torej spodbujata učinkovitost in povečujeta potrošniško izbiro. To ima pomembne posledice za javni sektor, saj naj bi konkurenca javne organizacije spodbujala k doseganju višje kakovosti storitev, uporabnik storitev pa je potrošnik na novem trgu javnih storitev, ki se zaveda svojih pravic.
- *Zasebnosektorske lastnosti managerskega procesa*; V javnem sektorju je potrebno vzpostaviti poslovno-podjetniški način obnašanja, še posebej v profitnih dejavnostih. Management mora vzpostaviti bolj prilagodljiv sistem zaposlovanja, nagrajevanja in izvajanja aktivnosti.
- *Večja disciplina in ekonomična poraba sredstev*; Odločilen pokazatelj uspešnosti v javnem sektorju je poraba razpoložljivih finančnih virov ter ljudi. Težnja v novem

javnem managementu je znižati stroške pri opravljanju storitev, hkrati pa izboljšati njihovo kakovost.

Bistvo novega javnega managementa torej je reorganizacija državne-javne uprave. Postopek preobrazbe stare državne uprave v novi javni management približa državno upravo ali javno upravo zasebnemu sektorju. Na drugi strani pa se poveča pravica odločanja pri upravnih managerjih ter na ta način slabijo centralni vpliv.

Ta sprememba pa v svojem jedru pomeni:

- preglednost proračuna v smislu računovodstva in merjenje uspešnosti na podlagi finančnih kazalnikov;
- pogled na organizacijo kot vrsto odnosa med lastnikom in managerjem ter pogodbami, katerih pomen je doseganje uspešnosti:
- decentralizacija organizacij v manjše pogodbene organizacije.
- spodbujanje konkurence med izvajalci storitev.
- enostavno prehajanje uporabnika med ponudniki storitev.

NJM je v prvih letih razvijal ekonomičnost in učinkovitost, danes pa vedno večji poudarek daje strateškemu, kadrovskemu in finančnemu managementu. Teži h konkurenčnosti, preureditvi, uspešnosti in kakovosti.

4 POMEN JAVNIH USLUŽBENCEV

4.1 Javni uslužbenec

Javni uslužbenec je osnova sistema javne uprave, saj je potek dela v javni upravi odvisen predvsem od ljudi zaposlenih v njej, ki opravljajo upravne naloge. Profesionalizacija javne uprave je značilnost sodobnih držav in predstavlja nastanek sodobnih razmerij, v katera vstopa posameznik pri izvajanju upravne dejavnosti kot svojega poklica. Tako govorimo o poklicnem uradniku oziroma javnem uslužbencu. Ob upoštevanju širšega pojma javne uprave, ki poleg sistema državne uprave vključuje še lokalno samoupravo in javne službe (Bučar v Haček 2015, 43), pa je za skupno poimenovanje te kategorije delavcev ustrežnejši izraz kot javni uslužbenci oziroma v tuji teoriji pogosto uporabljen izraz zaposleni v javnem sektorju (Haček 2015, 43).

S pojmom državni uslužbenec imenujemo tiste zaposlene, katerih temeljna funkcija je upravljanje politik, ki so jih oblikovale ali odobrile nacionalne vlade (Bogdanor v Haček 2015, 44). Pojem državni uslužbenec je nastal pred pojmom javni uslužbenec, saj ta pojem izvira še iz časov britanske uprave v kolonialni Indiji in se je nanašal na vse vladne uslužbence, ki niso bili zaposleni v vojski ali sodstvu. Korenine državnega uslužbenca pa odkrijemo že v času vladavine monarhije, saj so bili to osebni uslužbenci, ki so zastopali krono.

V 50. letih so se pojavljala opažanja o posebnem vedenju javnih uslužbencev. Imeli so birokratsko oz. okostenelo osebnost, bili so togo misleči, nefleksibilni, vpeti v točno določeno hierarhično lestvico, konservativni in neosebni. Z modernizacijo javne uprave pa se je reformiral tudi javni uslužbenec, ki postaja aktiven, dovzeten, ambiciozen in učinkovit posameznik (Haček in Bačlija 2007, 36).

Pojma državnega uslužbenca danes v večini sodobnih držav ne srečujemo le pri zaposlenih na vladnih ministrstvih, temveč zajema vse zaposlene, ki delujejo na področju vojske, sodstva, v lokalni samoupravi, šolstvu, zdravstvu, na univerzah in javnih korporacijah. Vendarle pa se v splošnem uporablja izraz javni uslužbenec (Haček in Bačlija 2012, 48).

Osnovni element, ki opredeljuje poklicnega uradnika, je, da opravlja delo v upravni organizaciji kot svoj redni in osnovni poklic. Splošna definicija opredeljuje javnega uslužbenca kot tistega, ki v svojem poklicu opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu. Druge definicije pa opredeljujejo javnega uslužbenca v funkcionalnem in organskem pomenu (Bučar v Haček in Bačlija 2012, 49). V organskem pomenu lahko

javne uslužbenke imenujemo kot tiste osebe, ki delajo za neki organ ali organizacijo in se njegova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa ali organizacije. V funkcionalnem pomenu pa je javni uslužbenec vsakdo, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo.

Med uslužbenci razlikujemo profesionalne uslužbenke, ki jim je javna služba hkrati tudi osnovni vir eksistence, in priložnostne uslužbenke, za katere je opravljanje javne službe le vzporedna dejavnost (Haček 2015, 45).

Slovenska zakonodaja opredeljuje javnega uslužbenca kot osebo, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju; javni sektor pa sestavljajo državni organi, uprave lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, po tem zakonu niso del javnega sektorja. Funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci (UR. I. RS ZJU-63/2007 1-čl.).

4.2 Sistem javnih uslužbencev, uradnikov, strokovno tehničnih uslužbencev

Javni uslužbenci praviloma delujejo znotraj sistema javnih uslužbencev. Sistem javnih uslužbencev bi lahko najenostavneje opredelili kot poseben upravni sistem znotraj javne uprave, v okviru katerega delujejo javni uslužbenci. Pojem sistem se nanaša predvsem na formalne strukture avtoritativnih pravil, ki upravljajo delovanje javnih uslužbencev znotraj zastavljenih ciljev, programov oziroma aktivnosti. Strokovni sistem javnih uslužbencev, ki je v osnovnih potezah že spominjal na današnje strokovne sisteme javnih uslužbencev, se je prvič pojavil leta 1883, ko je ameriški senat sprejel s tako imenovano Pendletonovo listino. Njen cilj je bil oceniti vse kandidate za javne službe na podlagi nepolitičnih meril. Tako so se začeli vzpostavljati temelji, ki so omogočili širitev strokovnega sistema javnih uslužbencev, katerega izhodišči sta bili strokovnost in primerna usposobljenost vseh zaposlenih (gre za tako imenovan merit sistem) (Haček 2015, 47).

Upravljanje v sistemu javnih uslužbencev poteka na treh ravneh oziroma v treh podsistemih. V skladu z izhodišči kibernetično-informacijske teorije so tiste ravni, ki vsebujejo veliko informacij na vrhu hierarhije (gre za t. i. odločevalske ravni), na spodnjem delu pa so ravni, ki vsebujejo pretežno energetski potencial (Parsons v Haček 2015, 47).

TABELA 4.1: Delitev sistema javnih uslužbencev na ravni oz. podsisteme

SISTEM JAVNIH USLUŽBENCEV	
INSTITUCIONALNA RAVEN (pravila vladanja)	OPERATIVNA RAVEN (personalni oz. kadrovski sistem)
Pravice in dolžnosti Javne uprave	Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev
Sistem odgovornosti	Upravljanje človeških virov
Javno mnenje	Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev
Politična vloga javnih uslužbencev	
Političnost javnih uslužbencev	

Vir: Haček (2001, 45).

Ravni, na vrhu hierarhije vsebujejo veliko informacij, gre za odločevalsko raven, na nižjem delu pa so ravni, ki vsebujejo pretežno energetski potencial. Proces upravljanja z določitvijo ciljev se začne na najvišji ali institucionalni ravni oz. podsistemu. Predstavlja zgornji del organizacijske kulture in temelji na zunanjih virih birokratske moči. S te ravni upravljanja v sistemu javnih uslužbencev se proces nato odvije na nižjo oziroma operativno raven ali podsistem, kjer se načelna politika operacionalizira. Temelji na notranjih virih birokratske moči in gre za proces upravljanja posameznih področij, kjer se stvari konkretizirajo, strokovno obdelajo in pripravijo na izvajanje. Zadnja desetletja pa postaja vse pomembnejši tudi podsistem, ki ga imenujemo simbolna raven upravljanja v sistemu javnih uslužbencev, ki opredeljuje, kaj je v sistemu javnih uslužbencev dobro in kaj slabo, in tako lahko dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo (Haček 2001, 45).

V okviru javnih uslužbencev zakon posebej obravnava tudi tiste, ki so zaposleni v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, in razlikuje:

- uradnike, ki v organih opravljajo javne naloge (naloge, ki sodijo v delovno področje organa oziroma za katere je bila ustanovljena oseba javnega prava);
- uradnike, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa in za katere se zahteva najmanj visoka strokovna izobrazba;

- strokovno-tehnične javne uslužbenke, ki v organih opravljajo druga spremljajoča dela

(Belopavlovič 2003, 11).

Uradnik – javni uslužbenec, ki v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti opravlja javne naloge, in javni uslužbenec, ki v teh organih opravlja zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa (Državni zbor Republike Slovenije 2002, 5). Od vseh javnih uslužbencev se pričakuje, da opravljajo svoje naloge strokovno, vestno, nepristransko in kakovostno.

Statusa uradnika pa nimajo tako imenovani strokovno-tehnični javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela. Zakon torej daje status javnega uslužbenca tudi osebam, ki ne izvršujejo javnih nalog, temveč opravljajo tehnična, finančna, računovodska in druga spremljajoča dela, kot so: pisarniški referent, finančni referent, administrativni sodelavec, administrator, manipulant, s katerimi so zagotovljeni tehnični in drugi pogoji za izvrševanje dela (Uran 2002, 2). Nimajo pa statusa uradnika in prav tako ne pravic in obveznosti, ki so značilne za uradnike.

4.3 Sistem nazivov, delovnih mest in položajev

Z razvojem novega javnega managementa se je moral razviti tudi nov sistem nazivov, delovnih mest in položajev, ki je preglednejši in omogoča tudi vzpostavitev kariernega sistema. Cijan navaja, da je v preteklosti napredovanje v višje nazive oziroma višja delovna mesta potekalo neurejeno, stihijsko, brez vnaprej določenih pravil. Kajti naziv ni ločen od delovnega mesta, tako se je dogajalo, da so upravni organi ustvarjali nekakšne rezerve v sistemizaciji delovnih mest zato, da so lahko ljudje, ki so se izkazali za dobre ali pa so določen čas delali v nekem organu, napredovali in s tem prejeli višje plačilo. Formalno je to bilo napredovanje, čeprav je oseba še vedno sedela za isto mizo in opravljala isto delo (Cijan 1999, 27).

Za dognanje delovnega mesta v organizaciji je potrebno opravila in naloge postaviti v skupine po težavnosti in zahtevnosti nalog. Razvrstiti po podobnosti oziroma sorodnosti, času izvrševanja, vrstnem redu, kje se delo opravlja, kakšna so potrebna sredstva in tako dalje. Pomembno je tudi ugotoviti delovno področje in pristojnosti (Cijan 1999, 27).

Uradniška delovna mesta so delovna mesta, kjer uradniki opravljajo javne naloge. Delovna mesta, kjer javni uslužbenci opravljajo druga, spremljajoča delovna mesta pa se imenujejo strokovno-tehnična delovna mesta. Novi Zakon o delovnih razmerjih določa, da je naziv

delovnega mesta oziroma informacija o vrsti dela, za katerega delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi skupaj s kratkim opisom dela, ki ga po pogodbi opravlja, obvezna vsebina pogodbe o zaposlitvi.

Uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovna mesta pa v organe državne uprave, pravosodni organ in v uprave lokalnih skupnosti razvršča vlada z uredbo. Zakon o javnih uslužbencih tako dopušča, da se uradniška delovna mesta razvrstijo s kolektivno pogodbo (Korade 2003, 19).

Uradniško delovno mesto je položaj, kjer se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v določenem organu. Uradniki opravljajo delo v nazivih, le-teh pa je 16 in so razporejeni v pet kariernih razredov (85. člen ZJU):

- naziv prvega kariernega razreda:

naziv prve stopnje: višji sekretar

naziv druge stopnje: sekretar

naziv tretje stopnje: podsekretar

- naziv drugega kariernega razreda:

naziv četrte stopnje: višji svetovalec I

naziv pete stopnje: višji svetovalec II

naziv šeste stopnje: višji svetovalec III

- naziv tretjega kariernega razreda:

naziv sedme stopnje: svetovalec I

naziv osme stopnje: svetovalec II

naziv devete stopnje: svetovalec III

- naziv četrtega kariernega razreda.

naziv desete stopnje: višji referent I

naziv enajste stopnje: višji referent II

naziv dvanajste stopnje: višji referent III

- naziv petega kariernega razreda:

naziv trinajste stopnje: referent I

naziv štirinajste stopnje: referent II

naziv petnajste stopnje: referent III

naziv šestnajste stopnje: referent IV.

4.4 Sistemizacija delovnih mest in klasifikacijski sistem

Sistemizacija delovnih mest v prvi vrsti določa predvsem naziv delovnega mesta in razpored del in nalog po organizacijskih enotah z opisom za vsakega delavca oziroma za skupino delavcev, pogoji za opravljanje, skupno število potrebnih delavcev in število pripravnikov, ki se sprejemajo v delovno razmerje (Cijan 1999, 74). Gostiša pa opredeljuje sistemizacijo delovnih mest kot osnovni, sicer organizacijski splošni akt, ki ne ureja neposredno vsebine in obsega pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja (Gostiša 2003, 13). V sistematizaciji se določi število in vrsto uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest po organizacijskih enotah, vključno z delovnimi mesti za določen čas in delovnimi mesti pripravnikov.

Spremembe v organizaciji in sami sistemizaciji delovnih mest so v organih lokalnih skupnosti precej pogost pojav, saj je potrebno tako samo organiziranost, sestavo delovnih mest, kot njihovo zahtevnost konstantno prilagajati delovnim procesom. Koradejeva navaja, da je glede na sistemizacijo delovnih mest potrebno upoštevati:

- obseg in vrsto nalog, usklajenih z zakonom in drugimi predpisi v pristojnosti organa,
- zakone in podzakonske predpise, ki urejajo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest ter nazivov,
- druge zakone in podzakonske predpise, ki vsebujejo določbe, pomembne za določanje organiziranosti, vsebino dela in sistemizacijo delovnih mest,
- sedanje stanje, pri čemer so mišljeni predvsem trenutni kadrovske viri.

(Korade 2003, 19).

Uranova (2002, 8) pa je postavila zahtevo, da se mora sistemizacija oblikovati tako, da:

- je zagotovljena polna zaposlenost delavcev,

- skupno število delovnih mest ustreza obsegu nalog, naravi in načinu opravljanja nalog,
- so delovna mesta določena tako, da omogočajo razporejanje delavcev na delovna mesta,
- je v okviru vsake izobrazbene stopnje in skupine določeno ustrezno število manj zahtevnih delovnih mest (začetnih delovnih mest),
- sta število in vrsta delovnih mest višjih upravnih delavcev določena glede na obseg najzahtevnejših in specializiranih nalog in potreb po usklajevanju strokovnega dela na posameznih zaokroženih delih delovnega področja,
- se kot delovna mesta s posebnimi pooblastili in odgovornostmi določijo delovna mesta inšpekcijskega nadzora in drugih upravnih in strokovnih nalog, za katere določa zakon posebna pooblastila in odgovornosti.

Sistemizacija delovnega mesta se izvaja v naslednjih zaporednih točkah:

1. oblikovanje delovnega mesta
2. delovno mesto
3. analiza delovnega mesta
4. sistemizacija delovnega mesta – opis dela, opis delavca (Uran 2002, 8).

Pri oblikovanju delovnih mest je potrebno povezati opis delovnih nalog, vrsto odgovornosti za opravljene naloge, fizikalne in socialne delovne razmere s strokovno usposobljenostjo, ki je potrebna za opravljanje nalog na delovnem mestu (Uran 2002, 8). Zato mora sistemizacija vsebovati samo toliko delovnih mest, kot je v občinski upravi zaposlenih.

Klasifikacija delovnih mest v sistemu javnih uslužbencev je ključna poteza večine sistemov javnih služb po svetu. Klasifikacija predstavlja razporeditev delovnih mest na bazi dolžnosti, odgovornosti in znanj, potrebnih za uspešno opravljanje delovnih nalog. Opis delovnega mesta navadno vsebuje naslednje elemente:

- naziv delovnega mesta
- dolžnosti oz. naloge, ki so na delovnem mestu zahtevane

- odgovornosti, ki jih delovno mesto prinaša na določenem položaju znotraj organizacije ter sposobnosti, ki so potrebne za uspešno opravljeno delo (Haček 2001, 74).

V javnem sektorju se klasifikacijski sistem uporablja iz različnih vzrokov, najpomembnejši naj bi bil skrb za preglednost in nepristranskost znotraj sistema delovnih mest, skrb za povezovanje nalog s sposobnostmi, ki so potrebne za uspešen zaključek ter nenazadnje skrb za ocenjevanje in napredovanje (Haček 2001, 74).

Klasifikacijski sistem bazira na klasifikaciji delovnih mest, pri kateri posamezna kategorija zajema vsa delovna mesta z enakimi ali podobnimi delovnimi nalogami oziroma homogena delovna mesta. Postopek ovrednotenja delovnega mesta se začne pri osnovnem elementu, torej delovnem mestu. Opredelimo ga kot zbir vseh delovnih nalog, ki jih bo predvidoma izvajal en javni uslužbenec (Haček 2001, 75; Kavčič 1992, 65).

Klasifikacija javnih uslužbencev je posebnost, ki razlikuje sistemsko ureditev področja javnih uslužbencev od splošnega delovnega prava. Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev mora namreč vsebovati:

- nazive in definicije posameznih kategorij,
- sistem kategorij, ki le-te povezujejo v sklenjeno celoto in
- pravila za razvrščanje, ki vsebujejo logično in praktično spremenljive kriterije za razvrščanje javnih uslužbencev oziroma delovnih mest v posamezne kategorije (Haček 2001, 75).

5 ANALIZA RAZISKAVE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V OBČINI HORJUL

5.1 Predstavitev občine Horjul

Občina Horjul je samoupravna lokalna skupnost ustanovljena z zakonom na območju naselij: Horjul, Lesno Brdo, Ljubgojna, Koreno nad Horjulom, Podolnica, Samotornica, Vrzenec, Zaklanec in Žažar. Sedež občine je v Horjulu.

Občina je pravna oseba javnega prava s pravico posedovati, pridobivati in razpolagati z vsemi vrstami premoženja. Občino predstavlja in zastopa župan. Občina samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena in so določene z zakonom ter statutom občine.

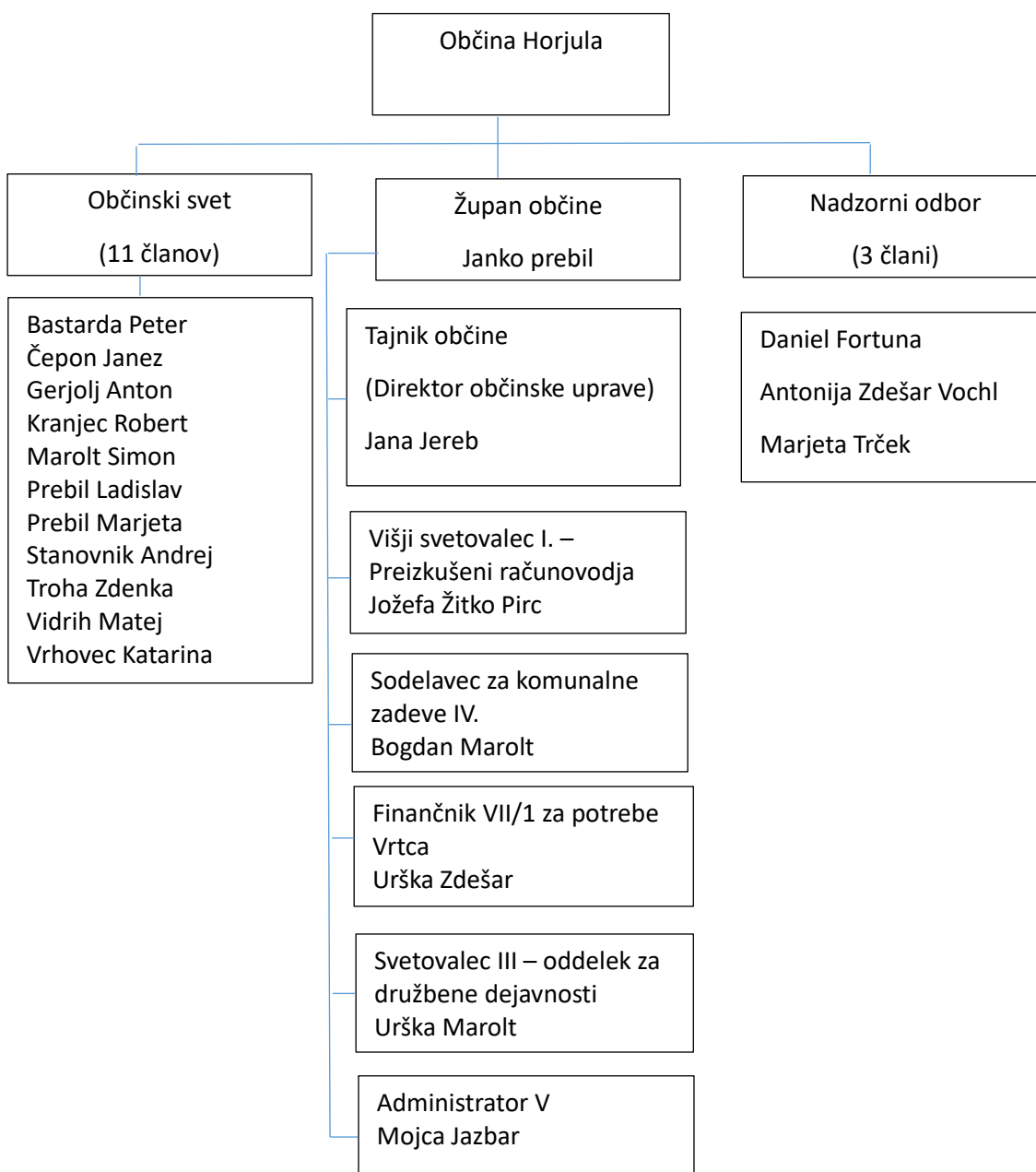
Organi občine Horjul so: občinski svet, ki šteje 11 članov, župan, nadzorni odbor občine, ki ga sestavljajo trije člani, občinska uprava ter drugi organi, katerih ustanovitev in naloge določa zakon. Občinsko upravo tako vodi direktor (tajnik občine), usmerja in nadzoruje pa jo župan.

Občinska uprava opravlja strokovne, upravne, organizacijsko-tehnične in administrativne naloge na področju:

- splošnih zadev,
- normativno pravnih zadev,
- javnih financ,
- gospodarskih dejavnosti in kmetijstva,
- družbenih dejavnosti,
- varstva okolja in urejanja prostora,
- gospodarskih javnih služb in infrastrukture,
- gospodarjenja s stavbnimi zemljišči.

Občinska uprava opravlja tudi druge naloge iz pristojnosti občine. Predstojnik občinske uprave je župan, ki predstavlja in zastopa občino ter nadzoruje, usmerja ter daje navodila za vodenje občinske uprave. Občinsko upravo neposredno vodi direktor občinske uprave, ki ga imenuje in razrešuje župan.

TABELA 5.1: Organigram Občine Horjul



Vir: http://www.horjul.si/razno/organigram_2014_2018.pdf dostop: 17. marec 2016.

Tako na kratko predstavljam občino in zaposlene v njej, kar je predmet raziskave, s pomočjo katere bom svojo hipotezo o uveljavitvi NJM v javni upravi lahko potrdila oziroma ovrgla.

Občina Horjul kot javna ustanova je tako v tem diplomskem delu primer, kako se ideja oziroma zamisel novega javnega managementa in ravnanja s človeškimi viri udejanja v praksi.

Poudarjam pa, da gre zgolj za en majhen del naše velike javne uprave, enega predstavnika, tako trdim, da slika ne more biti reprezentativna, vendarle pa nam lahko poda skico, v katero smer se pojem ravnanja s človeškimi viri ter novi javni management odvijata. Menim namreč, da kljub iskreni želji naše javne uprave, postavljanju eksaktnih smernic ter zakonov, delovanje javne uprave še ni zaživelo na način, kot ga opisuje novi javni management.

Po odgovore na svoja vprašanja sem se obrnila na direktorico občinske uprave Horjul, gospo Jano Jereb in njene sodelavce.

5.2 Intervju z direktorice občinske uprave Horjul ter zaposlenimi v občinski upravi

V želji odkriti, kako danes funkcionira javna uprava, sem se obrnila po pomoč k direktorici občinske uprave Horjul ter tamkajšnje zaposlene. Ker teoretični del moje diplomske naloge govori o ravnanju s človeškimi viri v javni upravi ter sprejemanju novega javnega managementa v oživitvev in udejstvovanje, sem se pri analizi delovanja novega javnega managementa v praksi obrnila na občino Horjul in direktorico Jano Jereb prosila za ocenitev trenutne situacije. Intervju je sestavljajo 16 vprašanj, ki so se navezovala na mojo tematiko in so predstavljeni v prilogi. V nadaljevanju pa povzemam odgovore direktorice in zaposlenih.

Tako direktorica kot tudi zaposleni ocenjujejo, da trenutni sistem javnih uslužbencev ni prinesel nobenih sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri, ter menijo, da so zaposleni še vedno obravnavani hierarhično, delo pa poteka nespremenjeno. Odgovarjajo tudi, da se prav tako toga miselnost starega sistema ni spremenila ter da novi sistem ne motivira zaposlenih in ljudje sami po sebi nimajo želje po delu v javni upravi. Prav tako sem izvedela, da zaposlovanje z današnjim sistemom javnih uslužbencev ni fleksibilnejše, ocenjujejo celo, da je sistem zapleten in se napake nehote lahko pojavijo predvsem pri zaposlovanju uradnikov.

Čeprav novi javni management predvideva izobraževanje vodstva na področju ravnanja s človeškimi viri, nam vprašani zaupajo, da ni tako. Sicer imajo opravljena izobraževanja na področju vodenja, na področju HR pa ne.

Na Občini Horjul se sami ne držijo strogo Zakona in zato letni razgovori ne potekajo po strogo predpisanih pravilih. Zaradi manjšega števila zaposlenih se opravljajo sprotno, ob delu. Opravljata jih tako župan kot direktor. Povprečna ocena razgovora pa je 4–5.

Zaposleni ocenjujejo, da je sistem napredovanja javnih uslužbencev nemotivacijski in nestimulativen, slabo urejen ter ne temelji na dejanski učinkovitosti zaposlenih ter njihovi strokovnosti.

Tako direktorico kot zaposlene sem povprašala tudi po izobraževanju zaposlenih na občini, torej, ali namenijo sredstva za usposabljanja, ali se jih zaposleni udeležujejo in če je to posamezniku sploh v interesu. Seveda se na Občini Horjul, kot verjetno na vseh občinah, odločajo za cenovno bolj ugodna posvetovanja v organizaciji Skupnost občin Slovenije in Združenje občin Slovenije. Zaposleni v Občini Horjul naj bi bili sicer naklonjeni pridobivanju novih znanj, vendar pogosto zaradi obilice dela za izobraževanje zmanjkuje časa. Iz odgovorov pa je bilo razbrati, da dodatnih izobraževanj na željo zaposlenih ne smejo omogočati.

Kot vemo iz prejšnjih delov diplomske naloge, je bil eden od ciljev reforme javne uprave narediti poenostavljen plačni sistem. Nov sistem naj bi bil vzpodbuden, bolj pregleden in tudi dosežen. Gospa Jereb je bila tudi pri tem odgovoru nekoliko krajša in je povedala, da ni tako, da je sistem težko razumljiv in vsekakor ni vzpodbuden. Drugi zaposleni pa so izpostavili tudi omejevanje izplačil in nezmožnost nagrajevanja uspešnih delavcev.

Gospa Jereb še doda, da nova javna uprava ni popolnoma nič bolj odprta, fleksibilna ali učinkovita, ampak je to odvisno zgolj od vodij uprave. Čeprav novi javni management predvideva bolj odprto, fleksibilno, strokovno in učinkovito javno upravo po vpeljavi vseh reform ni sprememb. S tem se strinjajo tudi drugi vprašani.

Gospo Jereb sem povprašala tudi po njenem dojemanju svoje vloge kot javne uslužbenke in njenih sodelavcev, torej zaposlenih na občini. Zanimalo me je, ali svoje delo dojemajo drugače, so reforme doprinesle k večji učinkovitosti, kakovosti in zadovoljstvu, seveda ne samo njih – javnih uslužbencev, temveč tudi uporabnikov javnoupornih storitev. Direktorica je mnenja, da vse poteka popolnoma enako kot leta poprej. Da so se zgodile spremembe na tehničnih področjih, delo zato morda poteka hitreje. Kar se tiče samih upravnih postopkov, pa ni sprememb, niti na področju zaposlenih v javni upravi niti z vidika njenih uporabnikov. Tudi zaposleni so ocenili, da kot javni uslužbenci sprememb ne občutijo.

Zanimalo me je, kako navadni državljani gledamo na javnega uslužbenca in dojemamo osebo "na drugi" strani. Glede na to, da je občina Horjul precej majhna, je bil pričakovan odgovor, da se ljudje med seboj poznajo in da na javne uslužbenke prebivalci gledajo kot na ljudi, ki so tudi v službi človeka in ne le države. Sicer gospa Jereb dodaja, da se začinja

vse pogosteje dogajati, da na javne uslužbence uporabniki gledajo kot na nekoga, ki je v službi države. To naj bi veljalo predvsem za mlajše generacije. Gospa Jereb iz tega logično sklepa, da novi sistem javne uprave, javno-upravnih storitev ni približal uporabniku, temveč je pred njega kvečjemu postavil še eno miselno bariero. Iz odgovorov preostalih vprašanih pa je razbrati, da se zaposleni trudijo biti v službi človeka in da jim na lokalnem nivoju to tudi uspeva.

Gospa Jereb je bila tudi pri vprašanju glede doprinosa v sami spremembi sistema javnih uslužbencev zelo iskrena in navedla, da ne vidi doprinosa nikjer, saj naj bi bilo nagrajevanje zaposlenih nestimulativno, da ni možnosti za nagrajevanje, procesi pa so še vedno zaprti in preveč zbirokratizirani. Tudi drugi vprašani ocenjujejo, da je pomanjkljivosti veliko, da je sistem zaposlovanja zapleten, nefleksibilen, da sistem ne omogoča stimuliranja uspešnih zaposlenih ter ocenjujejo, da je sistem napredovanja nesmiseln.

Gospa Jereb je malce presenetila z odgovorom na vprašanje glede razlik med javno upravo ter zasebnim sektorjem, saj je dejala, da je ravnanje z zaposlenimi v javni upravi bolj človeško v primerjavi z zasebnim sektorjem v smislu zaščite delavca in njegovih pravic. Vsekakor pa je mnenja, da se delo v javnem sektorju še zdaleč ne približa delu v zasebnem sektorju. Kar ocenjujejo tudi zaposleni, saj so mnenja, da je v zasebnem sektorju zaposlovanje fleksibilnejše, nagrajevanje bolj omogočano, so pa zaposleni v zasebnem sektorju bistveno bolj izpostavljeni.

Gospa Jereb ocenjuje, da sprememb pri zaposlenih pred reformo v javni upravi in po njej ni. Zaposleni niso bolj zadovoljni kot prej, nova zakona pa nista prinesla drugega, po njenih besedah, kot spremenjene črke na papirju, čemur se pridružujejo tudi drugi vprašani.

Naj izpostavim še to, da je v času, ko je bil opravljen intervju, župan občine Horjul razpisal javni natečaj za zasedbo uradniškega delovnega mesta na položaju direktor (tajnik) uprave občine Horjul. Tukaj morda tiči tudi razlog, da je bila gospa Jereb pri odgovarjanju morda nekoliko skopa, sama sem namreč pričakovala nekoliko bolj izčrpne odgovore. Veliko težav sem imela tudi s pridobivanjem odgovorov pri drugih zaposlenih, iz česar je čutiti tisto togost javnega sektorja.

Kot dokaz, da je zaposlovanje v javni upravi birokratsko še vedno precej kompliciran postopek, kot je dejala direktorica občine Horjul, in kot menim tudi sama, prilagam javni natečaj objavljen 14. 01. 2016 v prilogah.

Torej lahko na podlagi odgovorov in tudi primera javnega razpisa z gotovostjo trdim, da novi javni management v javni upravi ni zaživel ravno tako, kot je bil v osnovi zamišljen. Nekako bi si želeli kopirati managerski model zasebnega sektorja, vendar pa je vanj vpleteno veliko preveč »starega in togega« birokratizma, ki se ga nikakor ne moremo ali pa ne želimo znebiti. Zapleteni postopki, procedure, veliko teorije in malo pokazanega v praksi.

Tako lahko potrdim svojo hipotezo, da zakona, Zakon o javnih uslužbencih in pa Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, nekako nista prepričala, da je javna uprava v svojem duhu, po načinu dojemanja, korak bližje smernicam zasebnega sektorja.

Sama rešitev oziroma način razvoja NJM v slovenski javni upravi vidim v še bolj specializiranem kadru, upoštevanju pravil in zakonov. Glede na to, da je tudi sama direktorica občine v intervjuju dejala, da se ne upoštevajo strogo smernice zaposlovanja, menim, da se začetek lahko naredi sprememba že pri tem. Torej, za razpisano delovno mesto je potrebno izbrati osebo, ki ustreza temu delovnemu mestu glede na izobrazbo, pretekle izkušnje in ne na podlagi vez in poznanstev, kot v zadnjem času slišimo in vidimo, da se dogaja. To bi bilo dobro tudi za celotno stanje duha v državi, ker če imamo primere dobrih praks, bodo temu sledile tudi ostale občine, lahko pa da se tudi na državnem nivoju spremenijo stvari na bolje. Torej mislim, da je rešitev v še večjem izobraževanju, sledenju pravil in upoštevanju prošenj, ki ustrezajo razpisanemu delovnemu mestu.

6 SKLEP

V diplomskem delu sta bili glavni tematiki ravnanje s človeškimi viri in uvajanje "human resource" managementa v javno upravo preko uvajanja novega javnega managementa v javno upravo. Preko teorije sem opisala tradicionalno in sodobno upravljanje človeških virov. Tako je tradicionalno upravljanje človeških virov temeljilo na administrativni funkciji zaposlenih in hierarhičnem načinu vodenja ter standardiziranem zaposlovanju. Odnosi so bili hierarhični in birokratski, delo pa ozko usmerjeno. Tak način vodenja in upravljanja človeških virov, kjer ni urejenega nagrajevanja in povezovanja zaposlenih v time in skupne cilje, pa ljudi pri delu ne motivira, da bi razkrili svoj potencial. Hkrati pa je imela, pri tradicionalnem načinu vodenja, politična strategija pomemben vpliv na strukturo organizacije in na področje upravljanja človeških virov.

V času, ko so se v okolju pričele dogajati dinamične spremembe in so vodstvene strukture ugotovile, da bodo hitrim spremembam in vse bolj konkurenčnemu okolju lahko sledili le, če bodo v popolnosti izkoristile človeški potencial, se je konkretno začel razvijati management človeških virov. Izkazalo se je namreč, da so učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacije bolj kot kadar koli prej odvisne v prvi meri od uspešnosti in učinkovitosti human resource managementa v organizaciji in njegovega povezovalnega dela med vodstvom organizacije in zaposlenimi. Poudarek modernih teorij pri upravljanju človeških virov je na zaposlenem, njegovem vključevanju v načrtovanje ter izvajanje dela in na motiviranju in spodbujanju inovativnosti.

Tako je bila tudi slovenska javna uprava toga in je temeljila na tradicionalnem načinu upravljanja človeških virov. Zaradi različnih zakonov, ki so urejali javno upravo, je bila ta nepregledna, nadzor nad opravljanjem javnih nalog neučinkovit, birokratski aparat pa precej obsežen. Ravnanje s človeškimi viri je bila bolj kadrovska – administrativna funkcija, ki ni urejala sistema napredovanj, plačni sistem pa ni bil stimulativen.

Glavni cilj reforme naj bi bil razvoj sodobne javne uprave, ki bo učinkovita, strokovna in racionalna. Ravnanje s človeškimi viri pa naj bi postalo strateško področje za nadaljnji razvoj slovenske javne uprave. Dva izmed pomembnejših projektov, ki naj bi doprinesla k razvoju javne uprave, sta bila sprejeta zakona, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Ta dva zakona zajemata elemente, ki naj bi okrepili strokovnost, učinkovitost, politično nepristranskost in profesionalno delovanje javne uprave. Zakon o javnih uslužbencih doprinaša prenavo sistema pri načrtovanju in zaposlovanju kadrov ter njihovi optimalni izrabi, hkrati pa naj bi oblikoval vrhunski javni

management, ki vodi v profesionalizacijo javne uprave, uvaja letni razgovor in sistem nagrajevanja tako na področju napredovanja kot pri razvoju kariere.

Kritično lahko rečem, da je slovenska zakonodaja s tema dvema zakonoma sicer postavila nekakšen okvir za modernejši pristop k vodenju organizacij javnega značaja in vodenju človeških virov, realno pa je od vsake organizacije in njenih vodilnih odvisno, kako se črke na papirju izvajajo oziroma uresničujejo v praksi. Tako so tudi odgovori v intervjuju potrdili, da zaradi zakonskih smernic fleksibilnost zaposlovanja ni večja, pravzaprav je še vedno precej birokratska z obširnimi razpisi ter se motiviranost ljudi za zaposlitev v javni upravi zaradi »vzpostavitve reda« ni povečala. Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko z gotovostjo potrdim postavljeno hipotezo, da vpeljava novega javnega managementa v občinski upravi Občine Horjul, ni bistveno spremenila delovanja same uprave in ravnanja s človeškimi viri v njej, čeprav je iz nekaterih odgovorov razbrati, da si zaposleni to želijo.

Postavljeni so nekakšni temelji oziroma vodila za sodobno javno upravo, za njeno učinkovitost, strokovnost, dinamičnost in racionalnost, za učinkovito vodenje kadrovskega virov. Žal pa ti temelji še niso zaživel v praksi, kot je bilo zamišljeno, saj nam realnost še vedno pokaže preveč administracije, nadzora in hierarhičnega vodenja, ne glede, kako visoko ali nizko v sistemizacijo delovnih mest pogledamo. Za spremembe na področju ravnanja z ljudmi niso dovolj samo zapisani zakoni, veliko več je potrebno narediti na medosebnih odnosih, spreminjanju mentalitete ljudi, spreminjanju vrednot in organizacijske kulture. Tega pa ni moč spremeniti z danes na jutri, še posebej ne z zapisanim zakonom, za spremembe, za rezultate, moramo biti potrpežljivi, še posebej v tako velikem aparatu, kot je javna uprava.

7 LITERATURA

1. Belopavlovič, Nataša. 2003. *Delovna razmerja*. Ljubljana: Upravna akademija.
2. Brezovšek, Marjan. 2000. Kako do zanesljive uprave? *Teorija in praksa* 37 (2):264–278.
3. --- in Miro Haček. 2002. Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo. *Teorija in praksa* 39(4): 691–704.
4. --- 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Cijan, Rafael. 1999. *Javna uprava*. Maribor: Pravna fakulteta.
6. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije.
7. Falconer, Peter K. 1997. *Javna uprava in novi javni management: Izkušnje iz Velike Britanije*. Zbornik referatov IV. Dnevi slovenske uprave, Portorož 18.-19.1997. Ljubljana: VUŠ.
8. Farham, David in Silvia Horton. 1996. *Managing people in the public services*. London: MacMillan Press.
9. Ferfila, Bogomila in Polona Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Flynn, Norman in Franz Strehl. 1996. *Public sector management in Europe*. London: Prentice Hall.
11. Gorišek, Karmen. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
12. Gostiša, Samo. 2003. Vloga svetov delavcev na področju urejanja delovnih razmerij. *Pravna Praksa* (9):13-15.
13. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. --- 2015. *Sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kavčič, Bogdan. 1992. *Delavci in upravljanje podjetji*. Ljubljana: Enotnost.

16. Korade, Štefka. 2003. Prilaganje organizacije in sistemizacije delovnih mest novi zakonodaji. *Kadrovske informacije* 19 4 (10): 19–20.
17. Kovač, Polona. 2004. Novi javni management in slovenska uprava. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 112–181. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Leskovar-Špacapan, Gabrijela. 1997. Strateško vodenje in planiranje človeških virov. V *Izbrane teme sodobnega managementa*, ur. Dušan Radonjič, 105–132. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
19. Liebel, Herman. in Walter Öechsler. 1994. *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
20. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
21. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
22. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. --- Rudi Rozman in Miroslav Glas, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. --- Janez Jereb. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Uran, Jana. 2002. *Delovna razmerja – posebnosti za zaposlene v državnih organih*. Ljubljana: Študijsko gradivo.
26. Stanonik, Bojan. 2000. Ugotavljanje pripravljenosti na reformo državne uprave. *Teorija in praksa* 37 (2): 294–315.
27. Stare, Janez. 1997. Upravljanje s človeškimi viri v upravi. V *Zbornik znanstvenih razprav*, ur. Niko Abrahambsberg, 245–255. Ljubljana: Visoka upravna šola.
28. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave – pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB-3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (6. januar 2016).

31. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. Ur. l. RS 95/2007, 27/2012, 20/2013, 50/2014, 82/2015. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328> (6. januar 2016).

PRILOGI

PRILOGA A: Javni natečaj

Na podlagi 58. in 82. člena Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 62/07-UPB3, 65/2008, 69/08-ZTFI-A, 69/08-ZZavar-E, 74/09 Odl. US in 40/12 – ZUJF) objavlja OBČINA HORJUL, Občinski trg 1, 1354 Horjul

javni natečaj za zasedbo uradniškega delovnega mesta na položaju

DIREKTORJA (TAJNIKA) UPRAVE OBČINE HORJUL (m/ž)

Delovno mesto direktorja uprave občine je uradniško delovno mesto na položaju, pri katerem se pogoji za zasedbo delovnega mesta določijo glede na uradniški naziv podsekretar.

Kandidati, ki se bodo prijavili na prosto delovno mesto, morajo poleg splošnih pogojev, ki jih določajo predpisi s področja delovnega prava, izpolnjevati še naslednje pogoje:

- univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba s specializacijo ali magisterijem, oziroma druga bolonjska stopnja – pravna smer,

- najmanj 6 let delovnih izkušenj,
- aktivno znanje slovenskega jezika,
- biti morajo državljani Republike Slovenije,
- opravljeno usposabljanje za imenovanje v naziv,
- opravljen strokovni izpit iz splošnega upravnega postopka,
- ne smejo biti pravnomočno obsojeni zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti in ne smejo biti obsojeni na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev,
- zoper njih ne sme biti vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti.

Od kandidata se pričakuje, da ima poznavanje na področju javne uprave, da ima ustrezne vodstvene, komunikacijske in organizacijske sposobnosti, sposobnost odločanja na višjih nivojih, sposobnost nastopanja v javnosti ter poznavanje področja, za katerega kandidira.

Kot delovne izkušnje se šteje delovna doba na delovnem mestu, za katero se zahteva ista stopnja izobrazbe, in čas pripravništva v isti stopnji izobrazbe, ne glede na to, ali je bilo delovno razmerje sklenjeno oziroma pripravništvo opravljeno pri istem ali pri drugem delodajalcu. Za delovne izkušnje se štejejo tudi delovne izkušnje, ki jih je kandidat pridobil z opravljanjem del na delovnem mestu, za katero se zahteva za eno stopnjo nižja izobrazba, razen pripravništva v eno stopnjo nižji izobrazbi. Kot delovne izkušnje se upošteva tudi drugo delo na enaki stopnji zahtevnosti, kot je delovno mesto, za katero oseba kandidira, pri čemer se upošteva čas opravljanja takega dela in stopnja izobrazbe.

Izbrani kandidat bo opravljal naslednje naloge:

- načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela občinske uprave,
- vodenje projektnih skupin za najzahtevnejše in ključne projekte,
- samostojno oblikovanje ključnih sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv,
- vodenje in odločanje v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji,
- opravljanje drugih upravnih in strokovno-tehničnih del na področjih, ki jih druga delovna mesta ne pokrivajo,
- druge naloge po navodilu in pooblastilu predstojnika

Prijava na delovno mesto mora vsebovati:

1. Pisno izjavo o izpolnjevanju pogoja glede zahtevanje stopnje in smeri izobrazbe, iz katere mora biti razvidna stopnja izobrazbe, datum (dan, mesec, leto) zaključka izobraževanja in ustanova, na kateri je bila izobrazba pridobljena,
2. Pisno izjavo o vseh dosedanjih zaposlitvah iz katere je razvidno izpolnjevanje pogoja glede zahtevanih delovnih izkušenj (datum sklenitve in datum prenehanja delovnega razmerja pri posameznem delodajalcu) ter kratek opis del, ki jih je kandidat opravljal pri posameznem delodajalcu,
3. Pisno izjavo o opravljenem usposabljanju za imenovanje v naziv (če ima usposabljanje opravljeno),
4. Pisno izjavo o opravljenem strokovnem izpitu iz upravnega postopka (če ga ima opravljenega), iz katere mora biti razvidna ustanova, na kateri je kandidat opravljal izpit in leto opravljanja izpita,

5. Pisno izjavo o pridobljenih funkcionalnih znanjih upravnega vodenja in upravljanja kadrovskih virov (če jih je kandidat že pridobil),
6. Pisno izjavo kandidata, da je:
 - državljani Republike Slovenije
 - da ni bil pravnomočno obsojen zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti in da ni bil obsojen na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot 6 mesecev,
 - da zoper njega ni bila vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti,
7. Pisno izjavo, da za namen tega natečajnega postopka dovoljuje Občini Horjul pridobitev podatkov iz uradnih evidenc iz 6. točke. (v primeru, da kandidat z vpogledom iz uradnih evidenc ne soglaša, bo moral sam predložiti ustrezna dokazila).

Izbrani kandidat, ki nima opravljenega usposabljanja za imenovanje v naziv mora usposabljanje opraviti v roku enega leta od sklenitve pogodbe o zaposlitvi v skladu u 89. členom Zakona o javnih uslužbencih, strokovni izpit iz splošnega upravnega postopka pa najkasneje v roku 3 mesecev od sklenitve pogodbe o zaposlitvi.

Izbrani kandidat, ki nima pridobljenih funkcionalnih znanj upravnega vodenja in upravljanja kadrovskih virov, mora le-ta znanja pridobiti v 15 mesecih od dneva imenovanja na položaj v skladu z 81. členom Zakona o javnih uslužbencih.

Zaželeno je, da prijava vsebuje kratek življenjepis ter da kandidat v njem poleg formalne izobrazbe navede tudi druga znanja in veščine, ki jih je pridobil.

Kandidati, ki ne bodo izpolnjevali natečajnih pogojev, se v skladu z 21. členom Uredbe o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 139/06 in 104/10) ne bodo uvrstili v izbirni postopek.

Nepravočasne prijave se ne bodo obravnavale, formalno nepopolne prijave pa se ne bodo uvrstile v izbirni postopek.

Z izbranim kandidatom bo sklenjeno delovno razmerje na položaj direktorja (tajnika) uprave Občine Horjul za dobo 5 let. Naloge bo opravljal v prostorih Občinske uprave Občine Horjul, Občinski trg 1, Horjul.

Kandidati naj vložijo prijavo v pisni obliki z vsemi dokazili v zaprti ovojnici z označbo: » prijava na javni natečaj – direktor občinske uprave«, na naslov: Občina Horjul, Občinski trg 1, 1354 Horjul, v roku 8 dni po objavi na spletni strani Občine Horjul in na Zavodu za zaposlovanje.

Kandidati bodo o izbiri pisno obveščeni v 30 dneh po objavi javnega natečaja. O izbiri kandidata bo izdan sklep, ki bo vročen izbranemu kandidatu, ostalim kandidatom pa bo vročen sklep, da niso bili izbrani.

Informacije o izvedbi javnega natečaja daje Jana Jereb, telefon 01 7591 132.

Opomba: v besedilu uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.

Številka: 0320-0001/2016-1

OBČINA HORJUL

Datum: 14.01.2016

ŽUPAN

Objavljeno: spletna stran Občine Horjul: www.horjul.si

Janko Prebil

Zavod za zaposlovanje

PRILOGA B: Vprašanja postavljena v intervjuju z direktorico občinske uprave Horjul ter zaposlenimi v občinski upravi

1. Kako ocenjujete trenutni sistem javnih uslužbencev? Se vam zdi, da je prinesel spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri? Kako vidite spremembe miselnosti v upravi, se sedaj dejansko zaposlenega dojema kot največji potencial organizacije, kot vredna investicija, ali se vam zdi, da so zaposleni še vedno obravnavani bolj hierarhično in administrativno?
2. Se vam zdi, da so z vzpostavitvijo novega javnega managementa oblikovani boljši pogoji, ki privabijo strokovno usposobljen kader, ki je motiviran za delo v javni upravi, kot pa pred reformo? Bi kaj še posebej izpostavili?
3. Zaposleni v občini Horjul, predvsem mislim tiste na višjih položajih, ali imajo opravljena kakšna dodatna funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja s človeškimi viri?
4. Je s sedanjim sistemom javnih uslužbencev postalo zaposlovanje fleksibilnejše?
5. Menite, da zaposlovanje temelji na strokovnih kriterijih ali so še vedno prisotni politični in subjektivni kriteriji, sprašujem za javno upravo na splošno in kako je to urejeno pri vas?
6. Kako poteka ocenjevanje dela zaposlenih pri vas? So v ocenjevanje vključeni vsi zaposleni? Kakšne so bile zadnje ocene?
7. Ali z zaposlenimi opravljate letne razgovore in od kdaj? So v letne razgovore vključeni vsi zaposleni?
8. Kako ocenjujete področje napredovanja zaposlenih v javni upravi, menite, da je stimulatивно?
9. Katera usposabljanja, izpopolnjevanja ter izobraževanja omogočate zaposlenim v občini Horjul? Se vam zdi, da so/ste zaposleni zainteresirani za pridobivanje novih veščin in znanj? Je izobraževanju namenjenih dovolj sredstev?
10. Eden od ciljev reforme javne uprave je bil narediti poenostavljen plačni sistem. Se vam zdi, da je le-ta sedaj bolj pregleden in vzpodbuden za zaposlovanje ljudi v javno upravo? Menite, da je ta cilj dosežen? So se pri izplačevanju pojavile kakšne ovire, težave?
11. Kako ocenjujete novo javno upravo, se vam zdi, da je ta postala bolj odprta, fleksibilna, strokovna in učinkovita ali menite, da so korenine starega modela še vedno žive in procesi potekajo togo, hierarhično predvsem pa, kako učinkovito?

12. Kako zaposleni v službi države sedaj vidite svojo vlogo? Ali svoje delo dojemate drugače? Bi lahko rekli, da je reforma doprinesla k učinkovitosti in zadovoljstvu tako javnih uslužbencev kot uporabnikov vaših storitev?
13. Kakšen je odziv okolja, ali lahko predstavite, kako vas ocenjujejo uporabniki? V službi človeka ali v službi države?
14. Kaj v sami spremembi sistema javnih uslužbencev ocenjujete kot doprinos in kje vidite pomanjkljivosti?
15. Ravnanje s človeškimi viri, kje vidite očitne razlike, če primerjate javno upravo in zasebni sektor?
16. Bi lahko ocenili na vašem primeru zadovoljstvo zaposlenih pred reformo in po njej?

Hvala za vaš čas in trud!