

SISTEM POLNE ZAPOSLENOSTI V UPRAVNI ENOTI LJUTOMER

Tomislav NEMEC
Upravna enota Ljutomer
tomi.nemec@gov.si

UVOD

Namen prispevka in sodelovanja na konferenci je prikazati problematiko razpoložljivosti zaposlenih za delo oziroma za nadomeščanje odsotnih sodelavcev. Danes stranke pričakujejo, da odsotnost javnega uslužbenca z delovnega mesta ne bo vplivala ne časovno in ne vsebinsko na uveljavljanje njihovih pravic. Strank ne zanima, kdo bo opravil določeno delo, ampak ali bo delo opravljeno. Prav tako pričakujejo organizacijsko fleksibilnost upravnih organov, namreč da ob povečanem številu vlog na posameznem področju zagotovijo dodatne usposobljene uslužbenke, ki bodo zmanjšali čakalni čas.

V nadaljevanju je predstavljen pristop k reševanju predstavljenega problema na primeru UE Ljutomer, kjer smo si v okviru prizadevanj za celovito kakovost v letu 2000 zadali cilj, da bodo naše stranke zmeraj dobro postrežene in dobile ustrezne informacije o svojih zadevah (osebno ali telefonsko) in to ne glede na morebitno odsotnost posameznega referenta. Ugotavljali smo tudi problematiko neenakomerne obremenjenosti zaposlenih v konicah zaradi povečanega števila vlog na posameznih področjih ob uveljavljanju posameznih zakonov (potni listi ...) ali zaradi sezonskih nihanj (gradnja, vinogradništvo ...), kar zahteva občasno okrepitev posameznih delovnih mest ter ustrezno usposobljenost zaposlenih.

Ko smo ustrezno formalizirali postopek nadomeščanja in ga tudi uvedli v prakso, smo vplivali na pretočnost strank in hitrejšo reševanje zahtevkov, vzpostavili individualno odgovornost referentov za nemoteno izvajanje delovnega procesa, v katerem sodelujejo, predvsem pa poudarili potrebo po večji fleksibilnosti in nenehnem usposabljanju zaposlenih.

1. POLITIKA KAKOVOSTI UPRAVNE ENOTE LJUTOMER

V UE Ljutomer smo leta 1998 prvič oblikovali in sprejeli svojo politiko kakovosti. Od takrat jo udeležujemo s pomočjo sistema kakovosti ISO 9002:1994 in kasneje ISO 9001:2000.

Naloga vsakega zaposlenega je, da odgovarja za kakovost svojega dela ter da pravočasno ugotovi odstopanja in nepravilnosti, da deluje preventivno, v primeru napak pa izvede ustrezne korektivne ukrepe. Naloga vodstva pa je, da zagotovi ustrezne vire ter skrbi za nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Težimo k temu, da bi bilo vsako delo opravljeno pravilno že prvič in dajemo prednost samokontroli pred kontrolo. Želimo, da bi zaposleni delo razumeli kot proces, oziroma se dobro seznanili z zahtevami svojih notranjih in zunanjih odjemalcev ter jim, kot dobavitelji, posredovali natanko to, kar pričakujejo.

Od leta 1999 vsako leto merimo zadovoljstvo zaposlenih in strank, ga analiziramo, ugotovitve pa povezujemo in vnašamo v naše letne cilje. Vsako leto pripravimo tudi svoj letni plan z upravnega, organizacijsko- kadrovskega in finančnega področja ter s področja dela s strankami ter splošnih in skupnih zadev. S planom in cilji seznanimo zaposlene ter jih obravnavamo na skupnem sestanku. Doseganje plana obravnavamo na vsakoletnem vodstvenem pregledu.

Za doseganje naših temeljnih ciljev, to je zadovoljstva strank, zaposlenih ter družbeno odgovornega in učinkovitega dela, smo na podlagi letnih planov med drugim uvedli:

- letne pogovore z zaposlenimi,
- vodnik z odgovori na ključna vprašanja vodenja upravnih postopkov (KDO, KJE in KAKO) ter podobno vsebino predstavili na domačih straneh UE,
- redno obveščanje strank in ukrepanje v primeru reševanja zadeve po roku,
- obveščanje strank v primeru spremembe zakonodaje,
- spremljanje stroškov kakovosti,
- spremljanje osebne učinkovitosti na posameznih področjih dela,
- sistem dajanja koristnih predlogov zaposlenih in nenehno izboljševanje dela,
- elektronsko podprt sistem notranjega komuniciranja s pomočjo »e-oglasne deske«, na kateri se nahajajo informacije, povezane z delom (obvestila kolegija, novice pri delu obvestila ministrstev, koristni predlogi zaposlenih z odgovori vodstva, navodila, pravilniki, zakoni in uredbe, dokumentacija sistema kakovosti ...).

1.1 Procesni pogled na delo

V UE Ljutomer se zavedamo, da se dobro delo lahko doseže predvsem z obvladovanjem procesov, saj ti tečejo skozi posamezne službe in oddelke in jih je treba obravnavati kot celoto. V sistemu vodenja kakovosti smo tako zaenkrat opredelili in dokumentirali naslednje delovne procese:

- ključna procesa (vodenje in upravni postopek)
- podporne (nabava, financiranje, komuniciranje in upravljanje z zaposlenimi)

Vsak proces ima, na podlagi pooblastil, določenega kompetentnega lastnika , ki je odgovoren za njegovo učinkovitost in koordinacijo med odjemalci in dobavitelji , ne glede na katerem delovnem mestu ali oddelku so.

Učinkovitost procesa merimo s popisnim listom , na katerem beležimo morebitne zastoje, ugotovimo vzroke in opredelimo ukrepe. V ospredju je odkrivanje vzrokov za zastoj in ne kdo je zastoj povzročil. Ocenjujem, da je spremljanje procesov s pomočjo popisnega lista enostaven in učinkovit način za nenehno izboljševanje in dobro orodje za dvig kakovosti v posameznem upravnem organu in bi kot tak lahko predstavljal primer dobre prakse tudi za druge organe javne uprave. Vendar pa popisni list zahteva predhodno definiranje in obvladovanje procesov, kar pa pogosto ni prisotno v javnih organih.

Po metodi »popisnega lista procesa« in tudi sicer smo v naši UE ugotovili, da je eden izmed pomembnejših vzrokov za zastoje v procesu vodenja upravnega postopka tudi neprisotnost referentov na delovnem mestu. V nadaljevanju podrobneje predstavljam navedeno problematiko in rešitve, ki smo jih na podlagi sprejetih korektivnih ukrepov uvedli v letu 2001.

2. SISTEM »POLNE ZAPOSLENOSTI«

2.1 Opis problema

Osredotočili se bomo na problematiko časovnih zastojev pri vodenju upravnega postopka. Kot časovni zastoj razumemo čas, ki je potreben, da se nadaljuje vodenje postopka potem, ko je bilo opravljeno zadnje dejanje. Z vidika strank to pomeni čas čakanja, bodisi na rešitev zadeve ali pa v vrsti. Menimo, da gre za problematiko, ki je sicer prisotna tudi v drugih javnih organih v vseh fazah delovnih procesov. Ciljno stanje v naši upravni enoti je, da je ta čas čim krajši v okviru objektivnih omejitev. Ugotovili smo dva temeljna razloga za časovni zastoj, in sicer:

- **nprisotnost ali nedosegljivost referenta na delovnem mestu** iz različnih razlogov, kot so bolniška, dopust, izobraževanje, službena pot, delovni sestanek ..., kar povzroča motnjo v procesu upravne storitve, bodisi da gre za skrajšani ali ugotoviteni upravni postopek. V primeru skrajšanega ugotovitvenega postopka stranka ne more opraviti želene storitve in mora priti k upravnemu organu ponovno. V primeru ugotovitvenega upravnega postopka pa se ob daljši odsotnosti referenta največkrat podaljša reševanje zadeve preko zakonsko predvidenega roka;

- **povečanje števila zadev**, kar ob obstoječem številu zaposlenih, kljub njihovi prisotnosti na delovnem mestu povzroči zastoje. Večkrat se zgodi, da je ob določeni spremembi zakona treba v kratkem času sprejeti mnogo strank, česar pa s sistemiziranim številom zaposlenih ne moremo storiti. Ob tem nastopi tudi problem enakomerne obremenjenosti zaposlenih, saj so nekateri referenti zaradi obilice strank preobremenjeni, drugi pa ne. Do tega prihaja tudi iz sezonskih razlogov (npr. gradbena dovoljenja spomladi) ali ob časovnih konicah v enem dnevu.

Problema neenakomerne obremenjenosti in odsotnosti uradnikov sta pogojena predvsem z dejstvom, da v manjših upravnih enotah (manj kot 50 zaposlenih) oziroma drugih podobnih upravnih organih ni dovolj usposobljenega kadra, ki bi lahko priskočil na pomoč preobremenjenim sodelavcem. V večjih upravnih organih je na delovnih mestih s podobnim opisom del in nalog večje število referentov, zato morebitna odsotnost referenta ali povečan obseg dela ne povzročata takih zastojev kot v manjših, kjer je na določenem delovnem mestu (npr. referent za potne listine) zaposlena samo ena oseba. Tekoče nadomeščanje odsotnih delavcev oziroma zagotavljanje pomoči referentom v konicah je oteženo ker:

- referenti vrsto let opravljajo samo eno delo in niso pripravljene začasno opravljati tudi druga dela (premajhna fleksibilnost zaposlenih, potrebna sprememba v miselnosti);
- je za neučinkovito nadomeščanje ponavadi vzrok neznanje oziroma nepoznavanje sodelavčevega delovnega področja (ni ustrezno usposobljen, preveč ozko specializiran samo za svoje delo, nekompetenten za druga dela). Nadomeščanje se sicer formalno izvaja (je prisoten), vendar pa delavec ni usposobljen za učinkovito delo;
- obstoječi organizacijski predpisi (sistemizacija, oddelčna organiziranost, pooblastila) ter materialni predpisi, pogojuje opravlanje določenih del s posebnimi znanji in v okviru enega delovnega mesta ali oddelka;
- zaposleni se ne zavedajo dovolj pomena procesnega dela in se ne čutijo odgovorni za delo celote in končne proizvode;
- v upravnem organu ni formalno vzpostavljen sistem nadomeščanja oziroma prerazporejanja delavcev, ko to narekujejo potrebe.

2.2 Izhodišče za delo

V UE Ljutomer je sicer obstajal neformalen dogovor o nadomeščanju odsotnih, ki pa je bil v praksi neučinkovit, saj ob hkratni odsotnosti več zaposlenih ni zagotavljal izvajanja vseh procesov. Praksa je bila, da je občasno prišlo tudi do neizvajanja

določenih upravnih procesov oziroma zaprtja določenih pisarn v času uradnih ur, kar se je strankam v posebnem opravičilu tudi sporočilo (npr. referent ne uraduje zaradi bolezni ...).

Ocena kolegija v letu 2000 je bila, da je treba formalno vzpostaviti in z organizacijskim predpisom urediti sistem nadomeščanja na vseh delovnih mestih, kar pomeni, da se v upravni enoti za vsako delovno mesto predvidi možna nadomestitev (vsaj dve nadomestili) in pazi, da ne prihaja do navzkrižnega nadomeščanja. Treba je tudi definirati, kdo odredi nadomeščanje. Glede usposabljanja je bilo sprejeto stališče, da se vsak zaposleni usposobi za opravljanje del in nalog vsaj še na enem delovnem mestu. Pred uvedbo sistema je treba zaposlene ustrezno motivirati za spremembe in jim predstaviti razloge za nov način dela, za kar se skliče sestanek vseh zaposlenih.

2.3 Rešitev postavljenega problema

Na podlagi izhodišč je bil na odboru za kakovost UE Ljutomer obravnavan in sprejet sistem, ki smo ga poimenovali »Sistem polne zaposlenosti«. Z izrazom polna zaposlenost smo želeli poudariti, da je poleg cilja stalnega nadomeščanja odsotnih sodelavcev poudarek tudi na enakomerni obremenitvi zaposlenih, predvsem v konicah, saj smo na podlagi anket o zadovoljstvu zaposlenih in tudi siceršnjih opažanj ugotovili, da je neenakomerna zaposlenost eden izmed problemov naše organizacije.

Navodilo je bilo potrjeno na kolegiju ob koncu leta 2000, z njim pa so bili seznanjeni tudi vsi zaposleni. Skupaj z matriko nadomeščanja je dostopno vsem zaposlenim tudi na elektronski oglasni deski upravne enote od začetka leta 2001. V nadaljevanju je v točki 2.4 navedeno navodilo zaposlenim, razen diagrama poteka postopka menjav.

2.4 Sistem "polne zaposlenosti" v UE Ljutomer (obvestilo zaposlenim)

Cilji sistema

Namen vzpostavitve sistema polne zaposlenosti je slediti ciljema Upravne enote Ljutomer, kot sta zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo strank.

Zadovoljstvo zaposlenih želimo povečati z:

- enakomerno obremenjenostjo zaposlenih,
- zagotavljanjem delovne pomoči sodelavcem v konicah ali pri večjem pripadu zadev,

- možnostjo neplanirane nujne odsotnosti z dela,
- zmanjšanjem zaostankov pri delu v primeru odsotnosti z dela.

Zadovoljstvo strank želimo povečati:

- z neprekinjenim in nemotenim izvajanjem vseh del in nalog upravne enote v času uradnih ur,
- s prisotnostjo in dosegljivostjo uradnih oseb v času uradnih ur,
- s hitrejšim poslovanjem upravne enote ob konicah ali večjem številu zadev,
- z dajanjem informacij strankam tudi, kadar referent, ki rešuje zadevo, ni prisoten,
- z uveljavljanjem načela, da bodo stranke v času uradnih ur zmeraj strokovno obravnavane, in da noben telefonski klic strank ne bo neodgovorjen.

Delovanje sistema

Sistem "polne zaposlenosti" temelji na vzpostavitvi odgovornosti zaposlenih za nadomeščanje odsotnih sodelavcev oziroma na pomoči tistim sodelavcem, ki so trenutno prekomerno obremenjeni.

Delavec, ki je zadolžen za nadomeščanje, lahko nadomešča sodelavca v celoti ali deloma. Če ga nadomešča v celoti, se zagotovi nadomeščanje njegovega dela v dogovoru z vodjo oddelka, ki tudi odloči, v kakšnem obsegu poteka nadomeščanje.

Ločimo:

- prvo nadomeščanje in
- drugo nadomeščanje.

»Prvo nadomeščanje« pomeni, da ob referentovi odsotnosti delavec, določen za nadomeščanje, samoiniciativno prične izvajati nadomeščanje. Delavec je o svoji odsotnosti dolžan sam obvestiti sodelavca, ki je določen za njegovo nadomeščanje.

»Drugo nadomeščanje« se izvaja, ko delavec, zadolžen za prvo nadomeščanje, ni prisoten. Drugo nadomeščanje odredi predstojnik po predhodnem opozorilu delavca, ki je zadolžen za drugo nadomeščanje.

Usposabljanje za nadomeščanje

Delavci, ki so zadolženi za nadomeščanje, so se dolžni v celoti seznaniti z deli, ki jih bodo opravljali med nadomeščanjem. Usposabljanje se organizira v rednem delovnem času v organizaciji vodij oddelkov. Kot pomoč zaposlenim pri usposabljanju se uporabijo delovna navodila za posamezna delovna mesta in postopno uvajanje v delo, za katerega je odgovoren sodelavec, ki je primarno razporejen na posamezno delovno mesto.

Vodje oddelkov so v sodelovanju s kadrovsko službo dolžni pripraviti plan usposabljanja in tudi ustrezna pooblastila za delavce, ki so določeni za nadomeščanje.

Nadomeščanje se izvaja vsaj en dan v treh mesecih zaradi stika z delovnim mestom, tudi če ni potrebe po nadomeščanju.

Matrika nadomeščanja

Matrika nadomeščanja se obravnava na oddelčnem sestanku in uskladi na kolegiju ter je objavljena na elektronski oglasni deski UE. Matrika je na vpogled tudi pri vodjih oddelkov. Zamenjave oziroma spremembe na matriki nadomeščanja morajo biti usklajene z vodjo oddelka in načelnikom. Če ni možno zagotoviti vseh nadomeščanj v okviru oddelka, se lahko odredi nadomeščanje tudi iz drugega oddelka upravne enote.

Tabela 1: Matrika menjav v UE Ljutomer (izrez za prvih 10 zaposlenih)

Kdo me zamenja \ Koga menjam	Darija Mohorič	Klaus D. Požgan	Sandra Kuzman.	Jože Perčič	Teo Horvat	Danica Antolin	Anica Špindler	Nada Dogša	Zvonka Uplaznik	Stanislav Modlic
Darija Mohorič	I.									
Klaus D. Požgan		I.								
Sandra Kuzman.			I.							
Jože Perčič				I.						
Teo Horvat			I.	II.						
Danica Antolin						I.				
Anica Špindler					I.					
Nada Dogša										
Slavica Panič								II.	I.	
Zvonka Uplaznik								I.		
Stanislav Modlic										

I - prva menjava, II - druga menjava

Uvajanje sistema

Sistem se uvaja postopoma. Z dnem objave na oglasni deski UE Ljutomer začne veljati s pridržkom, da tisti delavci, ki še niso v celoti usposobljeni za nadomeščanje sodelavcev, te nadomeščajo deloma. Do konca leta 2001 so se vsi delavci dolžni usposobiti za nadomeščanje sodelavca v celoti, kar pomeni, da poznajo delovni proces na ravni povprečno zahtevnih delovnih postopkov. Prav tako morajo biti seznanjeni z vsem ostalim, kar je vezano na delovno mesto: kje so dokumentacija, navodila, gesla za vstop v računalnik, ključi omar ...

3. EVALVACIJA SISTEMA

Letos je bila narejena evalvacija sistema, katere namen je bil ugotoviti, v kolikšni meri sistem daje želene rezultate. Ocena kolegija je bila, da sistem:

- je formalno vzpostavljen in da so vsi zaposleni seznanjeni z njim;
- daje želene rezultate na 70 % delovnih mest, med katerimi so vsa tista delovna mesta, na katerih se rešujejo zadeve po skrajšanem upravnem postopku (okenca) in kjer stranke želijo biti postrežene takoj;
- se kaže kot učinkovit, kadar je treba ustreči večjemu številu strank (potni listi, promet, dajanje podpor ...), saj bi bila pretočnost strank manjša, če ne bi imeli usposobljenih primarnih in sekundarnih zamenjav, ki sta v tem času podvojili naše zmogljivosti;
- zagotavlja stalno prisotnost **kompetentnih** referentov v uradnih urah, kar zmanjšuje število večkratnih prihodov strank zaradi odsotnosti zaposlenih. Med daljšo odsotnostjo referentov (bolniške, dopusti) se je njihovo delo na ključnih področjih izvajalo v glavnem nemoteno, kar je vplivalo na povečanje zadovoljstva strank;
- zagotavlja, da se referenti, ki imajo občasno manj strank, lahko zadolžijo za izvajanje tudi drugih del in nalog oziroma lahko pomagajo na bolj obremenjenih delovnih mestih.

Sistem polne zaposlenosti v UE Ljutomer izvajamo drugo leto in ga je kot relativno »mlad« sistem potrebno še razvijati in izboljševati. Tako so bile opažene naslednje pomanjkljivosti, nekatere kot posledica nedoslednega izvajanja, nekatere pa kot šibkost samega sistema, kar pa razumemo predvsem kot priložnosti za izboljšave:

- **Premajhna samoiniciativnost** za izvajanje nadomeščanja. Prva nadomestitev naj bi se po obvestilu odsotnega delavca izvajala samoiniciativno. Sistem je namreč naravnano tako, da prenaša odgovornost za nemoten proces na zaposlene. Cilj sistema je predvsem opravljanje upravnih storitev brez časovnih zastojev, kar je

bilo v glavnem doseženo, vendar je bilo za to potrebno občasno posredovanje vodij ali načelnika. Zavest o tem, da smo vsi zaposleni celota in smo vzajemno odvisni, v praksi še ni popolnoma prisotna.

Ukrep: nadaljuje se spodbujanje in osveščanje zaposlenih ter poudarja spremenjene vedenjske vzorce pri najuspešnejših posameznikih.

- **Hkratna odsotnost dveh soodvisnih oseb** je razlog, da je občasno prihajalo do trenj med zaposlenimi in vodstvom. Ta situacija je nastopila takrat, ko sta tako referent in prvo nadomestilo želela biti hkrati odsotna (večkrat je bil prisoten zdravstveni razlog). Vodstvo je v takih situacijah vztrajalo, da se proces ne ustavi in se izvaja s sekundarnimi zamenjavami ali tretjimi zaposlenimi, ki pa niso bili ustrezno usposobljeni.

Ukrep: dopolni se obrazec za dovolitev odsotnosti z rubriko, v katero se navede osebo, ki nadomešča odsotnega, kar ta potrdi s podpisom. Uvedli smo preventivne zdravniške preglede ter pripravili program motivacijskih predavanj za zaposlene, katerega namen je spodbuditi zavest o vzajemni soodvisnosti in odgovornosti do prisotnosti na delovnem mestu. Dodatno je spremenjen poslovnik kakovosti, kjer se med kriterije za uspešnost navede tudi »prisotnost na delovnem mestu«.

- **Nedorečena pravila glede krajših odsotnosti** zaposlenih, kar je v praksi pomenilo, da se je nadomestilo izvajalo le v primerih nekajurne ali celodnevne odsotnosti referenta, ne pa tudi ob nekajminutni odsotnosti ali zadržanosti z delovnega mesta. Motnje, ki smo jih opazili, so bili neodgovorjeni telefonski klici, čakanje pred pisarno in nedosegljivost referenta za notranje stranke (sodelavce).

Ukrep: sprejetje in objava pravil notranjega obnašanja, kjer se je med drugim posebej opredelil postopek obveščanja v primeru krajše odsotnosti (do 5 minut) z delovnega mesta. Prav tako se je opredelil protokol sprejemanja in preusmerjanja telefonskih klicev v takih primerih, kar se je v sodelovanju s Telekomom uredilo tudi v tehničnem smislu s preprogramiranjem centrale (po štirih zvonjenjih se klic preusmeri na določeno številko).

- **Neinformiranost zaposlenih, ki nadomeščajo odsotnega o pomembnih dejanjih v postopku**, kar je v praksi pomenilo, da referenti, ki so nadomeščali sodelavce, niso bili seznanjeni z dotodanjim potekom postopkov in kontaktih s strankami.

Ukrep: delovna skupina je izdelala navodilo za prevzem delovnega mesta, po katerem je trebao prevzemnika seznaniti s ključnimi dogovori s strankami ter drugimi pomembnimi dejstvi nadaljevanje postopkov. Oblikovan je bil obrazec, kjer se navede, katere zadeve je referent prevzel v reševanje in druga opozorila.

- **Neusposobljenost za nadomeščanje** je občasno razlog, da se nadomeščanje fizično sicer izvaja, vendar je končna storitev pomanjkljiva. V poglavju poslovnika kakovosti (6.2.2 Zagotavljanje kompetentnosti in usposabljanje) ima UE opredeljene dejavnosti za zagotavljanje kompetentnosti, ki pa jih bo treba dosledno izvajati tudi za zaposlene, ki so predvideni za nadomeščanje. Predvsem je treba natančno identificirati veščine in določiti pravila, ki jih je treba obvladati za uspešno nadomeščanje.

4. FLEKSIBILNOST IN RAZPOLOŽLJIVOST ZA DELO V UPRAVI

Izhajajoč iz definirane problema, evalvacije rešitve in opažanj pri delovanju drugih upravnih organov, lahko kot osrednji področji, katerima bo treba v prihodnje pri ravnanju z ljudmi v upravi posvetiti posebno pozornost, izpostavimo **fleksibilnost in razpoložljivost zaposlenih za delo**. Ti področji postajata tem bolj pomembni, kolikor več kakovosti »želimo« doseči pri svojem delu, saj gre za oblikovanje odnosov z zaposlenimi, ki so najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju kakovosti.

4.1 Fleksibilnost

Na podlagi teoretičnih izhodišč (Lipičnik, 2001) predstavlja v UE Ljutomer, kot tudi sicer v upravi, povečanje **delovne mobilnosti (fleksibilnost)** gotovo priložnost za napredek. Zaposleni doslej niso bili navajeni hitrih reakcij na nastale situacije in hitre odzivnosti, ko je prihajalo do zastojev pri vodenju postopka. Doslej so se namreč večkrat zatekali k »uradniški praksi«, da bo zaradi referentove odsotnosti stranka pač morala počakati ali priti še enkrat. Poleg že sprejetih ukrepov za hitrejše odzivanje na spremembe, ki so predvsem usmerjeni k izobraževanju in spremembi miselnosti zaposlenih, pa bo v javni upravi treba sistemsko spodbujati fleksibilnost, zlasti povečanje:

- **funkcionalne fleksibilnosti**, kar je možno doseči predvsem s spremenjenim pristopom k sistemizaciji. Temeljni namen sistemizacije je, da mora omogočiti fleksibilnost pri organiziranju in izvajanju delovnega procesa na mikro ravni, na drugi strani pa mora sestavne dele ali notranji ustroj organizacije poslovanja povezati v urejeno celoto. S sodobno sistemizacijo se naloge opredeljujejo načelno in splošno v okviru delovnega področja, kar v upravnem organu pomeni, da se nazivi uporabljajo splošno npr. le »svetovalec 1 za upravne naloge« in ne več konkretno za posamezno vrsto nalog. Temu se prilagodi tudi opis del in nalog, kar zaposlenemu že ob razporeditvi na delovno mesto opredeli širši opis njegovega dela;

- **plačne fleksibilnosti**, kar je z vidika zaposlenih pomemben motivacijski dejavnik, saj zaposleni pričakujejo, da bodo zaradi usposobljenosti za več delovnih mest in izvajanje več različnih opravil tudi primerno nagrajeni. Novi Zakon o javnih uslužbencih, ki bo začel veljati leta 2003, odpira nekatere dodatne možnosti na tem področju, vsekakor pa bo treba znotraj vsakega posameznega upravnega organa povezati zakonske možnosti nagrajevanja z učinkovitostjo in doseganjem osebnih delovnih ciljev;
- **organizacijske fleksibilnosti** posameznih upravnih organov in državne uprave v širšem pomenu. Organizacijska fleksibilnost javnih služb postaja eden glavnih izzivov tudi v svetovnem merilu, saj je bila obravnavana kot ena izmed treh osrednjih tem na 5. svetovnem kongresu generalne skupščine Svetovnega združenja javnih zavodov za zaposlovanje (WAPES) v letu 2001 v norveškem mestu Bergen. Sem lahko umestimo tudi potrebo po vsaj delni procesni organiziranosti upravnih organov, ki se odraža tudi v zahtevah novega standarda sistema kakovosti ISO 9001:2000 in usmerjenosti modelov poslovne odličnosti in uspešnosti, kot na primer PRSPO in CAF.

4.2 Razpoložljivost zaposlenih

Pojem *razpoložljivost* se sicer kot termin uporablja pretežno na tehničnem področju (npr. razpoložljivost strojev) in manj na področju opravljanja z ljudmi. Vendar pa ga v luči standarda ISO 9001:2000, ki v šestem poglavju govori o vodenju virov (človeških, infrastrukture in delovnega okolja), lahko uporabimo tudi pri obravnavi razpoložljivosti zaposlenih za delo. Pod pojmom *razpoložljivost za delo* razumemo predvsem trenutno pripravljenost za delo. Teoretiki (Molan, 2000) navajajo, da *razpoložljivost za delo* vključuje *sposobnosti, usposobljenost in znanje, motivacijo in psihofizično kondicijo*. *Razpoložljivost človeka za posamezno delovno mesto* pa se zagotovi z natančno opredeljenim *ciljem dela, postopkom, izvajalcem, pristojnostmi in odgovornostmi*.

V UE Ljutomer opazamo, da bomo zaradi vedno višjih zahtev glede kakovosti dela in razpoložljivosti za delo (prisotnosti in nadomeščanja), morali v prihodnje posvetiti posebno pozornost dvema dejavnikoma, in sicer motiviranju in zagotavljanju psihofizične kondicije zaposlenih (zdravstveno stanje, delovni čas, psihosocialni dejavniki...), kar pa je razvidno tudi iz ukrepov, ki smo jih sprejeli ob evalvaciji sistema.

5. ZAKLJUČEK

Cilj sistema »polne zaposlenosti«, ki smo ga v UE Ljutomer uvedli v letu 2001, je bil predvsem povečati razpoložljivost zaposlenih za izvajanje del oziroma:

- zagotoviti izvajanje upravnih postopkov brez časovnih zastojev zaradi odsotnosti zaposlenih,
- strankam omogočiti stalno dosegljivost kompetentnih referentov,
- pri povečanem številu zadev na posameznem področju zagotoviti dodatne notranje kadrovske vire, kar pomeni, da trenutno manj obremenjeni lahko priskočijo na pomoč bolj obremenjenim.

Sistem se je doslej pokazal kot uspešen, vendar pa ga bo v bodoče potrebno še razvijati, upošteva predloge zaposlenih in zastoje v procesu.

Sistem sam po sebi morda ne predstavlja izvirne organizacijske rešitve, za upravno enoto je pa pomemben, ker je formalno vzpostavil odgovornost za nemoten tok delovnih procesov in jo porazdelil med zaposlene. Predvsem pa je v ospredje postavil zahtevo, da stranke nikoli ne smejo oditi iz naše hiše nepostrežene.

Za druge javne organe je predstavljena rešitev morda koristna, v kolikor le-ti nimajo formaliziranega postopka nadomeščanja odsotnih delavcev oziroma, ta postopek ni pisno opredeljen. Z usposobljenostjo zaposlenih za vsaj dve delovni mesti se poveča verjetnost za nemoten tok delovnih procesov v katerem koli organu, ki tako hitreje in v večje zadovoljstvo svojih odjemalcev izvaja svoje naloge. Z vzpostavljeno matriko nadomeščanja, kjer sta opredeljeni prvo in drugo nadomestilo, se v organu doseže konsenz med zaposlenimi glede nadomeščanja sodelavcev ter samega dela, o katerem so tudi vsi seznanjeni. Nadomeščanje ali pomoč, v primeru povečanega obsega del, pa se zagotavlja objektivno po vnaprej dogovorjenem kriteriju in s kompetentnimi sodelavci. Ob ugotavljanju vzrokov za morebitne zastoje pri nadomeščanju, kljub uvedenemu sistemu, pa se upravni organ usmeri tudi k ciljem povečevanja fleksibilnosti in razpoložljivosti za delo zaposlenih, ki sta dobri naložbi na poti k poslovni uspešnosti organizacije.

REFERENCE:

1. Lipičnik, Bogdan (2001): Fleksibilnost zaposlitev - zgolj možnost ali potreba?, Evrobilten št. 14, Urad vlade za informiranje, Ljubljana,
2. Molan, Marija (2000): Človeški faktorji pri zagotavljanju kakovosti, študijsko gradivo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
3. Analiza zadovoljstva strank (2000,2001), Upravna enota Ljutomer
4. Poslovník kakovosti (2002), Upravna enota Ljutomer