

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

BERNARDA KRIŠTOF

Mentor: red. prof. dr. Miroslav STANOJEVIĆ

Somentor: asist. dr. Miroljub IGNJATOVIĆ

**FLEKSIBILNOST KOT ORODJE POSLOVNE ODLIČNOSTI
PRIMER URADA RS ZA MEROSLOVJE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

»Človek je tisto, kar se mora graditi vedno znova.«
(Ivo Andrić, 1961)

Hvala vsem za pomoč in podporo pri študiju.
Bernarda

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV POJMOV	3
1.1 Fleksibilizacija	3
1.2 Vrste fleksibilnosti	3
2. ZUNANJA ALI NUMERIČNA FLEKSIBILNOST	5
3. FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST	6
3.1 Job enlargement	6
3.2 Job enrichment	7
3.3 Job rotation	7
4. DEFINIRANJE POJMA KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST	9
4.1 Raznovrstna kakovostna proizvodnja (RKP)	10
5. MODEL ODLIČNOSTI EFQM IN EVROPSKA NAGRADA ZA KAKOVOST	12
Slika 1: Model odličnosti EFQM	13
5.1 O modelu odličnosti EFQM	13
5.2 Zakaj model odličnosti EFQM?	14
6. TEMELJNA NAČELA EFQM MODELA ODLIČNOSTI	15
6.1 Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	15
6.2 Razvoj in vključevanje zaposlenih	16
7. »ZAPOSLENI« - 3. MERILO	17
Slika 2: Področje organizacije	17
7.1 Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire	17
7.2 Organizacija prepozna, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih	19
Slika 3: Proces usposabljanja v Brisi, Turčija	20
7.3 Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene	20
7.4 Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog	21
7.5 Organizacija zaposlene nagraduje, jim daje priznanje in skrbi zanje	22
8. FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST KOT ORODJE POSLOVNE ODLIČNOSTI	24
9. NUMERIČNA FLEKSIBILNOST KOT OVIRA POSLOVNE ODLIČNOSTI	26
10. PROJEKT SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA	28
10.1 Definicija organizacijske klime	28
10.2 Metodologija	28
10.3 Na splošno o Uradu RS za meroslovje	29
Slika 4: Organizacijska shema Urada RS za meroslovje (MIRS)	30
11. PRIKAZ REZULTATOV ANALIZE ORGANIZACIJSKA KLIMA 2005	32
11.1 Odnos do kakovosti in inovativnosti v javni upravi	32
Graf 1: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2005 – prikaz po vseh kategorijah	32
Graf 2: Odnos do kakovosti	33
11.2 Odnos do usposabljanja in izobraževanja	34
Graf 3: Organizacijska klima 2005 – kategorija Strokovno usposabljanje in učenje	36
11.3 Sistem usposabljanj na Uradu RS za meroslovje	36
11.3.1 Usposabljanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe	37
11.3.2 Strokovno usposabljanje	37
11.3.3 Usposabljanje za kakovost	37
Tabela 1: Interna strokovna usposabljanja za zaposlene MIRS, izvedena v letu 2004	38
11.3.4 Funkcionalno usposabljanje	38
11.3.5 Računalniški tečaji	39
11.3.6 Tuji jeziki	39

Tabela 2: Interna funkcionalna usposabljanja za zaposlene MIRS, izvedena v letu 2004	39
11.3.7 Upravna znanja.....	39
Tabela 3: Petkova predavanja v letu 2004	40
11.4 Pripadnost organizaciji.....	41
11.5 Zadovoljstvo pri delu	41
Graf 4: Organizacijska klima 2005 – kategorija Zadovoljstvo pri delu.....	42
12. ZAKLJUČEK.....	43
13. LITERATURA.....	46

UVOD

Pojem fleksibilnost je že nekaj časa prisoten na vseh področjih. Pojem ima različen pomen glede na kontekst in videnje. V nalogi bom ugotavljala katere oblike fleksibilnosti so lahko orodje poslovne odličnosti in kakovosti, katere oblike pa kakovost in poslovno odličnost onemogočajo.

Skozi študijo primera Urada Republike Slovenije za meroslovje, ki je organ v sestavi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, bom prikazala evropski model odličnosti EFQM. Naj že na samem začetku opozorim, da urad ni čisto tipična organizacija javne uprave in ima določene specifike, ki se bodo pokazale skozi nalogo.

Naloga je strukturirana na štiri dele, v prvem delu bom opredelila ključna pojma, fleksibilnost in kakovost. Teoretski del bo zajemal različne vrste fleksibilnosti, večjo pozornost pa bom posvetila funkcionalni in numerični fleksibilnosti, s katerima bom v tretjem delu poskušala dokazovati tezo, da nekatere oblike fleksibilnosti poslovno odličnost omogočajo nekatere pa jo onemogočajo. Teoretski koncept fleksibilnosti bom zaokrožila z definicijo kakovosti in njenimi dejavniki v javni upravi, saj Urad RS za meroslovje deluje v tej sferi, ter predpostavkami za raznovrstno kakovostno proizvodnjo (RKP) v javni upravi, ki jih lahko najdemo tudi v EFQM modelu odličnosti.

Drugi del se bo nanašal na predstavitev evropskega modela odličnosti EFQM. Zanimalo me bo zakaj ga uporabljati. Na kratko bom predstavila merila in podmerila na katerih model sloni, poudarek bo predvsem na merilu 3. – »Zaposleni«, ki zaokrožuje kadrovske področje.

Tretji del so bo nanašal predvsem na raziskovanje oblik fleksibilnosti in njihove povezanosti s poslovno odličnostjo. Osredotočila se bom predvsem na dve vrsti: funkcionalno in numerično fleksibilnost in iskala povezave med oblikami fleksibilnosti in poslovno odličnostjo.

Četrty, empirični del se bo nanašal na analizo in interpretacijo sekundarnih virov, in sicer analize rezultatov merjenja Organizacijske klime v letu 2005 na primeru Urada RS za meroslovje (MIRS) v primerjavi z letom 2004. Preverjala bom delovni hipotezi, ki se nanašata na empirični del.

Primerjava med rezultati analize in temeljnimi načeli evropskega modela odličnosti bo malo lažja, saj analiza zajema 3. merilo evropskega modela odličnosti EFQM. Vendar kot vsak vprašalnik, ima tudi ta določene omejitve, ki bi utegnile skaziti realno sliko. Pomembno je poudariti, da je na vprašalnik odgovorilo 49 zaposlenih na uradu, kar je v primerjavi z vzorcem 90 organizacij, ki so sodelovale v SiOK 2004, majhen vzorec, prav tako analiza ne vsebuje podatkov o statistični verjetnosti in napaki.

Osrednje raziskovalno vprašanje je: katere **oblike fleksibilnosti so orodje poslovne odličnosti**. Skozi nalogo bom preverjala dve osrednji hipotezi.

Hipoteza 1:

»Nekatere oblike funkcionalne fleksibilnosti so orodje poslovne odličnosti«.

Spremenljivke: uporaba nekaterih oblik funkcionalne fleksibilnosti, kot so razširitev del, obogatitev del, kroženje zaposlenih med delovnimi mesti, uporaba drugih oblik fleksibilnosti npr. organizacijska fleksibilnost, finančna fleksibilnost.

Hipoteza 2:

»Nekatere oblike fleksibilnosti onemogočajo poslovno odličnost«.

Spremenljivke: uporaba nekaterih oblik numerične fleksibilnosti, predvsem odpuščanje in zaposlovanje, različna pogodbeno dela in dela, kjer se uravnava število zaposlenih glede na obseg dela; uporaba prostorskih oblik fleksibilnosti.

Postavila sem še dve podhipotezi, ki se nanašata na empirični del te naloge, in sicer:

Hipoteza 3:

»Učinki reform javne uprave se kažejo v večjih pritiskih na zaposlene«.

Spremenljivke: stopnja iniciativnosti zaposlenih, v koliki meri zaposleni prevzemajo tveganje, odgovornost zaposlenih za svoje delo in napake.

Hipoteza 4:

»Zaposleni ocenjujejo, da je odločanje o izobraževanju demokratično«.

Spremenljivka: možnost lastne izbire za izobraževanje v podjetju in izven njega.

1. OPREDELITEV POJMOV

1.1 Fleksibilizacija

Scitovsky pravi, da obstajata dve vrsti fleksibilnosti, in sicer fleksibilen posameznik, ki se prilagaja trgu, cenam, ter fleksibilen sistem, ki se hitro odziva na spremembe (v Johnson in Lundvall, 1991:33). Razlogov za poseganje po fleksibilnih oblikah je veliko, glavni razlog v 80.-ih je bilo zmanjševanje stopnje brezposelnosti, danes pa se poleg tega uporablja predvsem za povečevanje kompetitivnosti.

Fleksibilizacija je tesno povezana z redefinicijo dela, saj »pojmem dela razširja od zaposlitve za nedoločen čas s polnim delovnim časom na druge, manj formalne, neformalne in tudi neplačane oblike dela« (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004:231). Ravno ta razširitev oblik dela in s tem uporaba različnih oblik fleksibilnosti, ki so nastale kot posledica tega, bo raziskovalni okvir v iskanju povezav med različnimi oblikami fleksibilnosti in poslovno odličnostjo.

1.2 Vrste fleksibilnosti

Fleksibilnost je po Crook, Pakulski in Watersu možna na treh področjih, in sicer na področju tehnologije, organizacije in delovne sile. S pomočjo *fleksibilne tehnologije* se organizacije hitreje in lažje prilagajajo novim zahtevam okolja v katerem delujejo, zato vse večji pomen dobivajo nove informacijske in komunikacijske tehnologije, s katerimi se lahko z manj porabljenega časa in denarja naredi več. Torej gre za tako imenovano racionalizacijo časa in denarja ter večjo produktivnost. Predpogoj za uvajanje tovrstne tehnologije je *fleksibilna delovna sila* kot ena od temeljnih oblik zagotavljanja fleksibilnosti podjetja. Kratkoročno gledano je z večjo produktivnostjo mogoče dosegti večje dobičke, dolgoročno pa je večje dobičke mogoče dosegti z vlaganjem v človeški kapital. Fleksibilna, predvsem pa izobrazena delovna sila je sposobna uporabljati novo tehnologijo, kar dodatno doprinese k dodani vrednosti organizacije (Crook in drugi v Ignjatović, 2002: 103).

Japonska podjetja, ki so slovela po uspešnosti ravno v času krize svetovnega gospodarstva, so primer *organizacijske fleksibilnosti*. Njihov ključni uspeh je bila naravnost menedžmenta k delovni sili. Sistem zaposlovanja je temeljil na treh stebrih; trajni zaposlitvi, sistemu

nagrajevanja (po senioriteti) ter prevlado sindikatov v podjetjih (Lincoln in Nakata v Ignjatović, 2002:105). Temeljne značilnosti, ki so jih kasneje poskušala posnemati tudi druga podjetja so bile:

- strateški menedžment zaznamuje poseben odnos med delodajalcem in delojemalcem, ki omogoča intenzivnost dela. Značilnost tega sistema je bilo ugotavljanje trendov in krepitev odnosov z vsemi, ki sodelujejo z organizacijo,
- just in time proizvodnja (kanban), katere namen je zmanjšati stroške skladiščenja in posledično zmanjšanje cene blaga,
- kontrola kvalitete ali TQM (Total Quality Management), kjer so vsi zaposleni znotraj delovnega procesa odgovorni za nadzor kakovosti in ohranjanje standardov kakovosti,
- menedžerska decentralizacija, katere namen je povečati avtonomijo in odgovornost zaposlenih,
- nenehno izboljševanje (kaizen), ki temelji na kulturnem modelu samurajske tradicije, kjer so zaposleni z zavezanostjo podjetju spodbujani k nenehnim izboljšavam delovnih procesov in inovacijam (Ignjatović, 2000:100-101),
- skupinsko delo, ki je posledica menedžerske decentralizacije in zaposlenim omogoča več samostojnosti pri oblikovanju in poteku dela, zahteva pa tudi večje prilagajanje in usklajevanje (Svetlik, 2002:196).

Naj dodam še dve vrsti fleksibilnost, in sicer;

- **časovna in prostorska fleksibilnost**, kjer gre za uravnavanje števila zaposlenih z uporabo časovno in prostorsko bolj fleksibilnih oblik zaposlovanja. Najbolj pogosti časovni fleksibilni obliki zaposlovanja, ki ju uporabljajo delodajalci v Sloveniji so delo v izmenah, delo za določen čas in nadurno delo, primer prostorsko fleksibilne oblike zaposlovanja, ki se je delodajalci v Sloveniji ne poslužujejo v veliki meri, je delo na daljavo, ter
- **finančna fleksibilnost**, kjer gre za usklajevanje plač zaposlenih s količino opravljenega dela (Crook in drugi v Ignjatović, 2002:103).

V nadaljevanju me bosta najbolj zanimali predvsem zunanja ali numerična fleksibilnost, ter funkcionalna fleksibilnost.

2. ZUNANJA ALI NUMERIČNA FLEKSIBILNOST

Definicija zunanje ali numerične fleksibilnosti je »sposobnost podjetij pravočasno uravnati število zaposlenih glede na potrebe, ki jih podjetje ima« (Ignjatović, 2002:101). Organizacija s pomočjo odpustov ali zaposlovanja zunanjih izvajalcev, priložnostnih delavcev, svetovalcev, sposojenih delavcev in drugih pomožnih in nadomestnih delavcev uravnava število zaposlenih. Obstaja več oblik numerične fleksibilnosti, naj omenim samo tiste, ki se v našem delovnem okolju pojavljajo najpogosteje, to so: odpuščanje in zaposlovanje, delo za skrajšan delovni čas, delo za določen čas, delo s prilagodljivim delovnim časom, podpogodbeno delo itd.

Problem, ki nastaja predvsem pri podpogodbenem delu je konkurenca med »našimi« in »sposojenimi« kadri t.i. podpogodbeniki, saj se ne uporabljajo delavci le za mesta z nižjo izobrazbo, ampak organizacije najemajo strokovnjake in svetovalce, ki posegajo po manjšem številu kvalitetnih prostih delovnih mest. Drugi problem, ki nastane pri dolgotrajni uporabi »zunanjih« izvajalcev, je pripadnost organizaciji. Že same organizacije se soočajo z upadom pripadnosti svojih delavcev organizaciji zaradi zmanjšanja varnosti zaposlitve, ki posledično vpliva tudi na pripadnost k organizaciji. Organizacije so v razcepu, saj morajo na eni strani skrbeti, da se zunanji izvajalci počutijo kot pripadniki organizacije, na drugi strani pa ne smejo diskriminirati svojih zaposlenih.

Najbolj radikalen pristop je odpuščanje ali zaposlovanje, odvisno od obsega dela. Organizacije odpuščajo delavce v času stagnacije oziroma zmanjšanja obsega dela in posledično tudi zmanjšanja potreb po zaposlenih, medtem ko zaposlujejo v času prosperitete in posledično povečanja potreb po zaposlenih. Kot sem že zgoraj omenila, je tudi pri tem pristopu problem pripadnost. V organizaciji, ki odpušča in zaposluje glede na potrebe, zaposleni ne čutijo svoje pripadnosti.

Še več problemov, ki jih povzroča uporaba numerične fleksibilnosti bom nanizala kasneje, ko bom ugotavljala katere oblike numerične fleksibilnosti poslovno odličnost omogočajo in katere jo onemogočajo ali jo celo ovirajo.

V nadaljevanju bom predstavila drugo, za raziskovalno vprašanje relevantno obliko fleksibilnosti, to je funkcionalna fleksibilnost.

3. FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST

Funkcionalna fleksibilnost je oblika fleksibilnosti, kjer zaposleni opravljajo različne naloge, poznati morajo različna področja in procese, ki potekajo v organizaciji.

Funkcionalna fleksibilnost združuje tri oblike oblikovanja in organiziranja dela, in sicer razširitev nalog (job enlargement), obogatitev nalog (job enrichment) in kroženje zaposlenih med delovnimi mesti (job rotation). To lahko pomeni na eni strani obogatitev dela in boljšo usposobljenost zaposlenih, na drugi strani pa pomeni skrito, bolj posredno obliko zmanjševanja števila zaposlenih na račun združevanja delovnih nalog in delovnih mest, ter večje avtonomije.

Glede na definicijo je med funkcionalne oblike fleksibilnosti mogoče uvrstiti tudi časovno fleksibilnost, kjer gre za uravnavanje števila zaposlenih z uporabo časovno različnih oblik zaposlovanja. Med najpogosteje uporabljenimi v Sloveniji je izmensko delo in nadurno delo.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vsako od zgoraj omenjenih oblik funkcionalne fleksibilnosti.

3.1 Job enlargement

Job enlargement ali razširitev nalog pomeni združevanje večjega števila že obstoječih delovnih nalog, pri čemer je namen povečati različnost spretnosti in skladnost nalog brez povečevanja odgovornosti.

Problem na katerega moramo biti pozorni pri uporabi tovrstnih oblik je, da delo ustrezno ovrednotimo in nagradimo. Povečanje samega obsega dela brez dodatne motivacije lahko povzroči nezadovoljstvo med delavci. Nekateri bi tovrstno dejanje lahko razumeli tudi kot intenzifikacijo dela, ki lahko pripelje do preobremenjenosti zaposlenih, kar se lahko posredno odraža tudi v slabši kakovosti dela.

Pri uporabi te oblike fleksibilnosti, je potrebno z združevanjem nalog povečevati tudi nivo zahtevnosti dela, saj bodo v nasprotnem primeru zaposleni mislili, da smo jim naprtili le še več dela. Marsikdo bo v primeru povečanja stopnje zahtevnosti v delu videl izziv, če pa povečamo še stopnjo avtonomije, bo to še dodatna motivacija za zaposlene.

3.2 Job enrichment

Job enrichment ali obogatitev del, pomeni dodajanje novih delovnih nalog različnih stopenj zahtevnosti, ki zaposlenemu predstavljajo novi izziv in povečano stopnjo odgovornosti ter avtonomije. To pa pripomore k večji pestrosti del.

Menim, da lahko tovrstno obliko fleksibilnosti prakticiramo tam, kjer je velika stopnja pripadnosti zaposlenih organizaciji, saj je tako zagotovljena kakovost dela.

3.3 Job rotation

Job rotation ali kroženje zaposlenih med različnimi delovnimi mesti, pomeni premeščanje zaposlenih iz enega delovnega mesta na drugega. Zaposleni tako postanejo bolj mobilni, pridobijo veliko različnih znanj in spretnosti, večajo se njihove kompetence, delo pa je navidezno bolj razgibano in zanimivo.

Problem uporabe te oblike fleksibilnosti, je po mojem mnenju predvsem nezadovoljstvo delavcev, ki imajo raje ustaljen delovnik in se na spremembe težje prilagajajo.

Omenila sem izmensko delo in nadurno delo, ki sta najbolj pogosti obliki fleksibilnosti v Sloveniji. Izmensko delo lahko definiramo kot delo v dveh ali več časovnih intervalih, ki se dopolnjujejo. Delodajalcu uporaba izmenskega dela omogoča 24 urno delovanje. Nadurno delo je z Zakonom o delovnih razmerjih definirano kot delo preko polnega delovnega časa¹. Delodajalcem omogoča uravnavanje števila zaposlenih s pomočjo podaljševanja delovnega časa in obenem zmanjševanje stroškov dela. Z zakonom obstajajo omejitve trajanja nadurnega dela predvsem zaradi preobremenjenosti zaposlenih, kar neposredno vpliva na kvaliteto dela.

Če povzamem, lahko rečem, da nekatere oblike fleksibilnosti ustvarjajo predpogoje za kakovost proizvodov in storitev, to pa posledično pomeni večjo konkurenčnost, boljše tržno pozicioniranje in nenazadnje poslovno odličnost.

¹ Nadurno delo lahko traja največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ deset ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitev se lahko upošteva kot povprečna omejitev v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev- 143. člen ZDR (Ur. list RS, št. 42/2002)

Kasneje se bom še vrnila h korelacijam med različnimi oblikami numerične in funkcionalne fleksibilnosti ter poslovne odličnosti. V nadaljevanju bom predstavila pojma kakovost in poslovna odličnost.

4. DEFINIRANJE POJMA KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST

Crosby, ki kakovost smatra kot stvarno in izmerljivo kategorijo, je kakovost definiral kot ujemanje z zahtevami (Davidson in Bailey v Bahčič, 2002:33). Kakovost je po ISO standardu definirana kot skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene ali neposredno izražene potrebe (definicija kakovosti po standardu ISO 8402).

Evropska organizacija za nadzor nad kakovostjo (EOQC)² in ameriško združenje za nadzor nad kakovostjo (ASQC)³ opredeljujeta kakovost kot celoto lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki temelji na njegovi sposobnosti, da zadovolji dano potrebo (Davidson in Bailey v Bahčič, 2002:34).

Demingova definicija kakovosti pa je z razliko od Crosbyjeve obrnjena k nosilcu, k stranki kot uporabniku storitev in proizvodov. Kakovost je definiral kot zadovoljevanje stranke, ne le z izpolnjevanjem njenih pričakovanj, temveč s preseganjem njenih pričakovanj (Davidson in Bailey v Bahčič, 2002:33).

Pri prebiranju sorodne literature, sem se srečala z različnimi predstavitvami sistemov kakovosti, vendar je vsem skupno zadovoljstvo odjemalca in proces stalnih izboljšav.

Človek je osrednji dejavnik nastajanja kakovosti, zato k povečevanju kakovosti in produktivnosti največ pripomore kakovost delovnega življenja zaposlenega. Z boljšo motivacijo, večjim zadovoljstvom in boljšo komunikacijo, bo kakovost dela večja, zaposleni pa bodo produktivnejši. O tem, kaj vse vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, bom govorila v empiričnem delu, kjer bom tezo podkrepila z analizo rezultatov.

Pojem kakovost lahko ocenimo tudi subjektivno, to gre pripisati številnim dejavnikom, ki so povezani s človeškim faktorjem. Razlog je bodisi v pomanjkanju izkušenj, nezadostni izobrazbi, trenutnemu razpoloženju, bodisi v različnih pričakovanjih. Ker je človek osrednji dejavnik kakovosti, se bom v nadaljevanju osredotočila na 3. merilo EFQM modela odličnosti, ki zajema upravljanje s človeškimi viri in temelji na identičnih predpostavkah kot raznovrstna kakovostna

² European Organization for Quality Control (EOQC)

³ American Society for Quality Control (ASQC)

proizvodnja. Za lažjo primerjavo z modelom odličnosti, bom v nadaljevanju definirala te predpostavke.

4.1 Raznovrstna kakovostna proizvodnja (RKP)

Raznovrstna kakovostna proizvodnja »je oblika prevajanja pravičnosti v tržno učinkovitost« (Streeck v Stanojević, 2001:7). Stabilna zaposlitev, reorganizacija upravljanja, pripadnost organizaciji, fleksibilen interni trg delovne sile so predpostavke za dobro delovanje raznovrstne kakovostne proizvodnje (Stanojević, 2001:16).

Stabilna zaposlitev je lahko z vidika organizacije strošek, saj otežuje uravnavanje števila zaposlenih. Ne glede na to, da je težko manevrirati glede na potrebe na trgu, pa je stabilna zaposlitev v tržnem sistemu pogoj za notranjo fleksibilnost, ta pa je predpogoj za raznovrstno kakovostno proizvodnjo. Stabilna zaposlitev zaposlenim prinaša socialno varnost (razna nadomestila, dodatki, ugodnosti), ki je omogočena le z zagotovljeno stabilno zaposlitvijo. Zato smatram, da sta stabilna zaposlitev skupaj z notranjo fleksibilnostjo ključni predpostavki za kakovostno proizvodnjo, ki posledično omogočata tudi poslovno odličnost.

Prav tako je pomemben vidik reorganiziranja politike upravljanja s kadri, saj tudi raznovrstna kakovostna proizvodnja temelji na kakovostni delovni sili. V ta namen je pomembno strateško planirati, rekrutirati in usposablјati zaposlene, ki posedujejo intelektualni kapital neprecenljive vrednosti, ki je na preizkušnji ob vsaki večji spremembi (tehnološki, organizacijski).

Vse spremembe se odražajo najprej na zaposlenih, zato je pomembna pripadnost zaposlenih organizaciji. Čim večja je stopnja pripadnosti zaposlenih, boljši so pogoji za izvajanje reorganizacije politike upravljanja s kadri in vpelјavo sprememb, ki k temu sledijo.

Običajno sta stabilna zaposlitev in pripadnost zaposlenih komplementarni, ni pa to pravilo. Pripadnost zaposlenih organizaciji je običajno komplementarna z notranjo fleksibilnostjo⁴. Primer notranje fleksibilnosti je obogatitev del (job enrichment), ki zaposlenim omogoča več avtonomnosti in inovativnosti.

⁴ »Visoka fleksibilnost internega trga delovne sile pomeni, da zaposleni v organizaciji sprejemajo hitre tehnološke spremembe, fleksibilno organizacijo dela in visoko interno mobilnost, da bi podjetju zagotovili konkurenčnost (Streeck v Stanojević, 2001:19).«

V naslednjem delu naloge bom predstavila že omenjeni evropski model odličnosti. Zanimala me bodo temeljna načela odličnosti, merila modela odličnosti in namen njegove uporabe.

5. MODEL ODLIČNOSTI EFQM IN EVROPSKA NAGRADA ZA KAKOVOST

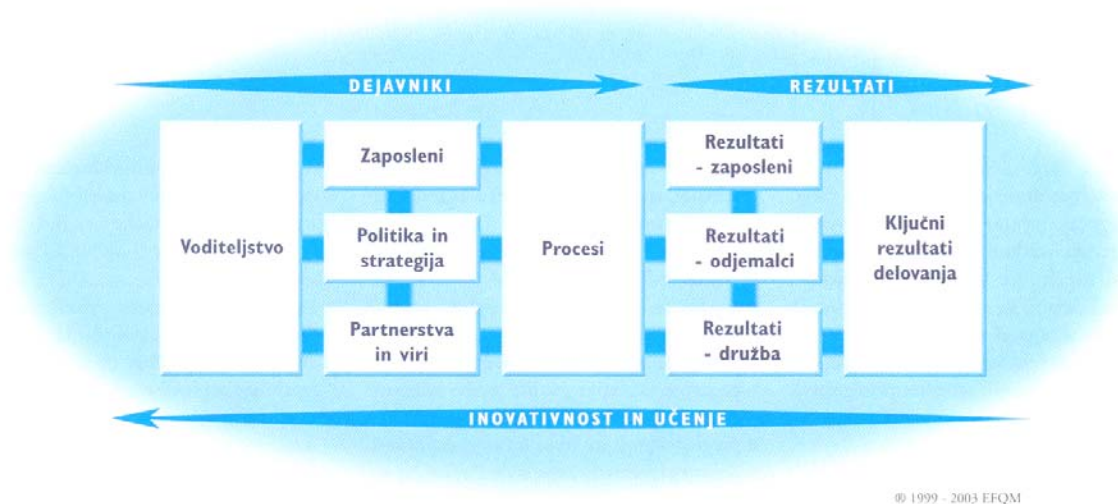
Vpeljavo TQM (Total Quality Management) na Japonskem, je leta 1951 zaznamovala prva podelitev nagrade za kakovost najboljšim podjetjem, tako imenovana Demingova nagrada. ZDA so v 80. letih dopolnile japonski model TQM na katerem je že temeljila prva nagrada za kakovost, tako imenovana Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) podeljena leta 1988.

Evropa je v tem času podelila prve serije standardov ISO 9000, izkazalo pa se je, da je še vedno daleč za Japonsko in ZDA. To je leta 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti⁵ (EFQM) z nalogo, da razvije pristop oziroma model, katerega uporaba bo pomenila dvig konkurenčnosti v Evropi. EFQM je razvil model odličnosti, ki združuje izkušnje tako MBNQA kot Demingove nagrade, in na katerem danes temelji evropska nagrada za kakovost. Model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten sistem organizacije in predstavljajo zagotavljanje kakovosti in sistemsko nadgradnjo (glej Kern Pipan, 2003:4). Model je splošen in neobvezujoč in temelji na devetih merilih, kot kaže Slika 2. Inoviranje in učenje sta gonilni sili razvoja za vsako organizacijo ne glede na tip, dejavnost ali velikost.

Vemo, da je v vse večji globalni konkurenci, hitrih tehnoloških procesih, spremembah v gospodarskem in družbenem okolju, merila odličnosti dolgoročno in trajnostno težko dosegati. Že ena izmed tržnih zakonitosti pravi, da ni mogoče v nedogled dosegati obdobje stalne prosperitete. S tem namenom se je pojavil model odličnosti EFQM, ki se skozi spremembe preoblikuje in tako organizacijam ponuja hitrejši način zaznavanja in odzivanja na spremembe in s tem hitrejše odzivanje na grožnje in priložnosti.

⁵ European Foundation for Quality Management - EFQM

Slika 1: Model odličnosti EFQM



Vir: <http://www.mirs.si/PRSPO/prspo.htm>

Model se je prvotno uporabljal v zasebnem sektorju, pozitivne učinke pa so prenesli tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor. Leta 2003 so prilagodili model za področje izobraževanja, tako so nastala merila za visoko šolstvo. Med organizacijami, ki so posegle po prestižnih nagradah za odličnost, so bile tudi izobraževalne inštitucije, navedla jih bom le nekaj:

- *Osnovna šola z vrtcem Foxdenton, Nagrada za kakovost za leto 1999, Velika Britanija in Evropska nagrada za kakovost 2000 (zmagovalec)*
- *Elektrotehnična fakulteta, Univerza Marmara Turčija, finalist v letu 2000*
- *Fakulteta St. Mary, Londonderry, evropska nagrada za kakovost leta 2001*
- *Fakulteta Runshaw FE, Nagrada za kakovost, Velika Britanija, leto 2002*
- *Finančna uprava, Cumbernauld, Evropska nagrada za kakovost za leto 2000*
- *Osnovana šola Dell, Nagrada za kakovost za leto 1997, Velika Britanija (Kern Pipan, 2004:34).*

5.1 O modelu odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja z odjemalci, zaposlenimi in družbo preko dobrega vodenja kot gonilne sile ter uspešne politike in strategije na področju kadrov, partnerstev, virov in procesov. Učinki uporabe modela odličnosti se kažejo na uspešnosti poslovanja, model pa daje možnost primerjave z drugimi

organizacijami (benchmarking) in sodelovanja v postopkih za nagrado za kakovost. S tem model pripomore k povečanju ugleda in prepoznavnosti organizacije v družbi. Pri prebiranju sorodne literature sem se srečala z različnimi predstavitvami sistemov kakovosti, vendar je vsem skupno zadovoljstvo odjemalca in proces stalnih izboljšav.

Za odličnost je ključnega pomena aktivna zavzetost vseh, popolna podpora zaposlenih in sodelovanje najvišjega vodstva. Vodstvo mora preko odjemalcev in svojih zaposlenih sprejemati impulze s trga ter skrbeti za najboljšo in najučinkovitejšo zadovoljitev strank. Predpogoj za uvedbo modela je organizacijska sprememba, saj model zahteva plosko strukturo organizacije, to pa pomeni postavitve hierarhične piramide na glavo.

5.2 Zakaj model odličnosti EFQM?

Uspešne organizacije, po merilih poslovne odličnosti, so tiste, ki si prizadevajo kar najbolj zadovoljiti vse udeležene strani. Za uspešno zadovoljevanje kupcev je pomembno dobro zaznavanje potreb in hitro reagiranje na zaznane potrebe. Tako se je pojavila težnja, da se uvede proces, ki bi organizacijam ponudil boljši način zaznavanja in odzivanja na spremembe in s tem na grožnje in priložnosti. Poudarek, ki ga daje model odličnosti EFQM je, da se v primerjavi z drugimi tovrstnimi modeli, model EFQM skozi spremembe preoblikuje. V nadaljevanju bom predstavila temelje modela odličnosti EFQM, skozi temeljna načela pa bom skušala prikazati njegovo dinamičnost, tako bo mogoče videti sledi različnih oblik fleksibilnosti.

6. TEMELJNA NAČELA EFQM MODELA ODLIČNOSTI

Model odličnosti EFQM temelji na devetih meril, pet dejavnikov zajema aktivnosti organizacije, druga štiri merila pa so t.i. rezultati in zajemajo dosežke ter rezultate organizacije. Tako rezultati kot dejavniki so med seboj povezani, rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo na podlagi povratnih informacij, ki jih dobimo s pomočjo analize rezultatov. Kot sem že na začetku omenila, sta gonilni sili modela *inovativnost in učenje*, ki poudarjata fleksibilno naravo modela in omogočata funkcionalno fleksibilnost. Fleksibilna narava modela je rdeča nit naloge.

Modela je sestavljen iz osmih temeljnih načel odličnosti, ki so opredeljena kot:

- *Usmerjenost v rezultate,*
- *Osredotočenost na odjemalca,*
- *Voditeljstvo,*
- *Upravljanje na podlagi procesov in dejstev,*
- *Razvoj in vključevanje zaposlenih,*
- *Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje,*
- *Razvijanje partnerstva,*
- *Družbena odgovornost (Model odličnosti EFQM. Velika podjetja, 2004:15).*

Rdeča nit sta inovativnost in učenje, ki ju bom v nadaljevanju na kratko opredelila.

6.1 Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje

Odličnost pomeni, da smo zmožni kritično preveriti stanje v naši organizaciji, največja odličnost pa je zavest o nenehnem uvajanju sprememb z učenjem, inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšave. Organizacija to najlažje doseže z učenjem iz lastnih izkušenj in dosežkov, primerjanjem z drugimi organizacijami (benchmarking), ter dobrim odnosom do svojih zaposlenih in njihovih znanj, ter uporabljanjem le-tega. Organizacije morajo biti odprte za zamisli vseh udeležениh strani, zaposlene morajo spodbujati k daljnosežnemu gledanju, same pa skrbno varovati intelektualno lastnino, ki jo posedujejo (glej Model odličnosti EFQM, 2004:9).

6.2 Razvoj in vključevanje zaposlenih

Omenila sem že, da odličnost pomeni razvoj in vključevanje zaposlenih, ter povečevanje njihovega prispevka v organizaciji. Organizacije morajo prepoznati in razumeti katera znanja in izkušnje potrebujejo sedaj in v prihodnje, da bodo lahko čimbolj učinkovito izpolnila svojo politiko, vizijo, poslanstvo, strategijo, načrte. V ta namen je potrebno zaposlovati in razvijati ljudi, ki tovrstna znanja imajo in jih podpirati, ter pospeševati njihov osebni razvoj. Pri tem si organizacije lahko pomagajo z uporabo različnih oblik notranje fleksibilnosti dela, kot je obogatitev dela, dodajanje vedno večje avtonomnosti in odgovornosti, da bodo zaposleni dobili občutek, da so pomembni za organizacijo in da so del nje. Prav tako se lahko organizacije (predvsem v zasebnem sektorju) poslužujejo različnih oblik finančne participacije, kot je na primer udeležba pri dobičku, ki deluje stimulatивно, saj se zaposleni zavedajo, da je njihova uspešnost povezana z delitvijo dobička.

Fleksibilnost se v tem modelu posredno kaže tudi v tem, da morajo biti zaposleni pripravljene na prilagajanje spremembam, in sicer tako v delovnem okolju kot tudi v osebnih sposobnostih. Za vse zgoraj naštetne oblike fleksibilnosti lahko rečemo, da so orodje poslovne odličnosti. Na eni strani omogočajo poslovno odličnost, na drugi strani pa so že nekako integrirane v model.

Izkušnje organizacij, ki uporabljajo ta model, kažejo na zaznavanje vse večjega pomena intelektualnega kapitala svojih zaposlenih, ki ga izkoriščajo v dobrobit organizacije. Namesto tovrstnega »izkoriščanja« pa organizacije poskušajo skrbeti za zaposlene, jih nagrajevati in vključevati v strategijo organizacije, s tem povečujejo pripadnost zaposlenih, v zameno pa jim dajejo občutek pomembnosti in varnosti. Kot lahko vidimo, gre za krog tako imenovanega »izkoriščanja«, kjer se zaposlenemu vliva občutek pomembnosti in varnosti zaposlitve.

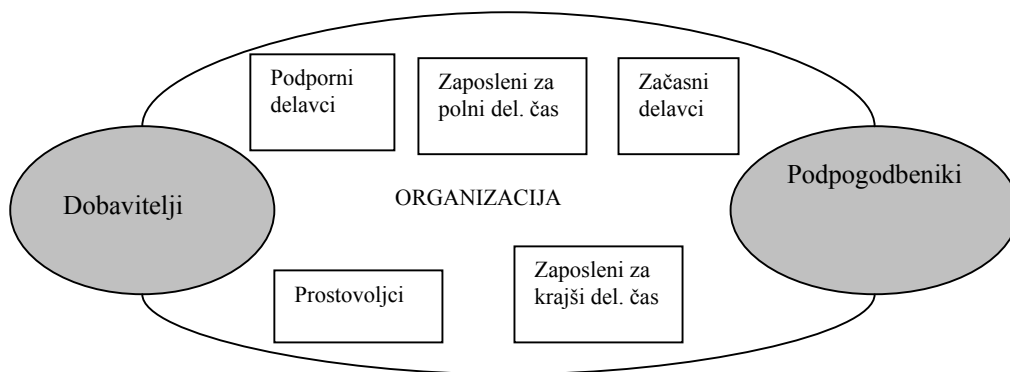
Ravno zaposlenim, kot najšibkejšem členu v tem krogu, bom v nadaljevanju posvetila največ pozornosti, saj so ključni dejavnik in gonilna sila ne le tega modela, ampak vseh organizacij.

7. »ZAPOSLENI« - 3. MERILO

Tretje merilo EFQM modela odličnosti obravnava zaposlene in zajema pet podmeril, ki jih bom v nadaljevanju na kratko predstavila (Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje, 2005:11).

Najprej pa je potrebno opredeliti, kaj uvrščamo v organizacijsko okolje. Kot je razvidno iz slike 3, so to vsi zaposleni (ne glede na vrsto pogodbe) in vsi, ki so neposredno ali posredno v povezavi z organizacijo.

Slika 2: Področje organizacije



Vir: The EFQM Excellence Model in Action, Advice Booklet 03- People, 2004, str. 4

Pri prebiranju literature sem naletela na naslednji moto, ki na kratko povzame vsa podmerila, ki jih bom v nadaljevanju na kratko povzela.

»People are the greatest asset of an organisation«

EFQM okrogla miza z gostovanjem Unilever-ja

7.1 Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire

Organizacije bi morale čim bolj vključevati zaposlene v svoje načrte tako, da jim dajo možnost sooblikovanja politike, strategije in načrtov organizacije. Samo oblikovanje politike in poslovnega načrta je običajno letni proces, vendar se preoblikovanje politike priporoča posebno pri večjih spremembah, kot so združevanje podjetij, vpeljevanje novega produkta ali storitve. Vsaka takšna večja sprememba, oziroma odmik od začrtane poti, za organizacijo pomeni

radikalno spremembo pri profilu kadra. Najbolj opazne in dramatične so številčne spremembe (npr. ekspanzija zahteva večje število zaposlenih, medtem ko stagnacija zahteva odpuščanje). To nakazuje uporabo časovne fleksibilnosti; v obdobjih ekspanzije delodajalci uporabljajo izmensko delo, v Sloveniji pa največkrat nadurno delo. Organizacije uporabljajo tudi različnih oblike numerične fleksibilnosti. V porastu so tudi oblike najema delavcev preko različnih agencij z neugodnimi pogodbami. Problem uporabe tovrstnih oblik je predvsem rahljanje socialnih vezi s podjetjem, s čimer se v prvi vrsti zmanjšuje pripadnost podjetju, ki lahko rečem, da je predpogoj dobre organizacijske klime v organizaciji in proizvodnje kvalitetnih proizvodov ali storitev (poslovno odličnost). Alternativa temu je uporaba različnih oblik notranje fleksibilnosti (npr. razširitev del) ali finančne fleksibilnosti (npr. stimulatívna denarna nadomestila za nadurno delo), seveda ob hkratnem zagotavljanju socialne varnosti.

Za uporabo vseh tovrstnih oblik fleksibilnosti in sprememb proizvodnega procesa, organizacije nujno potrebujejo vnaprejšnje načrtovanje, predvsem pa dobro komunikacijo z zaposlenimi.

Naj predstavim primer turške proizvajalke gum Brisie, prejemnice evropske nagrade za kakovost leta 1996. V Brisi so se soočili z različnimi izzivi, eden izmed njih je bil pritisk evropskih konkurentov in kriza lire (turške denarne enote) v letu 1994. Da bi podjetje obdržali, so se z razumevanjem, vključevanjem in sodelovanjem z zaposlenimi, lotili celotne reorganizacije. Osredotočili so se na svoje zaposlene, redefinirali so strategijo človeških virov, ki sedaj temelji na principu »prava oseba, v pravem času, na pravem mestu.« (The EFQM Excellence Model in Action, 2004:7). Problem so rešili brez množičnega odpuščanja, osredotočili so se predvsem na uporabo različnih oblik funkcionalne fleksibilnosti (job rotation, izobraževanje na delovnem mestu) in tako izkoristili obstoječi potencial.

Zavzemanje za pošten odnos do zaposlenih, je pomemben vidik tega podmerila. Enake možnosti ne glede na raso, spol in veroizpoved, so opredeljene tako v evropski zakonodaji kot tudi v zakonodaji vsake države članice, večje organizacije pa imajo pogosto zapisan tudi etični kodeks. Z anketiranjem zaposlenih in uporabo drugih oblik pridobivanja povratnih informacij (letni razgovori, strukturirano ocenjevanje vodij, itd.) lahko organizacija izboljša svojo politiko, strategijo in načrte na področju človeških virov (Model odličnosti EFQM, 2004:16).

7.2 Organizacija prepoznava, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih

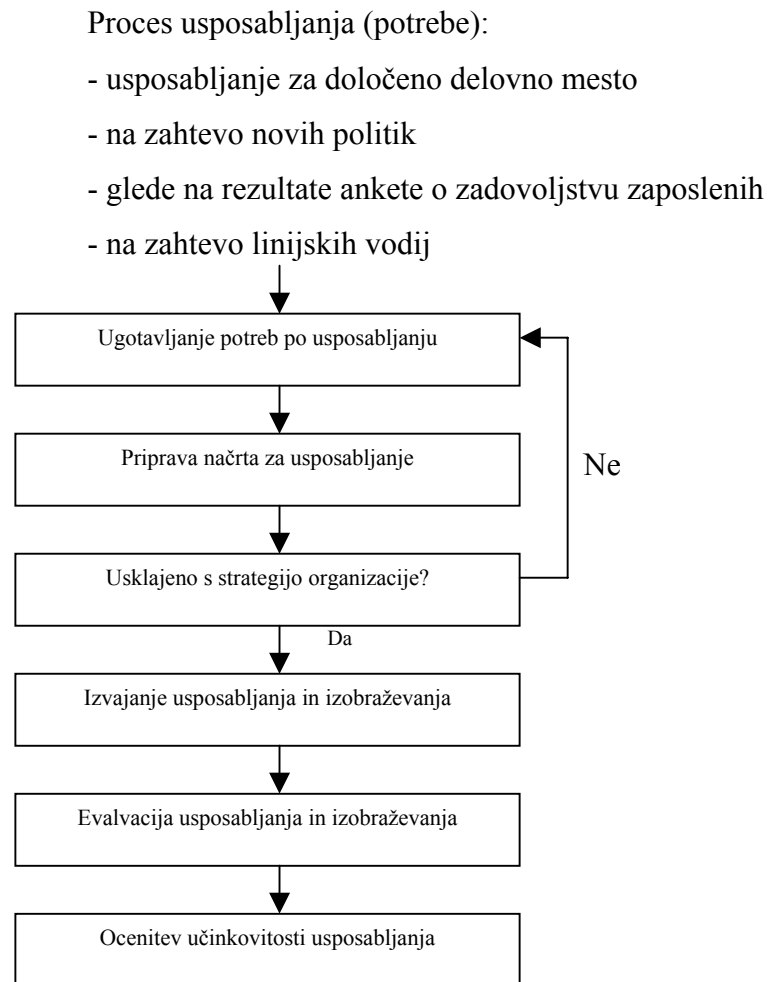
To podmerilo poudarja prepoznavanje, razvrščanje in usklajevanje znanja ter sposobnosti zaposlenih s potrebami organizacije. Najbolj splošni kriteriji za izbiro kadra so kvalifikacije, tehnična znanja in izkušnje, vendar je pomemben dejavnik tudi ujemanje kandidatov s kulturo organizacije in obratno, saj se bodo v nasprotnem primeru počutili nekako v neskladju z organizacijo samo in se bodo težko vključili. Pri izbiri kadra si lahko pomagamo z različnimi orodji in tehnikami, vendar je pomembno pred uporabo le-teh premisliti ali se ujemajo s kulturo organizacije, s kompetencami, ki so potrebne za določeno delovno mesto in karakteristikami osebe, ki jo organizacija potrebuje.

Organizacije, ki se soočajo s pomanjkanjem denarja pogosto zmanjšajo ravno stroške usposabljanj in izobraževanj zaposlenih. Vsaka takšna poteza ima dolgoročno tudi svojo ceno. Ljudje, ki ne znajo svojega dela opraviti pravilno, niso učinkoviti in delajo napake, ki organizaciji povzročajo dodatne stroške. Tako je usposabljanje in izobraževanje zaposlenih dobro tudi s finančnega vidika.

Naj se vrnem spet nazaj, na primer turške proizvajalke gum Brisa, s 1300 zaposlenimi. V času upada povpraševanja zaradi devalvacije lire, so v Brisi ves čas posvečali usposabljanju zaposlenih. Glavno sredstvo pri spreminjanju organizacijske kulture je bilo oblikovanje lastnega programa usposabljanja in intenzivnega izobraževanja. Usposabljanje in izobraževanje ne pomeni nujno tečaj, lahko gre za usposabljanje na delovnem mestu s pomočjo vodij in drugih zaposlenih v vlogi mentorjev. Podjetje Brisa iz Turčije pa je uporabilo cenejšo, vendar učinkovito metodo kroženja zaposlenih med delovnimi mesti (job rotation), ki je v njihovem primeru povečevala izkušnje in usposobljenost ter proizvajala dodano vrednost organizaciji.

Problem, s katerim se lahko organizacija sreča pri uporabi tovrstne oblike dela, je predvsem nezadovoljstvo tistih zaposlenih, ki se na vse spremembe težko prilagajajo. Takšne spremembe delovnega okolja zahtevajo mobilnega človeka, ki se hitro prilagaja okoliščinam, saj lahko v nasprotnem primeru povzročimo le obratni učinek (daljše uvajanje zaposlenih), ki organizaciji predstavljajo le večje stroške. Zato je tovrstna metoda uporabna le pri strokovno nezahtevnih delovnih nalogah. Slika 4 predstavlja razloge oziroma potrebe po usposabljanju in sam proces usposabljanja v turškem podjetju Brisa.

Slika 3: Proces usposabljanja v Brisi, Turčija



(Vir: The EFQM Excellence Model in Action, Advice Booklet 03- People, 2004, str. 10)

Iz slike 4 je razvidno, da mora organizacija načrtovati usposabljanja in karierni razvoj zaposlenih. Kot je prikazano na primeru podjetja Brisa, morajo biti tako organizacija, kot tudi zaposleni, pripravljeni za usposabljanje s pomočjo delovnih izkušenj ali timskega dela.

7.3 Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene

Največji poudarek pri tem podmerilu je v timskem delu. Že pri prvem podmerilu sem omenila, da je pomembno vključiti zaposlene v vse segmente organizacije. Vzpodbuda mora priti od zgoraj (od vodstva) navzdol. Zaposlenim je potrebno dati večjo avtonomijo in odgovornost, da z vključevanjem pomagajo soustvarjati strategijo organizacije. Eden takšnih prijemov je oblikovanje timov. Poznamo projektne time, time za storitve kupcem, time, ki so osnovani za izboljšanje kvalitete itd. Najboljši timi so pogosto interdisciplinarni (iz različnih področij),

osnovani z namenom reševanja problema, izvedbe določenega projekta ali uveljavitve novega procesa. Za dobro funkcioniranje tima mora le-ta imeti vsaj spodaj naštetih karakteristike:

- splošno prepoznaven namen tega tima,
- realno postavljeni cilji,
- zavezanost članov k timu,
- demokratičen tim (možnost inovacij in vplivanja na odločitve),
- splošno poznan sistem vrednot tima in
- dobra timska klima.

Pri podjetju SGL Carbon S.p.A. iz Italije, ki se ukvarja s prodajo, proizvodnjem in distribuiranjem karbonovega grafita, so svojo organizacijsko strukturo priredili procesom, ki potekajo v njihovi organizaciji. Organizacijsko strukturo so razdelili na procesne enote, znotraj katerih delujejo procesni timi. Odločili so se za decentralizacijo odgovornosti, od zgoraj navzdol. Oblikovanje takšnih timov lahko smatramo tudi kot eno izmed bolj poznanih menedžerskih orodij, imenovano obogatitev dela (enrichment). Odgovornost so porazdelili na time, tovrstna zahtevna tehnika zahteva popolno podporo in zaupanje s strani menedžmenta, od zaposlenih pa strokovno usposobljenost in kolektivno odgovornost.

Prednost tovrstne tehnike je, da se zaposlenim doda različno zahtevne naloge, ki pripomorejo k večji različnosti njegovega dela. To lahko zaposlenemu, ki je kos takšnim nalogam, da občutek pomembnosti in poveča njegovo pripadnost organizaciji, kar lahko pomeni, da bo delo opravil z večjim zadovoljstvom in bolj kvalitetno. Tim si lahko, odvisno od narave dela, tudi sam oblikuje delovni čas, pomembno je le, da so stvari opravljene v roku in kvalitetno.

7.4 Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog

Zelo pomembno je, kako organizacija komunicira z zaposlenimi. Najprej je potrebno spoznanje, da potrebujemo komuniciranje, na podlagi tega spoznanja se lahko pripravi strategija komuniciranja, v katero nujno vključimo tudi zaposlene. Pri vključevanju zaposlenih pa je pomembna tako navpična (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor) kot tudi vodoravna pot komuniciranja. Šele ko organizacija doseže to stopnjo internega komuniciranja, lahko zagotavlja priložnosti za izmenjavo znanja in najboljših praks.

Pomagamo si lahko tudi z uporabo različnih tehnik komuniciranja z zaposlenimi in menedžerskimi prijemi, med bolj pogoste uvrščamo srečanja, časopise, poročila in revije. V

Sloveniji so med manj uporabljenimi skupinski »briefingi«, interne raziskave, fokusne skupine itd. Moderna informacijska in komunikacijska tehnologija omogoča tudi druge načine komuniciranja, kot na primer komunikacija preko interneta, intraneta, video zaslonov (face to face komunikacija), internetne pošte.

Tovrstne tehnike komuniciranja pa so mogoče le, če to dopušča narava dela. Tako lahko okvirno rečem, da funkcionalne oblike dela omogočajo komunikacijo med zaposlenimi in organizacijo, težje pa je pri uporabi različnih oblik prostorske fleksibilnosti dela. Na primer uporaba teledela onemogoča direktno (face to face) komunikacijo, prav tako ni mogoče prakticirati različnih skupinskih briefingov, interesnih (fokusnih) skupin itd. Najlažja je komunikacija z zaposlenimi, če je večina v organizaciji zaposlena na enak način (npr. za polni delovni čas).

7.5 Organizacija zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje

Z zakonskimi in s podzakonskimi akti je urejeno, da zaposleni dobijo plačilo za svoje delo in hkrati vse dodatke ter bonitete, ki jim pripadajo bodisi po zakonu, kolektivni pogodbi ali pogodbi o zaposlitvi. To je minimum, ki ga mora organizacija izpolniti, primeri dobrih praks pa kažejo še na druge načine nagrajevanja.

Klaus Kobjoll (Landhotel Schindlerhof, Nemčija, Prize Winner na evropski nagradi za kakovost 2004) pravi, da menedžerji velikokrat pozabijo pohvaliti svoje zaposlene, ko naredijo nekaj dobrega (v The EFQM Excellence Model in Action, 2004:15). Človeška narava je takšna, da nam ugaja, če nas kdo pohvali. Pohvala zaposlene še dodatno motivira, saj jim daje vedeti, da vidimo njihovo prizadevanje za organizacijo in njene cilje ter da jih spoštujemo.

Ena od najbolj pogostih metod nagrajevanj, ki se jo delodajalci poslužujejo, je finančno nagrajevanje, kjer s pomočjo različnih oblik finančne fleksibilnosti, raznih dodatkov in ugodnosti delodajalci motivirajo zaposlene v zameno za nadurno delo, izmenično delo, nevarno delo itd. Takšno finančno nagrajevanje vzdrži nekaj časa, dokler si ljudje ne oblikujejo drugačne prioritete v življenju, kot so njihovo zasebno življenje, družina in družabno življenje. Takrat pride do konflikta interesov, kjer je »win-win« najboljša strategija. Tako bomo našli ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

Poleg finančnega nagrajevanja je pomembna tudi socialna skrb za zaposlene. V evropski zakonodaji je zakonsko določeno, da mora biti zagotovljeno varno in zdravo okolje, določene

organizacije pa za svoje zaposlene dodatno organizirajo še varstvo otrok, zdravstveno oskrbo na delu, gostinske storitve (topel obrok) za svoje zaposlene, prevoz ali vsaj nadomestilo za prevoz, možnost fleksibilnega oblikovanja delovnega časa za družine z otroki, športne dejavnosti itd. Slovenska podjetja so v preteklosti v veliki večini organizirala letovanja družin v zimskem in poletnem času, danes pa vse manj. Vse te možnosti, ki jih nudijo organizacije svojim zaposlenim povečujejo motivacijo in pripadnost k organizaciji.

8. FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST KOT ORODJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Že v uvodu sem povedala, da sem postavila osrednje raziskovalno vprašanje, ki se glasi: katere **oblike fleksibilnosti so orodje poslovne odličnosti**. Skozi nalogo sem preverjala dve osrednji hipotezi;

»Nekatere oblike funkcionalne fleksibilnosti so orodje poslovne odličnosti« in »Nekatere oblike fleksibilnosti onemogočajo poslovno odličnost«.

Če na kratko povzamem skoraj vse oblike funkcionalne fleksibilnosti omogočajo kakovost oziroma poslovno odličnost, kar se je potrdilo tudi skozi nalogo. Funkcionalna fleksibilnost se uporablja pri zaposlovanju ljudi in pospeševanju njihovega osebnega razvoja, kot je na primer obogatitev dela, dodajanje avtonomije in odgovornosti, z namenom pridobivanja občutka pomembnosti za organizacijo. Za vse te oblike fleksibilnosti lahko rečemo, da so orodje poslovne odličnosti, saj na eni strani s pomočjo različnih menedžerskih tehnik omogočajo poslovno odličnost, po drugi strani pa so že nekako integrirane v model odličnosti EFQM.

Fleksibilnost se v modelu odličnosti EFQM, kaže tudi v fleksibilnih posameznikih, ki morajo biti pripravljeni na prilagajanje spremembam, in sicer tako v delovnem okolju kot tudi v osebnih sposobnostih. Tako morajo biti zaposleni pripravljeni tudi na nadurno in izmensko delo, ki se ga najpogosteje poslužujejo ravno delodajalci v Sloveniji. Uporaba časovnih oblik fleksibilnosti in nekaterih oblik prostorske fleksibilnosti onemogočajo kakovostno delovanje in s tem tudi poslovno odličnost.

Vsaka večja kadrovska sprememba pomeni tudi spremembo kadra. Metoda kroženja zaposlenih med delovnimi mesti (job rotation) kot oblika notranje fleksibilnosti je ena od alternativ, ki povečuje izkušnje in usposobljenost zaposlenih ter omogoča večjo pripravljenost za spremembe. Problem, ki sem ga izpostavila v primeru razširitve del, je ustrezno ovrednotenje in nagrajevanje dela, saj samo povečanje obsega dela brez neke dodatne motivacije (karkoli bi to že bilo), povzroča nezadovoljstvo med delavci, to je potemtakem le intenzifikacija dela (v primeru, če se nivo zahtevnosti ne spremeni), ki ima lahko nasprotni učinek od predvidenega. Če stopnjo zahtevnosti povečamo, bodo zaposleni v delu videli izziv, ko pa k temu dodamo še večjo stopnjo avtonomije, bo to še dodatna motivacija za zaposlene. Problem, ki ga vidim pri uporabi kroženja

zaposlenih med delovnimi mesti je nezadovoljstvo tistih delavcev, ki se na spremembe težje prilagajajo.

Za uporabo katerekoli oblike fleksibilnosti je nujno potrebno vnaprejšnje načrtovanje ter dobra komunikacija z zaposlenimi, saj se organizacija lahko sreča z nezadovoljstvom tistih zaposlenih, ki se na spremembe težko prilagajajo.

Ena od možnih rešitev je oblikovanje timov, kar lahko pomeni obogatitev dela (enrichment). Prednost tovrstne tehnike je, da se zaposlenim doda različno zahtevne naloge, ki pripomorejo k večji različnosti dela, kar jim daje občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji. To pomeni, da bo delo opravljeno z večjim zadovoljstvom in kvalitetnejše, kar nenazadnje pomeni doseganje poslovne odličnosti.

9. NUMERIČNA FLEKSIBILNOST KOT OVIRA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Problem pri uporabi različnih oblik numerične fleksibilnosti, ki sem ga že omenila, je predvsem konkurenca med »našimi« in »sposojenimi« kadri. Vsaka konkurenca ima lahko dve posledici, bodisi zaposlene stimulira, bodisi povzroča nezadovoljstvo. To lahko posledično prinaša tudi manjšo pripadnost. Danes se organizacije v vseh panogah soočajo z upadanjem pripadnosti, predvsem zaradi zmanjšanja varnosti zaposlitve, ki posledično vpliva tudi na pripadnost k organizaciji.

Problem, ki ga vidim, je ta, da delodajalci najraje uporabijo različne oblike numerične fleksibilnosti, saj jim le-te pomenijo kratkoročno rešitev. Ena najbolj pogostih oblik je manevriranje s številom zaposlenih glede na potrebe organizacije z odpuščanjem ali zaposlovanjem.

V porastu so različne časovne oblike fleksibilnosti, na primer nadurno delo in izmensko delo, ki se ju delodajalci v Sloveniji največkrat poslužujejo, pojavljajo pa se tudi druge oblike, kot so podpogodbениki. Problem, ki ga vidim pri slednji uporabi je rahljanje socialnih vezi s podjetjem, s čimer se v prvi vrsti zmanjšuje pripadnost podjetju, ki je, kot smo lahko skozi nalogo videli, predpogoj dobre organizacijske klime in boljše kvalitete ter poslovne odličnosti.

Nenazadnje se problem uporabe prostorske fleksibilnosti dela odraža v oteženi ali onemogočeni komunikaciji organizacije z zaposlenimi, kot primer navajam teledelo, ki onemogoča direktno (face to face) komunikacijo, oteženo pa je prakticiranje različnih skupinskih briefingov, fokusnih skupin itd.

Če povzamem, vse zgoraj naštetе oblike numerične fleksibilnosti in nekatere druge (npr. prostorska in časovna fleksibilnost) kakovost in poslovno odličnost onemogočajo, saj otežujejo komunikacijo z zaposlenimi, zmanjšujejo pripadnost zaposlenih in varnost zaposlitve.

Skozi nalogo sem omenila še druge vrste fleksibilnosti, ena takšnih je uporaba finančne fleksibilnosti, ki omogoča različne oblike finančne participacije (udeležba pri dobičku), ki delujejo stimulatивно, saj je uspešnost povezana z delitvijo dobička. Drug fenomen pa je finančno nagrajevanje, kjer delodajalci v zameno za nadurno ali izmenično delo s pomočjo

različnih dodatkov in ugodnosti motivirajo zaposlene. Problem, na katerega se mi zdi vredno opozoriti je trajanje, saj ljudi lahko denarno motiviramo tako dolgo, dokler si ne oblikujejo drugačnih prioritet v življenju (zasebno življenje, družina in družabno življenje).

Sledi empirični del naloge, ki se nanaša na analizo ankete Organizacijska klima za leto 2005 (SIOK), s katero bom skušala povzeti celotno nalogo. Anketa je bila narejena posebej za Urad RS za meroslovje v času mojega študentskega dela na uradu. Skozi analizo te ankete in primerjavo s SIOK za leto 2004 za izbrane organizacije, bom predstavila uporabo različnih oblik fleksibilnosti ter prednosti in slabosti uporabe le-teh.

10. PROJEKT SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij, je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima).

10.1 Definicija organizacijske klime

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju.

Na organizacijsko klimo vplivajo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija oziroma vrste storitev, klienti, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Organizacija lahko zavestno oblikuje in upravlja svojo klimo. Pri tem jo mora tudi posredovati oziroma sporočati zaposlenim, še posebej tistim, ki se na novo zaposlijo. Posameznik se je na splošno bolj pripravljen prilagajati v prvih mesecih zaposlitve, ko želi ugajati novim sodelavcem, biti sprejet in ko želi spoznati svoje novo delovno okolje. Proučevanje organizacijske klime je pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kakor tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja (preliminarno poročilo, 2005:3).

10.2 Metodologija

Uporabila sem dve raziskavi, in sicer SiOK 2004 in preliminarno poročilo izdelano za Urad S za meroslovje (MIRS) za leto 2005. V letu 2004 je v raziskavi SiOK sodelovalo 90 organizacij. Preliminarno poročilo za MIRS za leto 2005 je bilo narejeno na vzorcu 49 respondentov. Merjenje organizacijske klime je potekalo skupinsko in anonimno. Podatki, ki sem jih pridobila, so na nivoju celotne organizacije oziroma posameznih organizacijskih enot. Znotraj podjetja je bil s pomočjo enostavnega slučajnega vzorčenja zagotovljen reprezentativen vzorec (spol, starost, staž, nivo v organizaciji, stopnja izobrazbe). Vprašalnik SiOK je sestavljen iz 69 trditev in 5-stopenjske ocenjevalne lestvice. Organizacijske klime ne opredeljuje vseh 69 trditev, pač pa 14 vsebinskih sklopov, to so:

(a) organiziranost, (b) strokovna usposobljenost in učenje, (c) odnos do kakovosti, (č) nagrajevanje, (d) notranje komuniciranje in informiranje, (e) notranji odnosi, (f) vodenje, (g) pripadnost organizaciji, (h) poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, (i) motivacija in zavzetost, (j) razvoj kariere, inovativnost, (k) iniciativnost, (l) primerjalna vprašanja, (m) dodatna vprašanja o sistemih.

Primerjalna vprašanja se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Poleg trditev, ki merijo organizacijsko klimo, so vprašalniku dodali še 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu in se ocenjujejo s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice.

10.3 Na splošno o Uradu RS za meroslovje

Za lažje razumevanje empiričnega dela bom v nadaljevanju na kratko predstavila reformo javne uprave, katere učinki se kažejo tudi kot večji pritisk na zaposlene, kar bom poskušala dokazovati v empiričnem delu.

Po drugi svetovni vojni je bil javni sektor v središču gospodarske rasti, zajemal je storitve in industrijo, ki ni bila dobičkonosna in tako ni bila zanimiva za zasebni kapital. Z gospodarsko rastjo se je povečevalo zaposlovanje v javnem sektorju vse do sredine 60. ih let prejšnjega stoletja, z zaposlovanjem pa so se povečevali tudi javni stroški. »Na prve težave, ki so izvirale iz naraščanja stroškov javnega sektorja so se vlade praviloma odzvale s klasično metodo omejevanja proračunskih sredstev »od zgoraj navzdol« (Stanojević, 1996:79). V 80. ih letih so se po skoraj celotni Evropi odvijale reforme javne uprave, najbolj popularna metoda, ki so je uporabljali je bilo prestrukturiranje javnega sektorja. Veliko držav je privatiziralo nekatere dejavnosti javne uprave ali pa je podjetjem v zasebnem sektorju podelilo koncesije za izvajanje dejavnosti javne uprave. Ključna značilnost reform javne uprave je (bila) decentralizacija. Oblikovale so se »polavtonomne agencije, ki še naprej obstajajo pod splošnim političnim in finančnim nadzorom ministrstev, operativno pa so, v primerjavi s prejšnjimi organizacijskimi obrazci, bolj samostojne« (Ferner v Stanojević, 1996:81). Eden takšnih primerov je tudi Urad RS za meroslovje, kjer sem zaposlena.

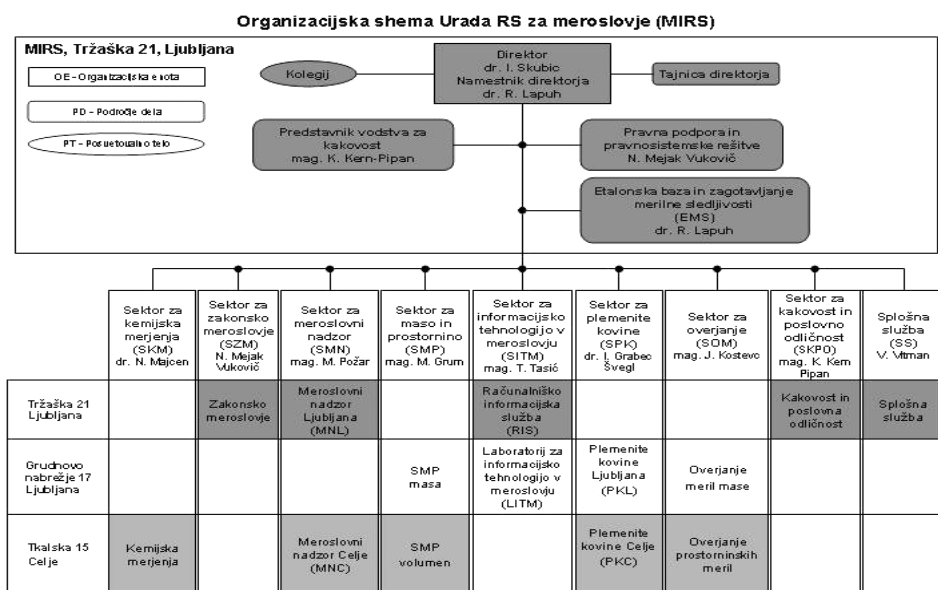
Urad RS za meroslovje (MIRS) deluje od leta 2005 dalje kot organ v sestavi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Ustanovljen je bil kot Urad RS za standardizacijo in

meroslovje v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo. MIRS je nacionalna institucija, z nalogo vzpostavljanja in vodenja nacionalnega meroslovnega sistema Slovenije, vključno s sistemom na področju izdelkov iz plemenitih kovin in procesa ocenjevanja v okviru nacionalne nagrade za kakovost - priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Urad se uspešno predstavlja na vseh nacionalnih strokovnih in znanstvenih dogodkih (Sodobna javna uprava, ERK⁶, SZK⁷), prepoznaven pa je tudi na mednarodnem nivoju (EFQM, EUROMET, 6. evropski program iMERA).

MIRS sodeluje z Evropskim skladom za upravljanje kakovosti (EFQM), katerega član je od leta 1996, od leta 2003 dalje pa je njegova nacionalna partnerska organizacija. Tako sodeluje tudi z vsemi drugimi nacionalnimi partnerskimi organizacijami (NPO), naj omenim samo nekatere: Quality Austria iz Avstrije, KalDer iz Turčije, Ukrainian Association for Quality iz Kijeva, Czech Association for Business Excellence iz Češke, Fond za kulturo kvaliteta i izvrsnost (FQCE) iz Srbije in Črne gore.

Slika 4: Organizacijska shema Urada RS za meroslovje (MIRS)



(Vir: http://www.mirs.si/SPLOSNO/organizacijska_shema.htm)

Na uradu je zaposlenih 64 ljudi od tega 36 moških (56,25%) in 28 žensk (43,75%), 16% zaposlenih je starih pod 25 let, okrog 23% pa nad 45 let. Znotraj urada je 63% diplomantov – več kot srednja stopnja (metodologija po CRANET), 22% zaposlenih pa ima podiplomsko izobrazbo.

⁶ Elektrotehniška in računalniška konferenca - ERK

⁷ Konferenca Slovenskega združenja za kakovost - SZK

Urad nudi tudi možnost opravljanja pripravništva, zato velik del mlajše populacije, spada v to populacijo. V zadnjem času si urad pomaga tudi s študentskim delom, s katerim skuša dopolniti bodisi povečan obseg dela, bodisi se tako zapolnjujejo sezonske večje potrebe po zaposlenih. To pa pomeni, da se urad poslužuje uporabe numeričnih oblik fleksibilnosti.

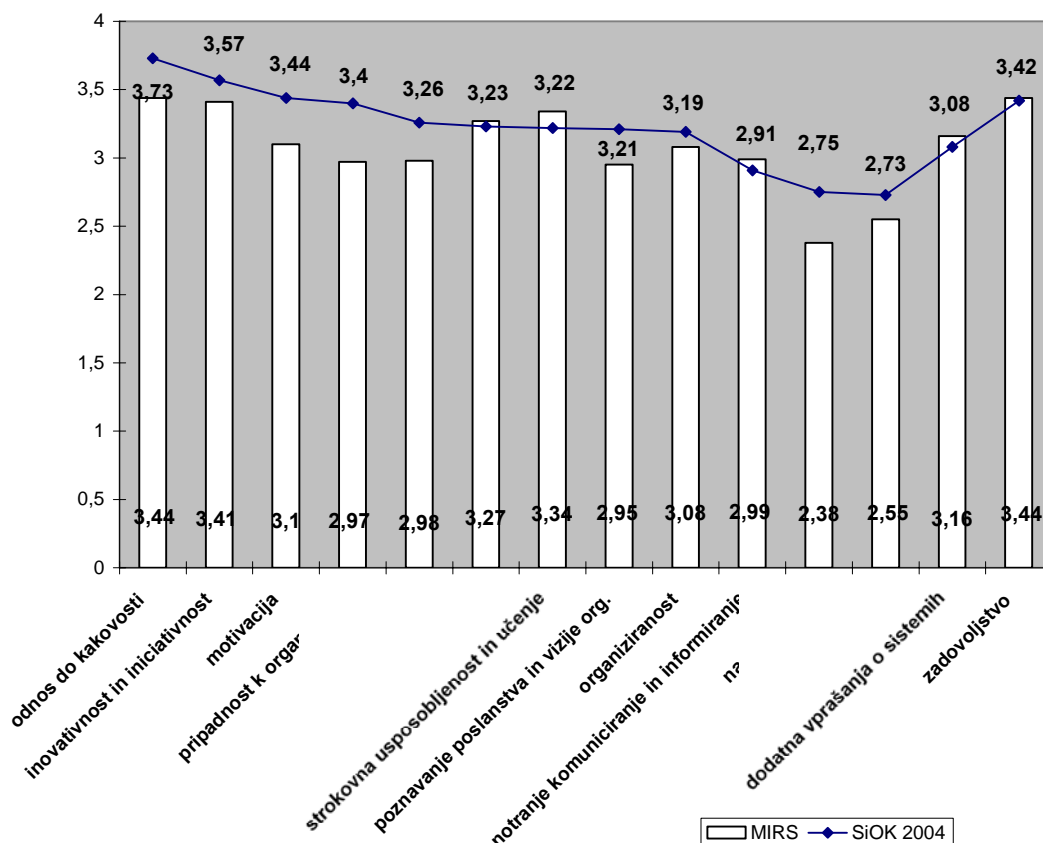
Na sliki 6 je prikazana organizacijska shema urada, ki nima tipične hierarhične oblike kot je to praksa v drugih organizacijah javne uprave. Že sama dislociranost na treh različnih lokacijah (Tržaška cesta v Ljubljani, Grudново nabrežje v Ljubljani in Tkalska cesta v Celju) pove, da gre za dislociranost.

11. PRIKAZ REZULTATOV ANALIZE ORGANIZACIJSKA KLIMA 2005

11.1 Odnos do kakovosti in inovativnosti v javni upravi

Če se vrnemo na rezultate raziskave Slovenska organizacijska klima lahko na grafu 1 vidimo, da so zaposleni (govorila bom v 3. osebi množine, ker so na vprašanja odgovarjali le zaposleni) na uradu v letu 2005 v primerjavi z povprečjem v letu 2004 na lestvici od 1 do 5 najboljše ocenili naslednje kategorije (graf 1); Odnos do kakovosti (3,44), Inovativnost in iniciativnost (3,41), Strokovno usposobljenost in učenje (3,34), Vodenje (3,27) ter Motivacijo in zavzetost (3,10). Tudi v letu 2004 so rezultati organizacijske klime po panogah pokazali, da so zaposleni v javnem sektorju nadpovprečno ocenili kategorije kot so Strokovna usposobljenost in učenje (3,44), notranje komuniciranje in informiranje (3,12) ter zadovoljstvo (3,58).

Graf 1: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2005 – prikaz po vseh kategorijah

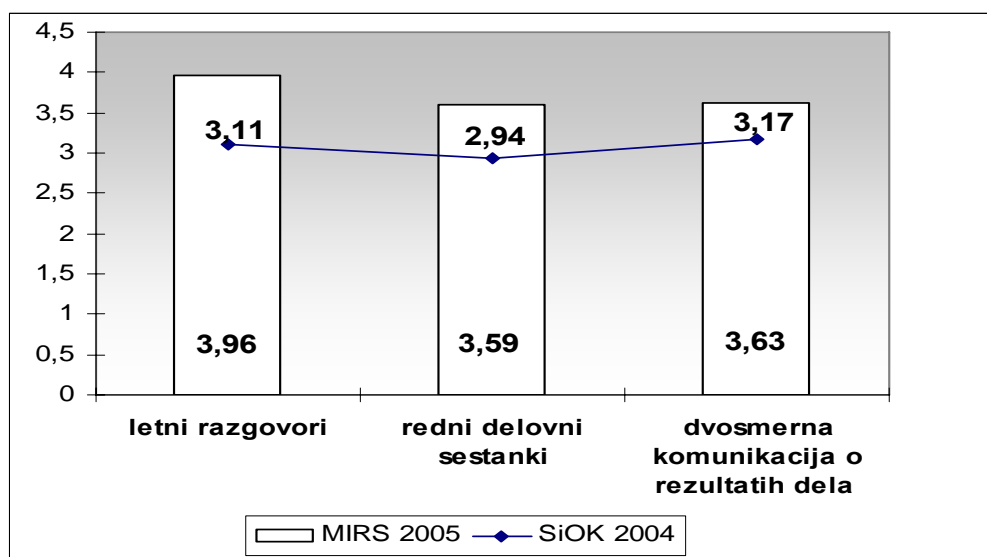


(Vir: Preliminarno poročilo, Organizacijska klima v Sloveniji 2005)

Odnos do kakovosti je zaposlenim na uradu zelo pomemben. Kot kažejo rezultati na grafu 2 se zaposleni počutijo odgovorni za kakovost, trudijo se dosegati standarde kakovosti. Urad že nekaj časa prakticira letne razgovore, ki jih vodje opravljajo s svoji zaposlenimi (3,96), med tehnike doseganja kakovosti, ki jih urad prakticira so tudi redni delovni sestanki (3,59) ter pridobivanje povratnih informacij o rezultatih dela (3,63). Kot je iz grafa 2 razvidno je urad v letu 2005 v vseh postavkah nad povprečjem rezultatov Organizacijske klime v letu 2004, vendar se mi ob teh rezultatih poraja vprašanje ali gre pri razgovorih, delovnih sestankih res bolj za kvaliteto kot za kvantiteto. Glede na prej omenjene načine komuniciranja z zaposlenimi bi morale posledično biti visoko tudi zadovoljstvo zaposlenih. Očitno je tukaj skritih še nekaj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, predvsem kar zadeva napredovanje in status, to pa bo razvidno v poglavju zadovoljstvo zaposlenih, ki sledi v nadaljevanju.

Moja ugotovitev je ta, da na uradu na eni strani delujejo posamezniki, ki jim ni vseeno za kakovost ponujenih storitev in si prizadevajo za nadgradnjo vzpostavljenega sistema kakovosti pri delu, na drugi strani pa so posamezniki, ki so zadovoljni z obstoječim stanjem in jim vsaka sprememba in pretiran napor predstavlja nezadovoljstvo. Vzroke gre iskati tudi v finančnem nagrajevanju, saj država omejuje rast plač v javnem sektorju, kar onemogoča finančno nagrajevanje. Uporaba finančne fleksibilnosti v tem primeru onemogoča dober odnos zaposlenih do kakovosti in poslovne odličnosti.

Graf 2: Odnos do kakovosti



(Vir: Preliminarno poročilo, Organizacijska klima v Sloveniji 2005)

Zaposleni na uradu so kategorijo Inovativnost in iniciativnost ocenili relativno visoko, eden od razlogov je ta, da se od njih pričakuje, da dajejo predloge za izboljšave (3,73). Kot sem že omenila se nekateri zaposleni zavedajo nujnosti sprememb (3,51), zato so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,27), dogaja pa se, da pobude včasih naletijo na gluha ušesa ali pa da novi načini dela v organizaciji niso sprejemljivi. Kot sem že v začetku empiričnega dela omenila, se zaznavajo reforme javne uprave, ki so vpeljale tržne mehanizme, kar je pripeljalo na eni strani do večje orientiranosti zaposlenih h kakovosti, na drugi strani pa tudi večjo konkurenčnost med zaposlenimi.

Lahko rečem, da se delovna hipoteza 2, ki se nanaša na empirični del **»učinki reform javne uprave se kažejo v večjih pritiskih na zaposlene«** potrdila, kar sem preverjala s stopnjo iniciativnosti in odgovornostjo zaposlenih za prevzem tveganja za svoje delo in napake, in se je potrdilo z raziskavo SiOK.

Konkurenčnost je na uradu mogoče zaznati na lokacijski enoti na Tržaški cesti, kjer je locirano tudi vodstvo, medtem ko je na ostalih dveh lokacijskih enotah (Grudnovno nabrežje v Ljubljani in Laboratorijski center v Celju) občutiti manj pritiska. Lahko bi rekla, da je razlog tudi prostorska dislociranost, oziroma oddaljenost od vodstva. Uporaba prostorske fleksibilnosti, ki je neprostoVOLjna, vodstvu otežuje koordinacijo med temi enotami. To je tudi razlog zakaj se ne dosega večja kakovost kot bi se lahko, če bi cel urad deloval na eni lokaciji, kar pomeni, da uporaba prostorske fleksibilnosti v tem primeru onemogoča kakovost in poslovno odličnost.

V nadaljevanju bom pogledala, kakšen je odnos zaposlenih in vodstva urada do usposabljanj in izobraževanj, ki sta ključna dejavnika zagotavljanja kakovosti in poslovne odličnosti.

11.2 Odnos do usposabljanja in izobraževanja

Vsi vemo, da boljša strokovna usposobljenost zagotavlja uspešnejšo realizacijo zastavljenih ciljev, zato delodajalci težijo k stalnemu nadgrajevanju le-tega.

Država si prizadeva ohraniti status dobrega delodajalca, zato daje veliko pozornosti izobraževalnim in razvojnim programom za javne uslužbenke, to je tudi eden od razlogov zakaj je kategorija Strokovna usposobljenost in učenje znotraj raziskave SiOK 2005 med boljše ocenjenimi. Na uradu se pri usposabljanju pogosto upoštevajo želje zaposlenih, nudi pa se jim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela. V Sloveniji so programi na področju usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev razpršeni po upravnih organih, Upravna

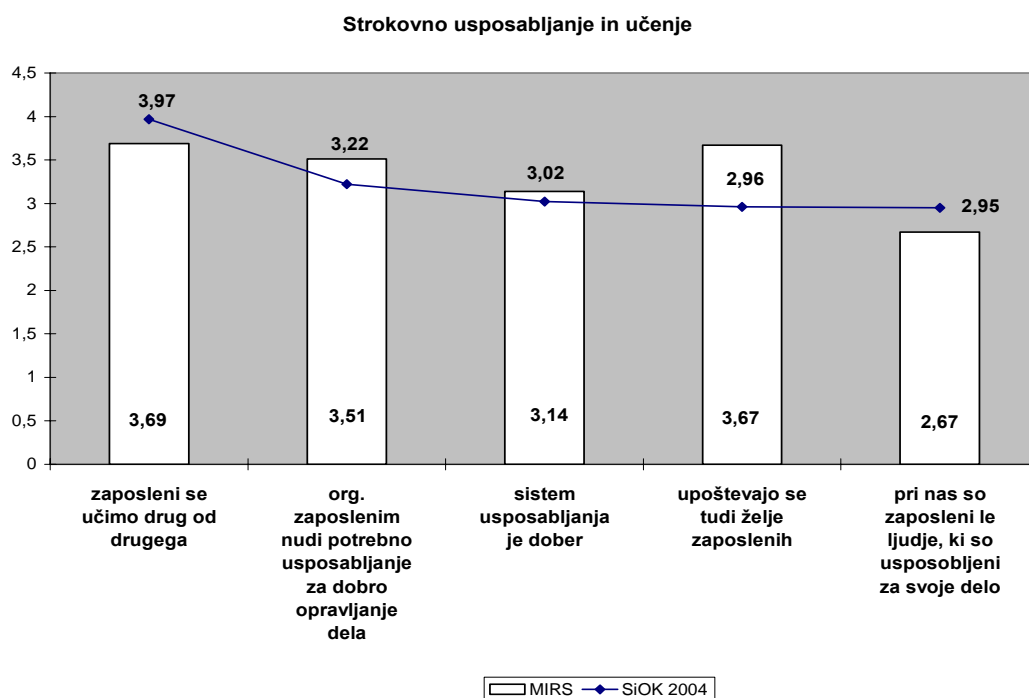
akademija kot centralna institucija nastopa kot skoraj edina ponudnica storitev. Novost, ki jo vpeljuje novela Zakona o javnih uslužbencih je upravljanje strokovnega izpita na samem začetku upravne kariere,⁸ ki ga zaenkrat edina ponuja Upravna akademija pod okriljem Ministrstva za javno upravo.

Pri evalvaciji izobraževanja so ugotovili, da izobraževanje doseže največji učinek pri »programih, ki so bolj izrazito usmerjeni v osebno rast zaposlenih« (Svetlik v Dular, 2002:235), saj se zadovoljstvo z delom izraža tudi skozi pridobivanje novih znanj. Upravljanje strokovnega izpita ne spada v programe osebne rasti, ampak so bolj »nujno zlo«, tako ga tudi vidi večina zaposlenih.

Na grafu 3 je mogoče razbrati, da urad upošteva želje zaposlenih pri planiranju in izvedbi strokovnih izobraževanj in usposabljanj, kar pomeni, da gre za relativno demokratično odločanje zaposlenih o njihovi osebni rasti. Širok spekter ponujenih usposabljanj in izobraževanj omogoča zaposlenim tako dobro opravljanje dela kot tudi osebno rast. Problem, ki se pojavlja je, da se zaposlenim ne ponuja širok spekter izvajalcev usposabljanj, ampak je to v svoje vajeti vzela Upravna akademija pod okriljem Ministrstva za javno upravo. Kakšen je spekter izobraževanj in usposabljanj, ki ga podpira in nudi urad, bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

⁸ Zakon o javnih uslužbencih, Ur. list RS, številka 56/2002

Graf 3: Organizacijska klima 2005 – kategorija Strokovno usposabljanje in učenje



(Vir: Preliminarno poročilo, Organizacijska klima v Sloveniji 2005)

11.3 Sistem usposabljanj na Uradu RS za meroslovje

Sistem usposabljanj na uradu se sestoji iz letnega načrta usposabljanj in izobraževanj, ki je izbor vseh načrtovanih usposabljanj, ki so jih načrtovale posamezne delovne enote za svoje zaposlene.

Tematika usposabljanj in izobraževanj urada se nanaša predvsem na naslednja področja:

1. Usposabljanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe
2. Strokovno usposabljanje
3. Funkcionalno usposabljanje:
 - a. Učenje tujih jezikov
 - b. Računalniški tečaji
 - c. Upravna in druga znanja
 - d. Pripravniki in strokovni izpiti
 - e. Usposabljanje za vodenje
4. Usposabljanje za kakovost

11.3.1 Usposabljanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe

Vsako leto je v mesecu marcu narejen interni razpis na katerega se lahko prijavi vsak zaposleni. Pri usposabljanju za pridobitev višje stopnje izobrazbe gre za spodbujanje zaposlenih, da pridobijo višjo izobrazbo, ki je formalno priznana, v primerjavi s strokovnimi usposabljanji, ki so le interno priznana, vendar se jih prišteva med kompetence.

Pri programih pridobitve višje stopnje izobrazbe gre za financiranje deficitarnih programov, sofinanciranje določenih programov, ki koristijo uradu ali financiranje z lastno udeležbo, kjer organizacija financira del programa, ostalo pa morajo zaposleni sami. Tega se urad poslužuje v primeru, ko program povsem ne ustreza strategiji urada ali ko komisija oceni, da ni predvideno financiranje za izbrani program.

11.3.2 Strokovno usposabljanje

Strokovno usposabljanje je usposabljanje, kjer se zaposleni urada izobražujejo neposredno za opravljanje svojega strokovnega dela ali spremljanje dosežkov na posameznih strokovnih področjih in poteka v institucijah pri nas in v tujini. Vodje sektorjev glede na potrebe in možnosti skrbijo za strokovno usposabljanje, ki mora biti v skladu z letnim programom dela posameznega sektorja. Strokovno usposabljanje se lahko izvaja v okviru posameznega sektorja (to pomeni, da ga izvajajo posamezniki v sektorju) ali v sodelovanju s koordinatorjem usposabljanja. Financiranje strokovnega usposabljanja poteka v okviru zmožnosti posameznih sektorjev ali urada, odvisno od koristnosti tematike.

11.3.3 Usposabljanje za kakovost

Za usposabljanje za kakovost skrbi predstavnik vodstva za kakovost v okviru svojega letnega programa dela. Tabela 1 predstavlja interna strokovna usposabljanja (med njimi tudi usposabljanja za kakovost), ki so bila izvedena v letu 2004.

Tabela 1: Interna strokovna usposabljanja za zaposlene MIRS, izvedena v letu 2004

Št.	Naziv in naslov izobraževalnega dogodka ⁹	delež v %
1.	Izob.za presojevalca po SIST 17025	15,9
2.	ISO 9001	25,4
3.	SIST ISO EN17025 in SIST EN 45004	15,9
4.	Osnovni tečaj EFQM	28,57
5.	Kalibracije	6,35
6.	Kalibracije in ocenjevanje za EQA	1,58
7.	Interno izobraževanje za izvajanje kalibracij uteži	6,35
8.	Interno izobraževanje za izvajanje masne skale	6,35
9.	Ugotavljanje skladnosti neavtomatskih tehtnic po vstopu v EU	23,8
10.	Predstavitev ES certifikatov za neavtomatske tehtnice	23,8
11.	Neavtomatske tehtnice – preverjanje skladnosti modulov (*)	12,7
12.	Nadzor nad IO	23,81
13.	Interno izobraževanje za izvajanje kalibracij uteži in preskušanja tehtnic	6,35
14.	Sestanek delovne skupine »Merilniki izpušnih plinov«	12,7
15.	Priprava dokumentov za akreditacijo overjanja refraktometrov*	7,94
16.	Plan dela in pregled izvajanja aktivnosti za akreditacijo overjanja refraktometrov v letu 2004*	7,94
17.	Pregled izvajanja aktivnosti za akreditacijo overjanja refraktometrov v letu 2004*	4,67

Vir: Poročilo o poslovanju MIRS za leto 2004, Ljubljana: Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

11.3.4 Funkcionalno usposabljanje

Funkcionalno usposabljanje je namenjeno izobraževanju zaposlenih na uradu za kvalitetno vsakodnevno opravljanje dela, npr. za delo z računalniško opremo (npr. računalniško usposabljanje), za komuniciranje z tujimi partnerji (npr. učenje tujih jezikov) ali za komuniciranje z različnimi javnostmi (npr. javno nastopanje, veščine za poslovne sekretarje, ipd.). Proces funkcionalnega usposabljanja se v letni načrt usposabljanja vključuje glede na finančne zmožnosti urada. Sredstva za to usposabljanje krijejo posamezni sektorji iz svojih

⁹ z zvezdico označen dogodek je bil izveden v okviru letnega programa izobraževanj MIRS, ostali pa na pobudo vodij posameznih sektorjev glede na potrebe

sredstev, razen usposabljanja upravnih znanj, ki jih krije splošna služba. Vsa usposabljanja na področju kakovosti in vodenja (horizontalna usposabljanja) se zagotovijo sredstva iz skupne finančne postavke SSDS, katerih odredbodajalec je direktor.

11.3.5 Računalniški tečaji

V letu 2004 so na uradu zaradi spremembe lokacije in s tem spremembe informacijskega sistema izvedli računalniško izobraževanje na področju računalniškega programa Lotus Notes in pisarniškega poslovanja SPIS. Nekaj tečajev so izvajali interno, večino pa preko Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

11.3.6 Tuji jeziki

Kot vsako leto je tudi v letu 2004 urad v poslovnem načrtu predvidel učenje tujih jezikov v okviru stroškov Upravne akademije. Stroške za ta usposabljanja morajo kriti sektorji iz svojih finančnih postavk. Pri programih tujih jezikov gre za selektivno izbiro usposabljanj, saj se usposabljujejo zaposleni samo za določene tuje jezike, glede na potrebe.

Tabela 2: Interna funkcionalna usposabljanja za zaposlene MIRS, izvedena v letu 2004

Št.	Naziv in naslov izobraževalnega dogodka ¹⁰	deleži v %
1.	Angl. Jezik (osnovni, nadaljevalni, konverzacija)	36,5
2.	Nemški jezik (osnovni, nadaljevalni, konverzacija)	1,2
3.	Osnove Lotus Notes in aplikacije SPIS 4	41,3
4.	Državni strokovni izpit	9,5
5.	Zakon o upravnem postopku	9,5
6.	Zakon o prekrških	20,6

Vir: Poročilo o poslovanju MIRS za leto 2004, Ljubljana: Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

11.3.7 Upravna znanja

Med upravna znanja prištevam vse strokovne izpite za uradnike, pripravništva, usposabljanja za pisarniško poslovanje, za upravni postopek in druga upravna znanja, ki jih morajo zaposleni na uradu pridobiti.

¹⁰ programi so bili izvedeni na pobudo vodij posameznih sektorjev in glede na potrebe

Med vsemi usposabljanji in izobraževanji se mi zdi pomembno predstaviti tudi petkova predavanja, kjer zaposleni predstavljajo dobre prakse in izkušnje posameznih sektorjev. Petkova predavanja imajo različno tematiko, ponavadi pa so strokovne narave. Tabela 3 prikazuje vsa petkova predavanja v letu 2004.

Tabela 3: Petkova predavanja v letu 2004

Št.	Naziv in naslov izobraževalnega dogodka	deleži v %
1.	Predstavitve dela sektorja za overjanje Ljubljana	38,1
2.	Meroslovni nadzor nad vodomeri in ostalimi množičnimi merili	20,6
3.	Analiza zahtev za programsko opremo zakonskih meril	31,7
4.	Izkušnje evropske ocenjevalke s področja odličnosti pri EFQM	33,3
5.	Delovanje OV-LJ kot priglšenega organa za prve overitve NAWI	20,6
6.	Sprememba zakona o meroslovju (predstavitve akreditacij)	63,5

Vir: Poročilo o poslovanju MIRS za leto 2004, Ljubljana: Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

Zaposlenim na uradu je omogočeno relativno demokratično odločanje in izbira izobraževanj in usposabljanj, predvsem pri usposabljanjih za pridobitev višje stopnje izobrazbe ter pri funkcionalnih usposabljanjih, nekoliko manj pa pri strokovnem usposabljanju in usposabljanju za kakovost, vendar je tudi tu dosti manevrskega prostora. Lahko rečem, da se je hipoteza 3 »zaposleni ocenjujejo, da je odločanje o izobraževanju demokratično« potrdila v delu, kjer gre za demokratično odločanje zaposlenih o vrsti izobraževanj in usposabljanj, v delu, kjer gre za izbiro o izvajalcu izobraževanj pa ne.

Na drugi strani pa bi rada opozorila na »prostovoljnost« opravljanja različnih strokovnih upravnih izpitov, ki so pogosto zakonski pogoj, da ljudje obdržijo službo v javni upravi. Opaziti je tudi pasivnost nekaterih zaposlenih, ki ne izkoriščajo danih možnosti, tako se izobražuje ena in ista skupina ljudi. Naslednja stvar, ki jo je pomembno omeniti je oblikovanje komisije, ki določa financiranje za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Komisija naj tako sestavljajo zaposleni, ki so odgovorni za kadrovske politike ter sestavljajo sistematizacijo delovnih mest in poznajo strateške potrebe urada. Prav tako je pomembno, da se izobraževanje financira tistim, ki se odločijo za ustrezne uporabne programe in da se jim preko planiranja kadrov in kariernih poti v kar največji meri zagotovi ustrezno mesto v sistematizaciji. V nasprotnem primeru ljudje velikokrat ne vidijo razloga zakaj bi se izobraževali za pridobitev višje stopnje izobrazbe, kar lahko povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi.

11.4 Pripadnost organizaciji

Poleg prej omenjenih odnosov: odnosa do kakovosti in inovativnosti ter odnosa do strokovnega izobraževanja in usposabljanja, je pomembna tudi pripadnost zaposlenih podjetju. Ta se kot pomemben dejavnik pokaže v kriznih situacijah. Zaposlenim, ki čutijo pripadnost podjetju, pomeni delo več kot le zagotavljanje eksistenčnih pogojev.

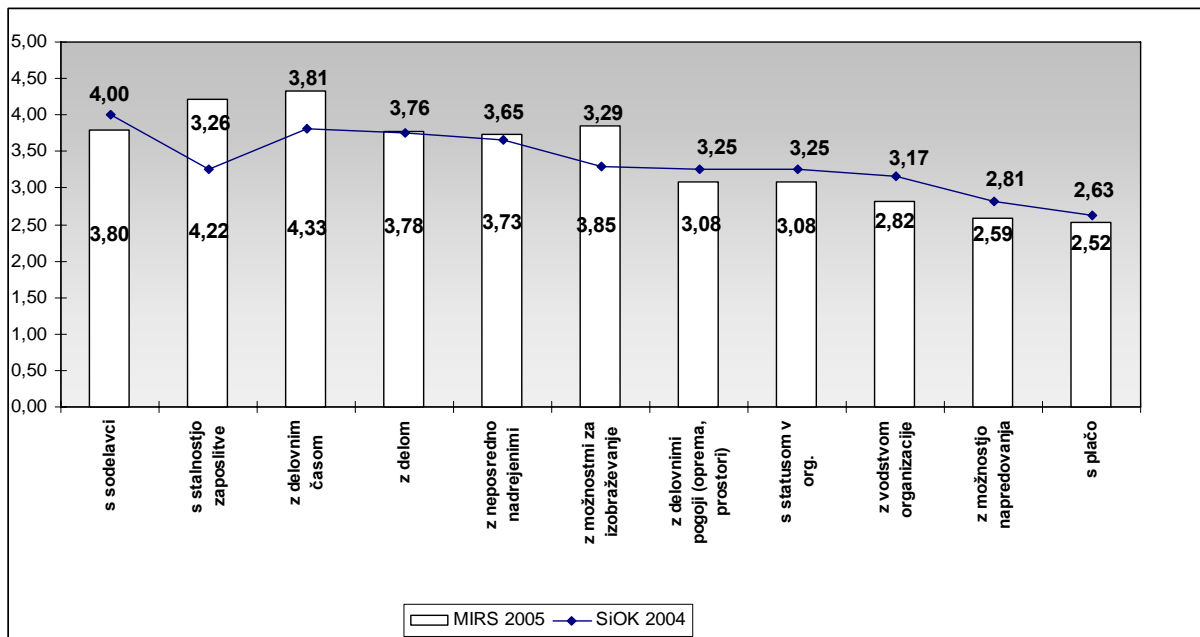
Rezultati analize Organizacijske klime Urada RS za meroslovje za leto 2005 je pokazala, da je zaposlitev na uradu varna (3,84), ta odstotek je od prejšnjih let malo padel, kar kaže tudi naslednji (za mene zelo presenetljiv) podatek, da bi velik del zaposlenih zapustilo urad, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Vzroke gre iskati, kot sem že v začetku povedala v finančnem nagrajevanju, kar so pokazali tudi rezultati analize, ki nakazujejo nezadovoljstvo s plačami, z neustreznim razmerjem med plačami in redko uporabo stimulativnega dela plače.

Glavni razlog je omejevanje rasti plač v javnem sektorju, kar je eden od prijemov reform javne uprave. Podatek nakazuje, da varnost zaposlitve ni več edini dejavnik pripadnosti organizacije, pomembni so tudi drugi dejavniki, kar se kaže v uporabi različnih oblik organizacijske fleksibilnosti in povečevanju fleksibilnosti posameznika v obliki različnih izobraževanj in usposabljanj. Te oblike fleksibilnosti pa nenazadnje tudi omogočajo kakovostno delovanje posameznika in organizacije ter poslovno odličnost, to pa še ne pomeni, da tudi zadovoljstvo pri delu, kar bom poskušala prikazati v nadaljevanju.

11.5 Zadovoljstvo pri delu

Rezultati SiOK so pokazali, da so zaposleni na uradu najbolj zadovoljni z delovnim časom, s stalnostjo zaposlitve, z možnostmi za izobraževanje in s svojimi sodelavci. V primerjavi z letom 2004, je zadovoljstvo z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve malo upadlo, kar lahko povežemo z vedno bolj tržno usmerjeno javno upravo, ki je manj prijazna zaposlenim kot je bila. Kar pomeni, da mora vsak zaposlen na uradu v svoje delo vlagati več napora in tudi več časa, delovnik pa se je v primerjavi z lanskim letom podaljšal. Na grafu 4 je prikazano zadovoljstvo pri delu zaposlenih na Uradu RS za meroslovje.

Graf 4: Organizacijska klima 2005 – kategorija Zadovoljstvo pri delu



(Vir: Preliminarno poročilo, Organizacijska klima v Sloveniji 2005)

Zaposleni so nekoliko manj zadovoljni z delom, z neposredno nadrejenimi, s statusom v organizaciji in z delovnimi pogoji. Za lažje razumevanje naj povem, da je status v organizaciji povezan z sistematizacijo delovnih mest ter možnostjo napredovanja, ki pa je, kot sem že omenila, rigidna ravno zaradi omejevanja rasti plač zaposlenih v javnem sektorju in toge narave Zakona o javnih uslužbencih in podobnih podzakonskih aktov.

Moja ugotavljanja so, da na uradu zadovoljstvo z delom nekako skušajo kompenzirati z večjim vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje ter osebni razvoj. Zaposlenim se nudi dokaj demokratično odločanje o izbiri njihovega izobraževanja in usposabljanja. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z njihovimi možnostmi za napredovanje ter s plačo, kar je ponovno povezano s finančnim nagrajevanjem. Na eni strani je rigidni plačni sistem v javni upravi, ki ga ureja Zakon o javnih uslužbencih in drugi podzakonski akti (pravilniki) ter hierarhična struktura, na kateri temelji tudi sistem napredovanja. Na drugi strani pa ugotavljam, da je zaradi pomanjkanja kadrovske funkcije premalo razvit karierni sistem razvoja posameznika, problem pa predstavlja tudi pomanjkanje stimulativnega dela plače. Primanjkljaj se kaže na celotni ravni organizacije.

12. ZAKLJUČEK

Nalogo sem zastavila v štirih delih, kjer sem postavila štiri hipoteze, dve osrednji hipotezi in dve delovni, ki sem jih preverjala skozi dane spremenljivke. Osrednje raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila je **katere oblike fleksibilnosti so orodje poslovne odličnosti**, katere oblike fleksibilnosti pa poslovno odličnost onemogočajo. Skozi nalogo sem hipoteze preverjala s pomočjo različnih spremenljivk. V uvodnem delu sem opredelila funkcionalno in numerično fleksibilnost, s katerima sem poskušala podkrepiti osrednje raziskovalno vprašanje, vse pa sem prenesla v EFQM model odličnosti, predvsem 3. merilo »zaposleni«, ki je služil kot podlaga za raziskovanje osrednjega vprašanja.

Skoraj vse oblike funkcionalne fleksibilnosti omogočajo kakovost oziroma poslovno odličnost, kar se je potrdilo tudi skozi nalogo. Fleksibilnost se je v modelu odličnosti EFQM, pokazala tudi kot fleksibilnost posameznika, ki mora biti pripravljen na prilagajanje spremembam. Vsaka večja sprememba (npr. ekspanzija, stagnacija) pomeni spremembo profila kadra, zato se v večji meri uporabljajo različne oblike notranje fleksibilnosti (npr. razširitev del), metoda kroženja zaposlenih med delovnimi mesti (job rotation), ki povečuje izkušnje in usposobljenost zaposlenih ter večjo pripravljenost za spremembe. V Sloveniji se največ uporabljajo časovne oblike fleksibilnosti, in sicer nadurno in izmensko delo, ki pa, kot je bilo prikazano skozi nalogo, poslovno odličnost ob pretirani uporabi onemogočajo. Eden od ključnih razlogov je preobremenjenost zaposlenih in njihovo nezadovoljstvo zaradi izkoriščanja.

Če rečem, da skoraj vse oblike funkcionalne fleksibilnosti omogočajo poslovno odličnost, pa tega ne morem trditi za oblike numerične fleksibilnosti, ki, kot sem že omenila v tretjem delu, kakovost in poslovno odličnost onemogočajo, saj otežujejo komunikacijo z zaposlenimi, zmanjšujejo pripadnost zaposlenih in varnost zaposlitve. Pojavljajo se še druge oblike fleksibilnosti, ki jih uporablja tudi Urad RS za meroslovje. Eden takšnih je prostorska fleksibilnost, ki posredno poslovno odličnost onemogoča, kar je prikazano na primeru urada, kjer je zaradi dislociranosti otežena koordinacija dela in komunikacija z zaposlenimi. Malo manj na uradu uporabljajo finančno fleksibilnost, ki omogoča različne oblike finančne participacije in deluje stimulatивно. Urad finančno nagrajevanje ne prakticira v veliki meri, saj je neposredno odvisen od danih proračunskih sredstev, ki se z večanjem javnega dolga zmanjšuje javna poraba. Na drugi strani v zameno za nadurno delo, izmenično delo ipd. delodajalci z uporabo finančnega

nagrajevanja delodajalci (s pomočjo različnih dodatkov in ugodnosti) motivirajo zaposlene. Vse oblike finančne fleksibilnosti kratkoročno »ugodno« delujejo na doseganje kakovosti in poslovne odličnosti, dolgoročno pa je pomembna ne le finančna motivacija, ampak tudi socialna in družbena preskrba.

V evropskem modelu odličnosti EFQM so ukoreninjene različne oblike organizacijske fleksibilnosti, predvsem nenehno inoviranje in učenje. Na uradu uporabljajo le nekatere oblike, temeljna načela modela pa so izhodišče strategije urada. Reforme javne uprave težijo k decentralizaciji, kar je mogoče zaslediti tudi na uradu. Eden od razlogov so reforme javne uprave, drugi bolj pomemben razlog pa je ta, da so na uradu zaposleni strokovnjaki, ki v svojem delu želijo biti neodvisni od drugih, kar postopoma terja sploščenost hierarhične strukture in decentralizacijo.

Že na začetku sem omenila, da sem postavila dve delovni hipotezi, ki se nanašata na empirični del, preverjala pa sem jih s pomočjo različnih spremenljivk. Hipotezo, ki se je nanašala na učinke reforme javne uprave, sem preverjala v empiričnem delu naloge s pomočjo iniciativnosti in tveganja zaposlenih. Rezultati analize Organizacijske klime so pokazali učinke reforme javne uprave, saj so zaposleni lastno iniciativnost ocenili zelo visoko, prav tako so v veliki meri izpostavili njihovo tveganje pri prevzemanju odgovornosti za svoje delo in napake. Lahko bi rekla, da urad počasi izgublja negativni prizvok,¹¹ je pa res, da je urad organ v sestavi ministrstva in tako ni tipična organizacija javne uprave (kot npr. kakšna upravna enota) in da je še vedno veliko ljudi, ki jim takšen način dela ne odgovarja. Posledice tržne usmerjenosti urada sem poiskala v samem zadovoljstvu zaposlenih, ki, kot je raziskava pokazala, iz leta v leto rahlo pada, za kar pa je kriva še vrsta drugih dejavnikov, kot so nezadovoljstvo s plačnim sistemom in sistemom nagrajevanja, ki se nanašata na omejevanje rasti plač v javnem sektorju.

Ne glede na to, da zadovoljstvo zaposlenih pada, pa imajo zaposleni delno odprte roke pri izbiri izobraževanj in usposabljanj. Tudi rezultati so pokazali, da so zaposleni najbolj zadovoljni z možnostmi za izobraževanje, z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve. Prikazala sem tudi širok spekter ponujenih izobraževanj in usposabljanj. Problem izobraževanj v javni upravi je ta, da ni konkurence med ponudniki oziroma izvajalci izobraževanj, saj veliko večino izobraževanj in usposabljanj izvaja bodisi Upravna akademija bodisi Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, zato lahko rečem, da se je zadnja delovna hipoteza potrdila le delno, če upoštevamo

¹¹ Kot negativni prizvok mislim javno upravo »kjer se nič ne dela«.

demokratsko odločanje zaposlenih o vrsti izobraževanj in usposabljanj, delno pa ne, če upoštevam izbiro o izvajalcu izobraževanj.

To pa dokazuje tudi, da urad poleg uporabe različnih oblik numerične fleksibilnosti (najem študentov) v skladu z modelom odličnosti EFQM uporablja tudi druge vrste fleksibilnosti, ena od teh je tudi organizacijska fleksibilnost, saj se trudi izboljšati pripadnost zaposlenih z vlaganjem v znanje. Mislim pa, da samo vlaganje v znanje ni dovolj in da bo potrebno poiskati druge načine motiviranja zaposlenih, najti enakomeren način razporejanja dodatkov in nadomestil, ki bi dodatno stimulirale zaposlene, potrebno pa bo izboljšati kvaliteto komunikacije. Glede na to, da urad ovira zunanja nefleksibilnost, predvsem tu mislim na togost Zakona o javnih uslužbencih in rigidnost plačnega sistema ter da gre za notranjo dokaj fleksibilno urejeno organizacijo, ima urad vse dispozicije za razvoj raznovrstne kakovostne proizvodnje storitev.

13.LITERATURA

1. Ackerman, K (1986): *A Contingency Model of Human Resources Strategy*. Band 6, Management Forum, str. 65-66
2. Bahčič, Peter (2002): *Doseganje kakovosti državne uprave s kakovostjo zaposlenih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
3. Bregar, Tamara (2003): *Upravljanje človeških virov kot orodje za dvig kakovosti v javni upravi*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
4. Crook Stephen, Pakulski Jan, Waters Malcom (1992): *Postmodernization. Change in Advanced Society*, London: Sage Publications
5. Ferner, A. (1994): *A state as employer*: V *New Frontiers in European Industrial Relations*. R. Hyman in A. Ferner (ur.), Oxford: Blackwell
6. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Ignjatović, Miroljub (2004): *Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti v Razpoke v zgodbi o uspehu*. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji, Svetlik Ivan in Ilič Branko (ur.), Ljubljana: Sophia
7. Kern Pipan, Karmen (2003): *Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM. Priročnik za udeležence seminarja*, Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje.
8. Kern Pipan, Karmen (2003): *Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa*. Portorož: Zbornik 22. znanstvene konference »Management in razvoj organizacije«
9. Kern Pipan, Karmen (2004): *Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju*, Ljubljana: Sporočila SIST
10. Kern Pipan, Karmen, Leon, Loredana (2003): *Z modelom odličnosti EFQM do slovenske (PRSPO) in evropske nagrade za kakovost (EQA)*. Ljubljana: Sporočila SIST
11. Kern Pipan, Karmen, Leon, Loredana (2004): *Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti PRSPO*. Portorož: Slovensko združenje za kakovost, 13. letna konferenca
12. Kern Pipan, Karmen, Leon, Loredana (2004): *Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo*. Portorož: Zbornik referatov 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved "Management, znanje in EU"
13. Ignjatović, Miroljub (2002): *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

14. Meyer, A. Florent (2005): *Radarise your business for Success*. RADAR – integrated sustainable Excellence and Performance Management
15. *Model odličnosti EFQM. Velika podjetja* (2004), Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje
16. Možina, Stane (2002): *Strateški pomen kadrovskih virov*. V Management kadrovskih virov. Možina, Stane (ur.), Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
17. Nielsen, Klaus (1994): *Towards a Flexible Future. Theories and Politics* v The politics of flexibility. Restructuring state and industry in Britain, Germany and Scandinavia, Jessop Bob in drugi (ur.), Aldershot: Brookfield, E. Elgar
18. *Poročilo o poslovanju MIRS za leto 2004*, Ljubljana: Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo
19. Pravilnik o delu Odbora za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (Ur. list RS, štev. 34/04).
20. *Preliminarno poročilo za MIRS za leto 2005*. Ljubljana: Biro Praxis
21. Sicherl, Pavle (2003): *Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
22. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF). Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo (2002). Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije
23. Stanojević, Miroslav (1996): *Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Enotnost
24. Stanojević, Miroslav (2001): *Raznovrstna kakovostna proizvodnja v Sloveniji?* V Uspešna nedozorelost, Stanojević, M. (ur.), Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
25. Streeck, W. (1992): *Social Institutions and Economic Performance*, London: SAGE
26. Svetlik, Ivan (2002): *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
27. The EFQM Excellence Model in Action, Advice Booklet 07- People Results, 2004
28. The EFQM Excellence Model in Action, Advice Booklet 03- People, 2004
29. Wood, Stephen (1992): *The transformation of work?* v The transformation of Work? Skill, flexibility and the labour process, Wood, Stephen (ur.), London, New York: Routledge
30. Zakon o delovnih razmerjih, Ur. List RS, štev. 42/2002,
31. Zakon o javnih uslužbencih, Ur. list RS, štev. 56/2002
32. Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, Ur. list RS, štev. 83/2004,

33. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030408.doc>, dr. Možina Stane, Sodobni menedžment in zaposleni
34. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030204.doc>, dr. Šarman Zvonka, Zadovoljstvo zaposlenih kot spričevalo funkcije vodenja
35. http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_orgstr.htm
36. <http://www.rmplus.si/siok>