

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ALENKA PANDILOSKA
mentorica: doc. dr. SIMONA KUSTEC LIPICER

**(NE)UČINKOVITOST MENEDŽMENTA V JAVNEM SEKTORJU:
PRIMER UPORABE MODELA CAF V UPRAVNIH ENOTAH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

Ljudje stremimo k samopotrjevanju.

(Abraham Maslow)

Iskrena hvala vsem, ki ste mi na študijski poti stali ob strani.

Alenka Pandiloska



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a ALENKA PANDILOSKA, z vpisno številko 21018686,
rojen/-a 15.08.1983 v kraju KRANJ, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
(NE)UČINKOVITOST MENEDŽMENTA V JAVNEM SEKTORJU: PRIMER
UPORABE MODELA CAF V UPRAVNIH ENOTAH

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu s njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 27.8.2007

Podpis avtorja/-ice: Pandilosa

(NE)UČINKOVITOST MENEDŽMENTA V JAVNEM SEKTORJU: PRIMER UPORABE MODELA CAF V UPRAVNIH ENOTAH

V tem diplomskem delu smo proučevali učinkovitost javnega sektorja skozi problematiko zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah. Cilj je bil ugotoviti, na kakšen način upravne enote merijo zadovoljstvo zaposlenih in v kolikšni meri se ti rezultati upoštevajo pri menedžmentu kadrovskih virov. Diplomsko delo temelji na teoretičnih pojmovnih izhodiščih ter študiji primera, v kateri smo obravnavali Upravno enoto Novo mesto in Upravno enoto Škofja Loka. Ugotovili smo, da izbrani upravni enoti zadovoljstvo zaposlenih ugotavljata na več različnih načinov, med drugim pa se poslužujeta tudi uporabe modela CAF. Rezultati merjenja po tem modelu so pokazali, da se soočata s podobnimi težavami menedžmenta kadrovskih virov, vendar se z njimi spopadata vsaka na svoj način. Rezultati so bili obravnavani kompleksno in po zagotovilih predstavnikov upravnih enot Akcijske načrte za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v celoti tudi izvedeni. Ugotovili smo tudi, da se usmeritve in cilji Strategije razvoja Republike Slovenije, ki predvidevajo učinkovitejši javni sektor, v praksi dejansko izvajajo vendar CAF kot eno izmed ponujenih orodij za merjenje učinkovitosti in kakovosti ni najbolj optimalen model vrednotenja za organizacije v javnem sektorju.

Ključne besede: upravne enote, učinkovitost, menedžment kadrovskih virov, zadovoljstvo zaposlenih

(IN)EFFICIENCY OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT: THE EXAMPLE OF THE USE OF CAF IN ADMINISTRATIVE UNITS

In this graduation thesis we examined the efficiency of the public sector through the issues of employee satisfaction at administrative units. Our goal is to find out how administrative units measure employee satisfaction, and to what extent are these results taken into consideration in human resource management. The graduation thesis is based on theoretical facts and on a case study which included Administrative Unit of Novo mesto and Administrative Unit of Škofja Loka. We learned that both administrative units measure employee satisfaction in different ways, one of them also being the CAF form. The results of CAF showed that both institutions encounter similar difficulties when it comes to human management resource, but they overcome them differently. The results have been treated thoroughly and, according to representatives of administrative units, action plans for improvement of management through CAF have been fully carried out. We also came to conclusion that orientation and goals of Development strategies of Slovenia which anticipate more efficient public sector are in fact used in practice, however, CAF as one of the evaluation tools for efficiency and quality is not the most appropriate assessment form for public sector institutions.

Key words: administrative units, efficiency, Human Resource Management, employee satisfaction

KAZALO

KAZALO SLIK.....	6
KAZALO TABEL.....	6
SEZNAM KRATIC	7
1. UVOD.....	8
2. METODOLOŠKI OKVIR.....	9
2.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	9
2.2 CILJI	10
2.3 HIPOTEZA	10
2.4 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	11
3. TEORETIČNI DEL.....	13
3.1 OSNOVNI TEORETIČNI POJMI	13
3.2 MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV	14
3.3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	15
3.3.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU.....	16
3.4. NOVI JAVNI MENEDŽMENT	18
3.5 UČINKOVITOST	19
3.6 RAZVOJ SLOVENSKEGA JAVNEGA SEKTORJA Z VIDIKA STRATEGIJ VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE.....	21
3.6.1 STRATEGIJA NADALJNJEGA RAZVOJA SLOVENSKEGA JAVNEGA SEKTORJA 2003–2005.....	21
3.6.2 STRATEGIJA RAZVOJA SLOVENIJE	23
3.6.3 VREDNOTENJE RAZVOJA JAVNE UPRAVE.....	23
3.7 MODELI IN STANDARDI KAKOVOSTI TER UČINKOVITOSTI.....	25
3.7.1 STANDARDI ISO.....	25
3.7.2 MODEL EFQM.....	26
3.7.3 MODEL CAF	26
3.7.4 MODELI IN STANDARDI V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU	30
4. EMPIRIČNI DEL	32
4.1 OPIS IZBRANIH UPRAVNIH ENOT	32
4.1.1 UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO	32
4.1.2 UPRAVNA ENOTA ŠKOFJA LOKA.....	33
4.2 MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV	34
4.3 ZADOVOLJSTVO STRANK	35
4.5 UPORABA MODELOV IN STANDARDOV.....	37
4.6 VLOGA MINISTRSTVA.....	39
4.7 REZULTATI IZVEDBE MODELA CAF	40
4.8 UKREPI IN REŠITVE AKCIJSKIH NAČRTOV	41
4.9 PRIMERJAVA UE NOVO MESTO IN UE ŠKOFJA LOKA.....	44
5. ZAKLJUČEK.....	46

6. LITERATURA IN VIRI	49
6.1 LITERATURA	49
6.2 VIRI	51
6.3 INTERNETNI VIRI	52
6.4 VIRI SLIK	53
6.5 VIRI TABEL	53
7. PRILOGE	54
PRILOGA A: CAF, obrazec za skupino, ki izvaja samoocenjevanje	54
PRILOGA B: Intervju z gospo Zdenko Bajuk, vodjo Službe za skupne zadeve Upravne enote Novo mesto.....	61
PRILOGA C: Rezultati izvedbe modela CAF v Upravni enoti Novo mesto	64
PRILOGA Č: Akcijski načrt za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v Upravni enoti Novo mesto	66
PRILOGA D: Intervju z gospodom Brankom Murnikom, načelnikom Upravne enote Škofja Loka.....	68
PRILOGA E: Predlogi ukrepov Akcijskega načrta in rešitve Upravne enote Škofja Loka	71
PRILOGA F: Slovensko povprečje izvedbe modela CAF	75

KAZALO SLIK

Slika 3. 1: Sestava modela CAF po modelu odličnosti EFQM	28
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 4. 1: Zadovoljstvo strank na UE Novo mesto in UE Škofja Loka.....	36
Tabela 4. 2: Ocene meril po modelu CAF UE Novo mesto in UE Škofja Loka	40
Tabela 4. 3: Primerjava izbranih upravnih enot na podlagi določenih kazalnikov.....	44

SEZNAM KRATIC

CAF – Common Assessment Framework (*slo.* Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju)

EFQM – European Foundation for Quality Management (*slo.* Evropski model odličnosti)

EU – Evropska unija

ISO – The International Standards Organization (*slo.* Mednarodna organizacija za standarde)

MJU – Ministrstvo za javno upravo

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (*slo.* Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)

PRSPO – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

RS – Republika Slovenija

UE – upravna enota

UE NM – Upravna enota Novo mesto

UE ŠL – Upravna enota Škofja Loka

1. UVOD

V tem diplomskem delu bomo preučevali učinkovitost javnega sektorja skozi problematiko zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah. Večina teoretikov ugotavlja, da so kljub velikemu številu vpletenih elementov ljudje še vedno ključni dejavnik uspešnosti organizacije. Merjenje oziroma ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je izrednega pomena, saj se posledično kaže v stopnji motivacije za delo in odnosih znotraj organizacije, kar pa je predpogoj za dobre odnose do strank in učinkovito delo. Menedžment kadrovskih virov tako praviloma poteka za zagotavljanje večje domiselnosti, motiviranosti, kreativnosti, uspešnosti in učinkovitosti, hkrati pa tako zviševati uspešnost, učinkovitost ter sočasno povečati zadovoljstva zaposlenih.

Diplomsko delo je razdeljeno na več delov. V metodološkem okviru je predstavljena opredelitev problema, cilji, hipoteza ter raziskovalne metode in tehnike. Nadalje so predstavljena teoretična pojmovna izhodišča, ki zajemajo pojme kot so učinkovitost, menedžment kadrovskih virov ter zadovoljstvo zaposlenih. Služila nam bodo kot osnova za nadaljnje delo. Predstavljeni so tudi nekateri modeli in standardi kakovosti ter učinkovitosti. Diplomsko delo se nato osredotoči na študijo primera, v okviru katere sta obravnavani dve upravni enoti, in sicer Upravna enota Novo mesto in Upravna enota Škofja Loka. Izbrani upravni enoti predstavljata dobro izhodišče za primerjavo, saj sta do sedaj obe že enkrat izvedli Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (le-tega v tem diplomskem delu obravnavamo bolj kompleksno kot druge modele in standarde), po drugi strani pa se zelo razlikujeta. Upravna enota je namreč po teritoriju in številu prebivalcev, ki jih zajema (pa tudi po številu zaposlenih ter obsegu dela) skoraj enkrat večja od Upravne enote Škofja Loka. Na odločitev o izbiri je vplivala tudi možnost dostopa do podatkov ter osebna, izredno pozitivna izkušnja na Upravni enoti Škofja Loka in izredno negativna na Upravni enoti Novo mesto.

2. METODOLOŠKI OKVIR

2.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Slovenski javni sektor zaradi manjšega dela proračuna, ki je na voljo za javno porabo, zahtev okolja v skladu z načelom "value for money" in ne nazadnje lastne proaktivne naravnosti k odličnosti teži k boljšemu delu (Kovač n. p.). Že leta 1993 so bila sprejeta prva stališča v zvezi s kakovostjo. Sledil je niz vladnih politik in strateških načrtov¹ (Kustec Lipicer 2007: 203–204).

V okviru prednostnih področij Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 med drugim opredeljuje *Prednostne ukrepe po posameznih področjih glede na prevladujoči tip dejavnosti*. Analitična dejavnost na področju kakovosti, usmerjenosti k uporabniku, gospodarnosti in učinkovitosti predvideva prehod na Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju kot orodje za upravljanje odličnosti v javni upravi (od tu naprej CAF), s poudarkom na enotni metodologiji za primerjanje uspešnosti in izmenjavo dobrih praks. Implementacijska dejavnost na področju funkcionalnega in organizacijskega prestrukturiranja, kakovosti in gospodarnosti predvideva vzpostavitev sistema pregledne upravne statistike in poslovno poročanje ter merjenje učinkovitosti, razvojne dejavnosti pa v okviru gospodarnosti in učinkovitosti predvidevajo razvoj spremljanja in nadziranja ter uspešnost delovanja (Vlada RS 2003).

CAF med drugim ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih (CAF 2002: 24). Po dostopnih podatkih na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo ga uporablja že 53 državnih organov, med njimi je kar 39 upravnih enot (glej Priloga G). Model je bil oblikovan za izboljšanje delovanja na podlagi dobljenih rezultatov in – kot meni tudi Polona Kovač (2003a) – ne sme biti sam sebi namen.

¹ Leta 1993 Stališče Vlade Republike Slovenije v zvezi s kakovostjo in konkurenčnostjo izdelkov in storitev ter z izvedbo prve faze nacionalnega programa kakovosti (1993–2000),
leta 1996 Politika kakovosti državne uprave,
leta 1997 Strateški načrt za implementacijo projekta reforme slovenske javne uprave 1997–1999,
leta 2003 Politika kakovosti slovenske javne uprave,
leta 2003 Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 ter
leta 2005 Strategija razvoja Slovenije (Kustec Lipicer 2007: 203–204).

2.2 CILJI

V javnem sektorju se pojavlja več modelov in standardov, ki na podlagi določenih meril in metodoloških orodij vrednotijo kakovost, uspešnost, učinkovitost in odličnost. Upravne enote, ki rezultatov izvedbe modelov in standardov ne vključujejo v menedžment kadrovskih virov, ne morejo doseči najvišje možne stopnje učinkovitosti in tako tudi ne morejo zadovoljiti strank, kot to predvideva zgoraj omenjena strategija. Njeni cilji tako ne morejo biti izpolnjeni, kar hkrati pomeni, da Strategija razvoja Republike Slovenije ne more biti implementirana v polni meri. Cilj diplomske naloge je zato ugotoviti, na kakšen način upravne enote izvajajo merjenje zadovoljstva zaposlenih in v kolikšni meri se ti rezultati upoštevajo pri menedžmentu kadrovskih virov. Zanima nas tudi, kako (in če sploh) se pri tem vpleta pristojno ministrstvo.

2.3 HIPOTEZA

Hipoteza se glasi:

Upravne enote ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z različnimi standardi in modeli vendar izsledkov le-teh ne vključujejo v okvir menedžmenta kadrovskih virov, saj ankete med zaposlenimi izvajajo le zaradi formalnega izpolnjevanja standardov in modelov kakovosti ter učinkovitosti.

Zaradi kompleksnosti zastavljene hipoteze si bomo ogledali tudi tri spodaj navedene vsebinske vidike, ki jih v nadaljevanju utemeljujemo v teoretičnih pojmovnih izhodiščih.

Teza 1: Zaradi narave dela se organizacija dela med upravnimi enotami ne razlikuje.

Teza 2: Upravne enote se srečujejo s podobnimi težavami menedžmenta kadrovskih virov.

Teza 3: Zadovoljstvo strank z delom upravnih enot se ne povečuje.

Pri nadaljnjem proučevanju postavljene hipoteze in tez nam bodo v pomoč naslednji kazalniki:

1. vloga načelnika,
2. čas izvajanja modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti,

3. organizacijska oblika skupine, ki izvaja modele in standarde kakovosti ter učinkovitosti,
4. aktivnosti, ki se izvajajo z namenom merjenja:
 - 4.1 rezultati merjenja,
 - 4.2 učinki oziroma ukrepi, sprejeti kot posledica znanih ocen,
5. zaznave vpletenih vodij o modelih merjenja,
6. rezultati zadovoljstva strank.

2.4 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

Pri raziskovanju in potrjevanju hipoteze se poslužujemo različnih kvalitativnih metod in tehnik. Med podatki se nahajajo tudi določeni podatki kvantitativne narave.

Kvalitativne metode se ukvarjajo s kvaliteto določenega pojava, pri katerih sicer lahko vidimo spremembe ali povezanost z drugimi pojavi, a jih ne moremo numerično izraziti. Pri *kvantitativnih metodah* pa je bistvena ravno količina določene značilnosti pojava in njeno merjenje oz. pridobivanje numeričnih podatkov o predmetu proučevanja (Bučar 2002 : 8). Spodaj so navedene konkretne tehnike, ki so bile uporabljene.

Analiza sekundarnih virov je bila uporabljena za opredelitev teoretičnih izhodišč, ki so služila kot osnova za nadaljnje delo. Oprli smo se na relevantne strokovne knjige in članke ter nekatere druge vire, dostopne prek spletnih strani.

Analiza in interpretacija primarnih virov je bila uporabljena za opredelitev širšega konteksta in problema. Pri tem smo se oprli na obstoječe pravne predpise, strategije in druge dokumente. Uporabljena je bila tudi v okviru študije primera pri analizi rezultatov uporabe modela CAF v izbranih upravnih enotah. Analizirali in interpretirali pa nismo le kvalitativnih virov, temveč tudi kvantitativne, in sicer ocene meril po modelu CAF v izbranih upravnih enotah ter tabelo zadovoljstva strank z delom izbranih upravnih enot.

Z deskriptivno metodo je opisano stanje, širši kontekst in pomen problematike.

Tehnika *družboslovnega intervjuja* omogoča pridobitev informacij, ki uradno niso nikjer navedene. Opravljena sta bila dva intervjuja, in sicer:

- z gospo Zdenko Bajuk, vodjo Službe za skupne zadeve Upravne enote Novo mesto v ponedeljek, 11. 6. 2007, ob 7. uri, v prostorih Upravne enote Novo mesto;
- z gospodom Brankom Murnikom, načelnikom Upravne enote Škofja Loka, v sredo, 20. 6. 2007, ob 15. uri, v prostorih Upravne enote Škofja Loka.

Z dobljenimi podatki smo dobili boljši vpogled v delo izbranih upravnih enot in razumevanje njihovega dela. Uporabljeni so bili v študiji primera.

Študija primera je hitra, stroškovno učinkovita in dovoljuje impresionalistično analizo situacije, zato je pogosto uporabljena metoda. Omogoči prepoznavo značajskih in drugih spremenljivk, ki prvotno niso bile vključene ali povezane z obravnavanim družbenim primerom. Pokaže nam primerjavo med teoretičnim okvirom politike in dejanskim izvajanjem le-te (Majchrzak 1984: 63). S študijo primera smo skušali prikazati, kako se upravne enote poslužujejo smernic uporabe modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, ki jih je določila vlada v svojih dokumentih. Študija primera nam je služila tudi za ugotavljanje, kako upravne enote uporabijo rezultate oziroma izsledke teh modelov in standardov pri vključevanju v menedžment kadrovskega virov. V diplomskem delu sta obravnavana primera Upravne enote Novo mesto in Upravne enote Škofja Loka.

3. TEORETIČNI DEL

3.1 OSNOVNI TEORETIČNI POJMI

Zaradi možnosti različne interpretacije nekaterih pojmov in boljšega razumevanja bomo najprej opredelili osnovne teoretične pojme, in sicer javni sektor, javna uprava, državna uprava in lokalna samouprava.

Haček pravi (2001: 29-37), da javno upravo sestavljajo štiri področja, tj. državna uprava, lokalna samouprava², javne službe³ in javni sektor⁴

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB1 2006, čl. 1) določa nekoliko drugačno terminologijo. Javni sektor po tem zakonu sestavljajo: (1) državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, (2) javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, (3) druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po tem zakonu.

Organi Republike Slovenije v zakonih, podzakonskih aktih in drugih dokumentih uporabljajo prav te termine, zato se bomo v nadaljevanju tudi mi sklicevali na to klasifikacijo.

Dokumenti, ki jih obravnavamo v nadaljevanju (Vlada RS 2003), se ne nanašajo na javni sektor kot celoto, temveč le na njegov segment, to je javno upravo kot celoto organov državne uprave (vladne službe, ministrstva, organi v sestavi ministrstev, upravne enote), uprav samoupravnih lokalnih skupnosti (občin) in nekaterih nosilcev javnih pooblastil, to je javnih agencij, javnih zavodov, ki pretežno opravljajo upravne naloge, in javnih skladov. Javna uprava sicer zajema vse organizacije, ki opravljajo javne naloge zagotavljanja javnih dobrin in storitev.

² Lokalna samouprava je način upravljanja družbenih zadev, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem (Šmidovnik v Haček 2001: 29).

³ Javne službe so dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nuno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave (Šmidovnik v Haček 2001: 29).

⁴ Javni sektor temelji na kriterijih lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja (Šmidovnik v Haček 2001: 29).

3.2 MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV

S proučevanjem vedenja ljudi se ukvarjamo predvsem zato, da bi te izsledke lahko uporabili za povečanje organizacijske učinkovitosti. Učinkovito vključevanje kadrovskih virov⁵ v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate, zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Človeške zmožnosti so zelo širok pojem, zato govorimo o njih v širšem smislu (te so raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja) ter v ožjem smislu. Le-te predstavljajo sposobnost, znanje in motivacijo, skupaj pa glavno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajejo možnost za doseganje uspeha (Lipičnik 1996: 16–22).

Večina avtorjev ugotavlja, da so ljudje najpomembnejši dejavnik organizacije (npr. Brejc 2000, Pretnar n. p.). Na storilnost, učinkovitost in uspešnost vpliva marsikaj, toda vse bolj prevladuje spoznanje, da so ljudje ključni dejavnik, zato se postavlja vprašanje, kako naj ravnamo z ljudmi, da bomo dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih. Ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovo delo (Brejc 2000: 23–26).

Brejc (2000: 29) pravi, da mora vsako ministrstvo, agencija, občina, javni zavod idr. imeti jasno predstavo o svoji vlogi v prihodnosti, zato potrebuje tudi svojo strategijo. Strategija človeških virov pa je v tem okviru temeljnega pomena, saj ni le kup popisane papirja ali spisek želja, ampak pomemben strateški dokument, vodilno osebje pa ga mora nenehno uresničevati. Vsi, ki se v organizaciji ukvarjajo s strateškim načrtovanjem, pa se morajo vključiti tudi v načrtovanje človeških virov, sicer lahko hitro podvomijo v zamisli strokovnjakov s tega področja.

⁵ Tudi ravnanje z ljudmi pri delu ali ravnanje s človeškimi viri (tako tudi Brejc 2000: 23).

3.3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Človeški viri se pojavljajo kot ključni dejavnik sprememb v organizaciji, ob tem pa so tudi sami predmet preoblikovanja in spreminjanja. Ravnanje z ljudmi je posebno področje dela, ki ne deluje le skozi različne pristope in modele, ampak tudi prek nevidnih ali vsaj težko razložljivih vzvodov in zakonitosti. Če je poslanstvo uprave v najširšem smislu služiti državljanom, je cilj vsakodnevnega dela in prizadevanj organizacij v javni upravi zadovoljstvo strank. Za doseg tega cilja pa moramo razvijati človeške zmožnosti v smeri znanja in usposobljenosti za delo. Pri tem ne smemo pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih, saj se motiviranost in odnosi znotraj organizacije odražajo tudi v odnosih do strank. Korektni medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih so predpogoj za dobre odnose do strank (Pretnar n. p.).

Maslow pravi, da ljudje stremijo k samopotrjevanju. Njegova motivacijska teorija govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Človek najprej teži k zadovoljitvi primarnih bioloških (tudi fizioloških) motivov, katerim sledijo višje potrebe. Najprej želja po varnosti, sledi potreba po pripadnosti in ljubezni. Naslednja je potreba po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (tj. želja po samopotrjevanju) (Maslow 1998: xx). Menedžerska uporabnost te teorije se kaže v tem, da lahko menedžerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in določenem času, ugotovijo, za kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. Ugotovitve lahko uporabijo pri določanju instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zavedati pa se je treba, da se razlogi za motivacijo tudi časovno spreminjajo (Lipičnik 1996: 162).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti, poznavanje rezultatov. Če je ena izmed teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni z doživljanjem pomembnosti dela zazna, da se delo splača in ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da dobi zaposleni občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k spoznavanju ravni uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so

elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Hackman in Oldham 1979: 205 – 259).

Glede na to, da v javnem sektorju zaradi zaposlenih nastane med 60 in 80 odstotkov stroškov, je ravnanje s človeškimi viri celo pomembnejše na področju javnega sektorja kot v zasebnem sektorju (Brejc 2000: 23–26). Delo na področju zadovoljstva zaposlenih je še toliko bolj pomembno zaradi že ugotovljenih nizkih vrednosti odgovorov (Kovač 2003a) pri (ne)zadovoljstvu zaposlenih (v okviru modela CAF od oktobra 2002 do oktobra 2003), tako med organizacijami kot tudi med slovenskim in evropskim povprečjem.

3.3.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU

Zakon o javnih uslužbencih določa, da je javni uslužbenec posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju (ZJU-UPB1 2006, čl. 1). Kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu oz. kakršno koli javno funkcijo (Haček 2001: 41). Sodobni pogled na službo v javnem sektorju gleda kot na družbeno koristno funkcijo, saj so naloge, ki jih opravlja zaposleni, pomembne za celotno družbeno skupnost, od strokovnosti in učinkovitosti javnega sektorja pa je odvisno delovanje celotne države in lokalnih skupnosti. Položaj javnih uslužbencev je poseben, saj se sredstva za njihove plače zagotavljajo iz proračuna, njihovega učinka pa skorajda ni mogoče izmeriti, saj – v nasprotju z zasebnim sektorjem – niso izpostavljeni trgu (Virant 2002: 187–188).

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije, ne le javnega sektorja, vendar je motiviranje zaposlenih v javnem sektorju še posebej težavno zaradi naslednjih okoliščin:

- javno mnenje ni naklonjeno javnemu sektorju. Prevladujejo stereotipi, da javni sektor dela malo ali nič, krivijo pa ga tudi za napake drugih, npr. politike;
- občasno se izvajajo akcije za zmanjšanje števila zaposlenih, vmes pa (pogosto zaradi političnih razlogov) personalne spremembe. Pred volitvami, posebej če se pričakuje sprememba na vrhu, nastopi apatija, ker visoki državni uradniki ne vedo, kakšen bo njihov položaj po volitvah. V obdobju pred volitvami tako državna uprava deluje na spodnji meji svojih zmogljivosti in le toliko, kolikor je nujno;

- pomanjkanje jasnih ciljev zaposlenim otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije;
- v nekaterih delih javnega sektorja so uslužbenci preobremenjeni;
- posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud in dobro opravljeno delo. Dosežkov javnega sektorja "nočeta" videti niti politika niti javnost;
- komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih (Brejc 2000: 56).

3.4. NOVI JAVNI MENEDŽMENT

Reforme javnega sektorja zadnjih deset let si prizadevajo za odprt ter bolj ali manj decentraliziran upravljavski model, ki naj bi nadomestil klasično, praviloma togo hierarhijo. Kot nov vzorec upravljanja je zaradi celovitosti različnih ukrepov najbolj primeren niz podjetniških konceptov pod skupnim imenom Novi javni menedžment⁶ (*ang. New Public Management*), ki pomeni novo paradigmo upravljanja javnega sektorja, s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti s prenosom aplikativnih metod dela ter konkurenčnih mehanizmov iz zasebnega v javni sektor (Kovač 2000: 280–281).

V javno sfero vpeljuje elemente upravljanja in vodenja zasebnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, metodologije upravljanja in videnja, delovne metode in tehnike, podjetniški način razmišljanja in delovanja, usmerjenost k ljudem, tako k uporabnikom kot tudi zaposlenim, poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to v javnem interesu in v skladu z veljavnimi zakoni (Žurga 1997: 470–471). Z neposrednega vidika pomena vrednotenja se kot bistvena elementa izpostavljata zlasti poudarek na izločkih in izidih oz. rezultatih ter produktivnost in učinkovitost. Nanašata se na poznavanje učinkov ter procesov učinkovitosti, kar je v nasprotju s tradicionalnimi pristopi v javni upravi in poudarja pomen delovanja posameznega urada kot celote, hkrati pa tudi vsakega posameznega člana oz. zaposlenega v njem. Z določitvijo vrednotenja pa se pojavlja problem merjenja vrednot, saj na področju javnega delovanja (in s tem javnega interesa) vrednot ni vedno mogoče oprijemljivo prepoznati in izmeriti. Tako so se pojavili številni vladni dokumenti, ki so podajali predvsem politično podprte opredelitve učinkovitega delovanja ter določali cilje in mehanizme zanje (Kustec Lipicer 2007: 201–202).

⁶ Tudi Novo upravljanje v javnem sektorju. Nekateri teoretiki termina uporabljajo kot sinonima (npr. glej Žurga 2001: 49), Možina pa opozarja, (1998: 5) da se izraz 'upravljanje' uporablja, ko govorimo o podjetju, ki ga upravljajo lastniki, skupščine delničarjev ipd., medtem ko 'menedžment' ali vodenje uporabljamo, ko govorimo o dejavnostih v organizaciji ter vodimo in usklajujemo razne dejavnosti med posameznimi področji dela v oddelku oziroma podjetju.

3.5 UČINKOVITOST

Zaradi omejenih sredstev, večanja zahtev in ozaveščenosti državljanov, ki financirajo javno upravo, se delovanje organizacij javne uprave vedno bolj presoja z različnih vidikov, ki jih strnemo v 5E, in sicer *Effectiveness*/uspešnost, *Efficiency*/učinkovitost, *Economy*/gospodarnost, *Ethics*/etika in *Ecology*/ekologija (Žurga 2002: 86–87).

Uspešnost organizacije razumemo kot stopnjo, do katere organizacija uresničuje zastavljene cilje oziroma z vidika strank kot stopnjo, do katere so zadovoljene njihove zahteve. Učinkovitost organizacije je razmerje med izhodom in vhom, ki nam pove, koliko enot poslovnih učinkov pridobimo na enoto stroška. Uspešnost in učinkovitost sta med seboj povezani, vendar se ne pogojujeta, zato ni dovolj, da organizacija počne prave stvari (je uspešna), temveč mora tudi početi stvari prav (mora biti učinkovita) (Žurga 2002: 88).

Za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije v upravi ter povečanje le-tega je nujno spremljanje delovanja. Poleg tega je spremljanje delovanja koristno tudi za testiranje in/ali izboljševanje prilagodljivosti organizacije. Osnova za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti je merjenje, saj velja, da kar merimo, tudi naredimo. Spremljanje delovanja je prvi pogoj vsakega vrednotenja in bistvena prvina uvedbe sprememb delovanja javne ter državne uprave (Žurga 2002: 101).

Kot temeljni dokument in vodilo za doseganje končnega cilja, to je odlične kakovosti, je bil leta 1993 oblikovan Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije, katerega vizija je bila, da Slovenija postane prepoznavna kot država kakovosti in blaginje v zavesti evropske in svetovne javnosti. Oktobra 1996 je Vlada Republike Slovenije sprejela dokument Politika kakovosti državne uprave, marca 1999 pa je bil v Uradu za organizacijo in razvoj uprave Ministrstva za notranje zadeve ustanovljen Odbor za kakovost. Njegov namen delovanja je učinkovita, državljanu prijazna, prepoznavna in odgovorna državna uprava. Cilj, ki ga zasleduje, so (poleg povečanja zadovoljstva strank) izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti, obvladovanje stroškov, izboljšanje preglednosti delovanja, dvigovanje ugleda in prepoznavnosti ter pridobitev certifikata kakovosti za posamezno upravno enoto ter tudi povečanje zadovoljstva zaposlenih (Žurga 2002: 130–132).

K uresničevanju navedenih ciljev prispeva vladna Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami, ki uvaja izvedbo letnih postopkov ugotavljanja kakovosti v organih javne uprave. V upravnih enotah se ti postopki izvajajo v skladu s predpisano metodologijo ministra, pristojnega za upravo. Uredba kot standard določa le ugotavljanje zadovoljstva strank, medtem ko se zadovoljstvo zaposlenih prepoznava kot eno izmed meril za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti dela upravnih enot (Bohinc 2004: 7).

Sprejetje novih dokumentov in oblikovanje delovnih teles je posledica temeljnih dokumentov, tj. strategij Vlade RS, ki so tako del širših ter kompleksnejših usmeritev delovanja javnega sektorja v RS.

3.6 RAZVOJ SLOVENSKEGA JAVNEGA SEKTORJA Z VIDIKA STRATEGIJ VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE

Temeljni poudarki razvoja javne uprave v prvem desetletju po osamosvojitvi so bili na izgradnji institucij javne uprave ter utrjevanju sistemov državne uprave, lokalne samouprave in javnih uslužbencev. Leta 2002 je bil postavljen zakonodajni temelj za nadaljnji razvoj. V letih 2000–2003 so bili poleg priprave nove sistemske zakonodaje izvedeni tudi številni ukrepi na ravni podzakonskih predpisov in na operativni ravni za izboljšanje kakovosti poslovanja javne uprave, izboljšanje njenih storitev in informacij, večje zadovoljstvo strank in boljšo usposobljenost uslužbencev (Vlada RS 2003).

3.6.1 STRATEGIJA NADALJNJEGA RAZVOJA SLOVENSKEGA JAVNEGA SEKTORJA 2003–2005

Vlada Republike Slovenije je julija 2003 sprejela Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 (v nadaljevanju Strategija 03–05). Dokument je deklarativne narave, upravni organi pa nanj lahko oprejo lastne pobude za dvig kakovosti svojega dela (Kustec Lipicer 2007: 204). V njem Vlada RS ugotavlja, da se v javnem sektorju dandanes pojavljata predvsem dve zahtevi, in sicer na eni strani smotnejša uporaba danih finančnih virov oziroma celo zmanjševanje javnih izdatkov (privatizacija, racionalizacija, krčenje obsega zaposlenih) in na drugi strani zahteva po bolj demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev. Glavni cilji reform javnega sektorja, ki si jih je vlada zadala s to strategijo, zadevajo učinkovitost, uspešnost in pravičnost. Ti trije cilji pomenijo operacionalizacijo različnih tipov reform (od golega uvajanja menedžerskih metod dela do reform politične usmeritve, strukturnih ali celo ustavnih reform) (Vlada RS 2003).

Dobro javno upravljanje je (poleg gospodarske rasti in socialne kohezije) eden od stebrov družbenega razvoja in blaginje. V okviru javnega upravljanja ima javni sektor (državna uprava in lokalna samouprava) pomembno vlogo, saj zagotavlja strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršuje sprejete politike. Od kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti njenega delovanja je v veliki meri odvisna kakovost javnih politik in njihova resnična družbena vrednost. Vizija Vlade RS je tako oblikovati javni sektor, ki bo deloval po načelih zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti

in učinkovitosti, pri čemer pa bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javnofinančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije. Kot podrobnejši cilj razvoja slovenske javne uprave glede uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti Strategija 03–05 med drugim navaja dvig učinkovitosti in uspešnosti javne uprave ter spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter njihov razvoj v uvajanje ustreznih standardov kakovosti, kot so na primer ISO, CAF in EFQM, ter nadaljnje sodelovanje v pilotskem projektu in kandidaturi Priznanja RS za poslovno odličnost (Vlada RS 2003).

Med prednostna področja razvoja slovenske državne uprave in lokalne samouprave je bil (poleg standardizacije, optimizacije in informatizacije upravnih postopkov in drugih poslovnih procesov, funkcionalnega in organizacijskega prestrukturiranja javne uprave, odprte javne uprave, upravljanja kakovosti v upravi in usmerjenosti javne uprave k uporabniku ter povečanja gospodarnosti in učinkovitosti porabe javnofinančnih sredstev ter uspešnosti poslovanja sektorja država) uvrščen tudi menedžment kadrovskega virov. Vlada RS namreč ugotavlja, da je zaposlovanje v preteklem obdobju v veliki meri postalo inertno in samopospešujoče in ga bo težko zajeziti brez jasne ter odločne politike povečevanja učinkovitosti obstoječih zaposlenih. Pri tem se predvideva kombinacija dveh vrst aktivnosti: *»(1) organizacijske rešitve in usposabljanje, ki bi povečalo učinkovitost sedaj zaposlenih, bodisi v okviru njihove sedanje zaposlitve bodisi s prerazporeditvijo na naloge, ki jih bodo učinkoviteje opravljali, (2) prestrukturiranje kadrovskega virov v smislu nadomestitve dela sedaj zaposlenih, katerih učinkovitosti ni mogoče povečati z organizacijskimi rešitvami in usposabljanjem, z novimi kadri. Kot prednostni pomen je izpostavljeno optimalno izkoriščenje obstoječih kadrovskega virov in njihova ustrežnejša porazdelitev po področjih dela ter v skladu s stopnjo izobrazbe in potenciali posameznikov.«* (Vlada RS 2003).

Cilj le-tega je pospeševanje učinkovitosti organizacije na podlagi večje pripadnosti, med drugim pa tudi motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih, načrtni, sistematični in razumni menedžment kadrovskega virov ter dvig zadovoljstva in motiviranosti za delo v upravi (Vlada RS 2003).

Vlada RS se zaveda določenih pomanjkljivosti, ki so se pojavile kljub že izvedenim določenim projektom. Ocenjeno je bilo (Vlada RS 2003), da je slovenska javna uprava od leta 1991 dalje uspešno izvajala podporo procesa vključevanja samostojne države v Evropsko unijo, da pa je učinkovitost izrabe finančnih in kadrovskih virov relativno nizka. Težko je govoriti celo o kazalcih učinkovitosti javne uprave, ker niso v zadostni meri uporabljeni instrumenti merjenja učinkovitosti in uspešnosti organizacije in posameznika. Letni razgovori z uslužbenci se ne izvajajo. Uslužbenci ne poznajo pričakovanih svojih nadrejenih in ne morejo vplivati na svoj karierni razvoj, posledično pa so znanja, sposobnosti in drugi potenciali zaposlenih slabo izrabljeni. Sistematičnega pristopa k samoocenjevanju in nenehnem izboljševanju ni. Organi javne uprave pogosto ne obvladujejo svojih poslovnih procesov, to pa jim preprečuje, da bi vzpostavili optimalno organizacijsko strukturo in sprejeli optimalne kadrovske in finančne načrte (Vlada RS 2003).

3.6.2 STRATEGIJA RAZVOJA SLOVENIJE

Vlada RS je 23. junija 2005 sprejela Strategijo razvoja Slovenije, Razvojno vizijo in prioritete, ki velja za obdobje 2006–2013. Opredeljena je kot nova strategija, vendar po vsebini nadaljuje Strategijo 03–05. Dokument opredeljuje vizijo in cilje razvoja Slovenije ter pet razvojnih prednosti z akcijskimi načrti. Tretja razvojna prioriteta govori o učinkoviti in cenejši državi. Povečanje institucionalne konkurenčnosti in učinkovitosti države želi vlada doseči tudi z dvigom standardov profesionalnosti in transparentnosti javne uprave, izboljšanjem kakovosti njenih storitev ter krepitevijo njene svetovalne vloge. Akcijski načrt za leti 2005 in 2006 tako predvideva načrtno večanje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave, s spodbujanjem uporabe sodobnih menedžerskih tehnik za vodenje sprememb in doseganje poslovne odličnosti v javnem sektorju, razvoj menedžmenta človeških virov in znanja, razvoj strateškega menedžmenta ter načrtno večanje kakovosti storitev javne uprave s sistematičnim uvajanjem evropskega modela odličnosti (CAF in EFQM) (Vlada RS 2005).

3.6.3 VREDNOTENJE RAZVOJA JAVNE UPRAVE

Strategija 03–05 predvideva vrednotenje razvoja javne uprave, saj je vrednotenje javnih politik na drugi strani samo instrument novega javnega menedžmenta. Da bi dosegli objektivno sliko, je smiselno po enotni metodologiji analizirati sedanje stanje ter

notranje in zunanje okolje po zaključku proračunskega obdobja, na katerega se nanaša predmetna strategija razvoja uprave, torej v letu 2005. Uveljavljeni model, ki upošteva celostni nabor rezultatov delovanja uprave v večletnih obdobjih, je CAF, ki na področju ukrepov in doseženih rezultatov nenehno preverja izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Pri rezultatih so poudarjeni zlasti elementi zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih, gospodarnega in učinkovitega ravnanja s proračunskimi sredstvi ter vpliva uprave oziroma uspešnosti delovanja sektorja države na celotni družbeni sistem. Posebej smiselno je ob izteku večine predvidenih dejavnosti analizirati potrebo in možnosti po organizacijskih spremembah tudi v načinu vodenja razvoja javne uprave. Ker upravni aparat ni sam sebi namen in deluje zaradi državljanov ter različnih tipov pravnih oseb, je nujno strateški načrt in evalvacijo doseženega v celoti predstaviti javnosti v smislu načel informiranosti in udeležnosti uporabnikov javnih storitev (Vlada RS 2003).

Javna uprava zajema široko področje dela z možnostjo oblikovanja različnih organizacijskih enot in različnim številom zaposlenih, zato je določanje smernic in načina dela zelo ambiciozno. Glede na zgoraj obravnavano pravno podlago lahko predvidevamo, da se dokumenti izvajajo, v nadaljevanju raziskovanja pa nas bo zanimalo, v kolikšni meri se strateške usmeritve razvoja slovenskega javnega sektorja z vidika učinkovitosti v praksi lahko izvedejo. Kot je razvidno, strategije ne le predvidevajo vrednotenje dela, temveč ponujajo oziroma predlagajo nekatere modele in standarde. Le-te si bomo v nadaljevanju tudi ogledali.

3.7 MODELI IN STANDARDI KAKOVOSTI TER UČINKOVITOSTI

Tako v poslovnem svetu kot tudi v javnem sektorju se pojavlja več modelov in standardov, ki na podlagi določenih meril in metodoloških orodij merijo oziroma vrednotijo kakovost, uspešnost, učinkovitost in odličnost.

Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti so najbolj uspešni integralni modeli. Razviti so bili na podlagi celovitega obvladanja kakovosti, statistične kontrole procesov, prenove procesov ali t. i. reinžiniringa. Razvili so se iz sprva parcialnih metod ugotavljanja učinkovitosti in standardov kot orodij za zagotavljanje kvalitete (Kovač n. p.). Modeli služijo analitični opredelitvi prednosti in slabosti organizacije, saj je definicija šibkih polj pogoj, da lahko organizacija pristopi k izboljševanju lastnih procesov dela in s tem celotne uspešnosti in učinkovitosti (Kovač 2003c).

Evropski upravni prostor deluje v okviru pravnega reda Evropskih skupnosti⁷, oblikoval pa se je tudi t. i. neformalni evropski pravni red v obliki minimalnih standardov, ki so potrebni za učinkovito implementacijo *acqui-sa* (Kovač 2003b). Na tej podlagi so oblikovane tudi strategije Vlade RS, v katerih se kot metodološko orodje za vrednotenje kakovosti, učinkovitosti in odličnosti pojavljajo naslednji standardi: ISO – The International Standards Organization (*slo.* Mednarodna organizacija za standarde), EFQM – European Foundation for Quality Management (*slo.* Evropski model odličnosti) in CAF – Common Assessment Framework (*slo.* Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju).

3.7.1 STANDARDI ISO

ISO, The International Standards Organization, je največji svetovni razvijalec standardov. Je pravzaprav mreža nacionalnih inštitutov v 157 državah s centralnim sekretariatom v Ženevi, ki koordinira celotni sistem (ISO n. p.). Ideja temelji na sistemu kontrole, s katerim je mogoče zagotoviti, da bo organizacija dosegala zahtevane standarde (Kustec-Lipicer 2007: 206). Standardi, ki jih razvijajo, so zelo uporabni, ne le v industriji in podjetništvu, temveč tudi v javnem sektorju. Najbolj poznana in hkrati najbolj razširjena sta ISO 9000 za kakovost menedžmenta in ISO 14000 za okolje (ISO n. p.).

⁷ *Fr.* Acquis communautaire

3.7.2 MODEL EFQM

EFQM, European Foundation for Quality Management (*slo.* Evropski model odličnosti), je bil prvič predstavljen v začetku leta 1992, in sicer kot okvir za ocenjevanje organizacij, ki so se potegovale za evropsko nagrado kakovosti. Je praktično orodje, ki se ga lahko uporablja na različne načine, tj. kot orodje za samoocenjevanje, *benchmarking* (*slo.* dobre prakse), vodič za določitev področij potrebnih izboljšav, osnovo za način razmišljanja in strukturo za sistem organizacijskega menedžmenta. Je neobvezen okvir, osnovan na devetih kriterijih (EFQM n. p.), ki vzpostavljajo tudi model CAF.

3.7.3 MODEL CAF

CAF – Common Assessment Framework (*slo.* Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju) je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo, v državah članicah EU (CAF 2002: 4). Zasnovan je na modelu EFQM in nemški nagradi Speyer (Žurga 2002: 136). Pilotska različica modela CAF je bila predstavljena med prvo Evropsko konferenco o kakovosti v javnih upravah, maja 2000, v Lizboni, sedanja različica pa že temelji na izkušnjah, pridobljenih z uvajanjem in uporabo prve različice modela CAF.

Model je ponujen kot preprosto orodje za pomoč organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi, in sicer pri uporabi tehnik upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti delovanja (CAF 2002: 4). Uporablja se kot ocenjevalni inštrument na nacionalnem nivoju, sredstvo komunikacije in pripomoček za izvajanje benchmarkinga med državami članicami EU (Žurga 2002: 136). Primeren je za samoocenjevanje⁸. Uporabljati ga je mogoče v vseh delih javnega sektorja, ki jih sestavljajo javne organizacije na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni (CAF 2002: 4). Gradi na komunikaciji kot močnem orodju, ki je potrebna na vseh ravneh, tako med oddelki kot tudi medhierarhično (Kovač 2003c). Prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah, npr. kot del sistematičnega programa prenove ali osnova za postavljanje ciljev pri prizadevanjih za izboljšanje javnih storitvenih organizacij. V zelo velikih organizacijah je samoocenjevanje mogoče tudi samo v delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku (CAF 2002: 4).

⁸ Samoocenjevanje izhaja iz načela, da o organizaciji največ vedo tisti, ki so v njej zaposleni (Kovač 2003c).

»Štirje glavni nameni modela CAF so:

1. Zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju.
2. Služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije.
3. Delovati kot 'most' med različnimi modeli upravljanja kakovosti.
4. Omogočati lažjo primerjavo (angl. benchmarking) z drugimi organizacijami v javnem sektorju.« (CAF 2002: 4)

Z modelom CAF organizacija pridobi močno orodje za začetek procesa nenehnega izboljševanja, saj omogoča oziroma zagotavlja:

- » - ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
 - ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi,
 - da s periodičnim samoocenjevanjem merimo, kako smo sčasoma napredovali,
 - povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
 - osredotočenost izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj potrebno,
 - napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami,
 - ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,
 - priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
 - vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.« (CAF 2002: 5)

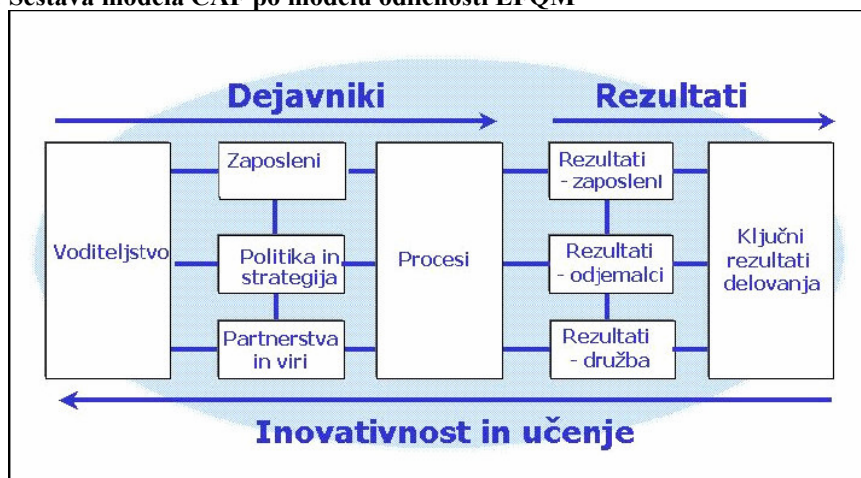
Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti (TQM) 'preprost' model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (npr. EFQM). Prednost tega modela je v tem, da je združljiv z omenjenima modeloma in je tako lahko prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati upravljanje lastne kakovosti (CAF 2002: 6).

Ključna prednost modela se kaže v tem, da ga organizacije lahko uporabljajo svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen, posledično pa pomeni relativno nizke

stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate (Kovač n. p.).

Devet segmentov modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Vsak od njih vsebuje seznam meril, ta pa nakazujejo glavna področja, ki jih pri ocenjevanju organizacije obravnavamo (CAF 2002: 5). Pet jih sodi med dejavnike uspeha⁹, štirje pa med rezultate¹⁰. Povezujeta jih elementa inoviranja in učenja (Kovač n. p.).

Slika 3. 1: Sestava modela CAF po modelu odličnosti EFQM



Vir: Kern Pipan 2007: 1

V tem diplomskem delu se osredotočamo na zaposlene in njihovo zadovoljstvo ter učinkovitost, zato bomo v nadaljevanju obravnavali samo določene segmente, tj. ravnanje z ljudmi pri delu, rezultate za zaposlene in ključne rezultate uspešnosti delovanja. Nanašali se bomo na različico modela CAF iz leta 2002, saj so upravne enote, obravnavane v študiji primera, uporabljale še le-to. Uporaba dopolnitev iz leta 2006 tako ne bi bila relevantna.

⁹ 1. merilo: voditeljstvo,
 2. merilo: strategije in načrtovanje,
 3. merilo: ravnanje z ljudmi pri delu,
 4. merilo: partnerstva in viri,
 5. merilo: upravljanje procesov in obvladovanje sprememb (Kovač n. p.);
¹⁰ 6. merilo: rezultati za odjemalce/državljanke,
 7. merilo: rezultati za zaposlene,
 8. merilo: rezultati za družbo,
 9. merilo: ključni rezultati uspešnega delovanja (Kovač n. p.).

Tretje merilo, tj. 'ravnanje z ljudmi pri delu' (glej Priloga A), opredeljuje, kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije ter kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih. Ocenjevanje temelji na tehtanju dokazov o tem, kaj organizacija naredi, da¹¹:

- načrtuje kadrovske vire, jih upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem,
- prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov ter organizacije,
- vključuje zaposlene z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem (CAF 2002: 12–13).

Sedmo merilo, tj. 'rezultati za zaposlene' (glej Priloga A), opredeljuje rezultate, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenih. Pri tem merilu je potrebno obravnavati zadovoljstvo vseh zaposlenih in se mora navezovati na merilo 'ravnanje z ljudmi pri delu'. Pomembno je, da organizacija neposredno beleži rezultate v zvezi z zaposlenimi, ki se nanašajo na to, kakšno predstavo imajo o organizaciji in njenem poslanstvu, delovnem okolju, upravljanju organizacije ter sistemih upravljanja, možnostih poklicne kariere, razvoju osebnih veščin ter izdelkih in storitvah, ki jih organizacija zagotavlja. Pri tem organizacija ponavadi uporabi tehniko ankete, lahko pa tudi dopolnilna orodja, kot so npr. ciljne skupine. Na voljo ima tudi vrsto notranjih kazalnikov, s katerimi lahko merijo rezultate, ki jih dosegajo pri zaposlenih in se nanašajo na njihovo zadovoljstvo, uspešnost delovanja, razvijanje veščin, motivacijo in vključevanje v organizacijo¹² (CAF 2002: 24).

Deveto merilo, tj. 'ključni rezultati uspešnosti delovanja' (glej Priloga A), opredeljuje, kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji. Zajema vse tiste dosežke, ki jih je organizacija opredelila kot izmerljive in bistvene za svoj kratkoročni in dolgoročni uspeh. Ključni rezultati uspešnosti delovanja so merila za uspešnost in učinkovitost zagotavljanja storitev oziroma izdelkov, ciljev in ciljnih vrednosti, vključno s posebnimi, političnimi cilji. Ta

¹¹ Glej Priloga A; Merila za dejavnike, 3. merilo: ravnanje z ljudmi pri delu.

¹² Glej Priloga A; Rezultati, 7. merilo: rezultati za zaposlene.

merila so finančna in nefinančna. Nanašajo se na merjenje delovanja organizacije glede na doseganje ciljev in rezultate ključnih dejavnosti (uspešnost), kakor tudi na notranje delovanje organizacije. Nanašajo se tudi na merjenje delovanja organizacije v smislu razumnega izkoriščanja njenih finančnih virov (gospodarnost) ter učinkovite porabe finančnih virov (CAF 2002: 29).

3.7.4 MODELI IN STANDARDI V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU

Že v sredini devetdesetih let je bil sprejet Strateški načrt za implementacijo reforme slovenske javne uprave 1997–1999. Bil je del Strategije RS za vključitev v EU, katerega ključni del reforme slovenske javne uprave je bilo uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti (Kovač 2003a). V tej smeri poteka del projektov kakovosti v prenovi delovanja slovenske javne uprave, in sicer po načelu 'od zgoraj navzdol', del pa 'od spodaj navzgor'. V prvi sklop sodijo npr. standardiziran nabor minimalnih dobrih praks v uredbi o načinu poslovanja s strankami, organizacija konferenc o kakovosti, poslovni odličnosti in dobrih praksah, centralni javni razpis za izbiro najbolj ugodnega ponudnika za pridobitev certifikata ISO 9000:2000 na upravnih enotah, metodologija za analizo stanja po resorjih idr. V drugem delu so v ospredju prizadevanja posameznih upravnih organizacij na področju pridobivanja certifikatov ISO ali pilotskega sodelovanja pri priznanju RS za poslovno odličnost. Posamezni nosilci javnih pooblastil se vključujejo tudi v delo združenja za kakovost pri Gospodarski zbornici Republike Slovenije (Kovač 2003a).

CAF pa je model, ki ga je že leta 2002 priporočilo Ministrstvo za notranje zadeve, po zakonu takrat pristojno za razvoj javne uprave, kot strateško smernico (Kovač n. p.). Februarja 2002 je bila na Ministrstvu za notranje zadeve ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje modela CAF v slovensko javno upravo. Jeseni 2002 je bila izvedena pilotska raziskava, ki je bila ključnega pomena za nadaljnjo uporabo v Sloveniji. Ugotovljeno je bilo, da je model verodostojno analitično orodje za opredeljevanje potrebnih izboljšav delovanja organizacije kot celote in da je skladen s slovenskim okoljem. Na evropski ravni je bilo ugotovljeno, da je za podporo dnevne menedžmentu potrebno hkrati uporabiti dodatna orodja, kot so standard ISO ali sistem uravnoveženih kazalnikov (ang. *Balanced Scorecard*) (Kovač 2003a). Marca 2004 je delovna skupina za uvajanje in promocijo CAF sklenila, da se kot vir idej za druge uporabnike objavi nekaj primerov ukrepov, kot so jih navedli udeleženci ankete o

analizi uporabe modela v Sloveniji, februarja 2004. Pri oblikovanju akcijskega načrta delovna skupina priporoča tudi določitev načina spremljanja njegovega izvajanja oziroma konkretneje določitev posebnih kazalnikov, ki merijo uspešnost izvedbe posameznega ukrepa. Vsi ukrepi bi morali biti določeni tudi časovno in po nosilcu oziroma odgovorni osebi. (MJU 2004a)

V Evropi je ustanovljenih veliko nacionalnih nagrad, podlaga katerih je najpogosteje model EFQM. V okviru Urada Republike Slovenije za meroslovje je bilo vzpostavljeno Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (od tu naprej PRSPO). Le-to je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti (PRSPO n. p.). Namen PRSPO je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotavljanje konkurenčnosti izdelkov in storitev. Merila za ocenjevanje napredka v smeri poslovne odličnosti so povzeta po merilih evropske nagrade za poslovno odličnost (EFQM) (Žurga 2002: 135–136).

Na podlagi rezultatov modela CAF bomo vrednotili delo v javni upravi. Osredotočili se bomo na zadovoljstvo zaposlenih kot temelj učinkovitejšega upravljanja in posledično vrednotili tudi javno politiko, tj. reformo javnega sektorja.

4. EMPIRIČNI DEL

4.1 OPIS IZBRANIH UPRAVNIH ENOT

Zakon o državni upravi namreč določa (ZDU-1-UPB4 2005, čl. 14), da se za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je potrebno organizirati in izvajati teritorialno, ustanovi upravna enota. Zakon tudi določa, da upravne enote na prvi stopnji odločajo v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, razen če z zakonom ni drugače določeno. Izvajajo naloge na več upravnih področjih, zlasti na področju upravnih notranjih zadev¹³, varstva okolja, urejanja prostora in gradbenih zadev¹⁴, kmetijstva¹⁵, gospodarskih dejavnosti¹⁶, premoženjskih zadev¹⁷ in negospodarskih dejavnosti¹⁸ (Virant 2002: 109–111). Stranke, tj. prebivalci in zaposleni na upravnih enotah, imajo (po eni strani zaradi potreb po urejanju stanj zgoraj omenjenih področij, po drugi strani pa zaradi zahtev države po urejanju teh stanj) vsakodnevni stik.

Zadovoljstvo zaposlenih je predpogoj za dobre odnose s strankami in posledično tudi njihovo zadovoljstvo. S tem razlogom bomo v študiji primera tega diplomskega dela vrednotili izvajanje modela CAF prav v upravnih enotah. Za študijo primera smo izbrali Upravno enoto Novo mesto in Upravno enoto Škofja Loka. Izbira je po eni strani temeljila na možnosti dostopa do podatkov ter objektivnih podobnosti in razlikah med njima (velikost ozemlja, število prebivalcev, število zaposlenih, kompleksnost organizacijske strukture), po drugi strani pa tudi na zelo subjektivni, osebni izkušnji, zato bodo izsledki raziskave še toliko zanimivi.

4.1.1 UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO

Upravna enota Novo mesto (od tu naprej UE NM) obsega 760 km² veliko ozemlje, na katerem živi 61.689 prebivalcev. Ti živijo v 338 naseljih, organiziranih v 8 občin¹⁹. V okviru UE NM deluje tudi 11 krajevnih uradov. Na UE NM je trenutno zaposlenih 89

¹³ Državljanstvo, orožje, tujci, društva, register prebivalstva, matične knjige, vozniška dovoljenja, potne listine, registracija vozil, javni shodi, prireditve itn. (Virant 2002: 110).

¹⁴ Lokacijska dovoljenja, gradbena dovoljenja, odločbe o dovolitvi priglašanih del, enotna dovoljenja za gradnjo, vodnogospodarska soglasja in dovoljenja itn. (Virant 2002: 110–111).

¹⁵ Naloge v zvezi s prometom, s kmetijskimi zemljišči in agrarnimi operacijami itn. (Virant 2002: 111).

¹⁶ Izdajanje dovoljenj za opravljanje nekaterih gospodarskih dejavnosti, obratovalni čas gostiln, naloge na področju cen, pospeševalne naloge na področju malega gospodarstva itn. (Virant 2002: 111).

¹⁷ Najdeni predmeti ipd. (Virant 2002: 111).

¹⁸ Zdravstvo, kultura, šolstvo (Virant 2002: 111).

¹⁹ Mestna občina Novo mesto, Občina Dolenjske Toplice, Občina Mirna Peč, Občina Šentjernej, Občina Šmarješke Toplice, Občina Škofja Loka, Občina Straža in Občina Žužemberk (Internet 1).

ljudi. V primerjavi z letom 2005 se je število zaposlenih zmanjšalo za 3 javne uslužbenke. Delo je razdeljeno na tri oddelke in eno službo²⁰ (Internet 1). V decembru 2006 so se po dolgoletnih prizadevanjih za boljše delovne pogoje preselili v nove poslovne prostore. Prvič od ustanovitve UE NM poslujejo na skupni lokaciji (UE NM 2006: 7). V letih pred tem je slaba prostorska razporeditev poslovnih prostorov močno oteževala poslovanje s strankami (UE NM 2005: 6). Zaradi petih lokacij so potrebovali veliko več komunikacije po telefonu in elektronski pošti (glej Priloga B).

UE NM izvaja poslovno politiko, določeno v Poslovniku kakovosti, z naslednjimi usmeritvami: zakonitost, strokovnost in nepristranskost poslovanja, uspešnost in učinkovitost, obvladovanje stroškov, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih ter vzdrževanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti v smeri poslovne odličnosti. V vsakokratnem letnem Poslovnem načrtu UE NM so opredeljeni cilji poslovanja, ki s svojimi smernicami sledijo nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. Pri izvajanju upravnih nalog uresničujejo cilje tako, da zadeve rešujejo čim bolj učinkovito in v najkrajšem možnem času, z uvajanjem izboljšav pri delu, učinkovitim spremljanjem, analiziranjem ter nadziranjem poslovanja in rezultatov, s posebnim poudarkom na sprejemanju potrebnih preventivnih in korekcijskih ukrepov (UE NM 2005: 7).

4.1.2 UPRAVNA ENOTA ŠKOFJA LOKA

Upravna enota Škofja Loka (od tu naprej UE ŠL) obsega 512,3 km² veliko ozemlje, na katerem živi 40.644 prebivalcev. Ti živijo v 183 naseljih, organiziranih v 4 občine²¹. V okviru UE ŠL delujejo tudi 4 krajevni uradi (Internet 2). Na UE ŠL je zaposlenih 50 ljudi (glej Priloga D). Delo je razdeljeno na štiri oddelke²² (Internet 2).

Prizadevanja UE ŠL so usmerjena v zvišanje kakovosti in hitrost storitev servisa občanom. V nagovoru načelnika na spletni strani UE ŠL lahko beremo, da po učinkovitosti in številu rešenih zadev v predpisanih rokih spadajo med najbolj uspešne v Sloveniji. Občani od njih lahko pričakujejo, da je in bo njihovo prizadevanje usmerjeno

²⁰ Oddelek za upravne notranje zadeve, Oddelek za okolje in prostor, Oddelek za družbene dejavnosti, kmetijstvo in gozdarstvo ter Služba za skupne zadeve (Internet 1).

²¹ Občina Škofja Loka, Občina Gorenja vas – Poljane, Občina Železniki in Občina Žiri (Internet 2).

²² Oddelek za občo upravo in skupne zadeve, Oddelek za okolje in prostor, Oddelek za upravne notranje zadeve in Oddelek za kmetijstvo, gozdarstvo in regionalni razvoj (Internet 2).

v korektnost obravnave, spoštovanje zakonskih rokov in prijaznosti do strank. V naslednjem obdobju nameravajo (v sodelovanju z občinami) vzpostaviti hitrejši servis storitev v sprejemno-informacijskih pisarnah in tako skrajšati čas za uresničitev posamezne storitve ter odpravo nepotrebnih poti. Po zaslugi prizadevanj uslužbencev, pravih usmeritev v preteklosti in sodelovanju občanov je UE ŠL postala prepoznavna v širšem prostoru (Internet 2).

4.2 MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV

Na UE NM zadovoljstvo zaposlenih ugotavljajo na različne načine – na letnih pogovorih in s posebnimi vprašalniki ob koncu izobraževanj, da določijo učinke le-teh. Opazili so nihanja v zadovoljstvu zaposlenih, sedaj pa je že dve leti na enakem nivoju. Mesečno imajo zaposleni sestanke po oddelkih, pogovori pa so večkrat tudi neformalni. Predloge za izboljšave lahko zapišejo v mesečnih poročilih, sicer pa so jim vrata vodilnih vedno odprta. Letno imajo na UE tudi sestanek vseh zaposlenih z načelnikom. Načelnik ob tej priložnosti tudi predstavi rezultate za preteklo leto in načrte za prihodnje leto (glej Priloga B). Za doseganje čim večjega zadovoljstva zaposlenih skrbijo za ustrezne delovne pogoje in odnose v kolektivu, za pozitivno delovno vzdušje z medsebojnim zaupanjem in organiziranim sodelovanjem (UE NM 2005: 7–8, tudi UE NM 2006: 8). Za večjo povezanost in spoznavanje zaposlenih so uvedli različne oblike druženja, kot so pohodi in pikniki. UE pa je enkrat letno organizirala tudi strokovni obisk druge UE in to združila z izletom. Bojijo se, da teh obiskov ne bodo mogli več izvajati, in sicer predvsem zaradi finančnih razlogov. Problem je tudi logističen, saj mora biti zaradi obratovalnega časa vedno nekdo v službi. Trenutno proučujejo več možnosti, saj bi to aktivnost radi ohranili. Ena od njih je izvedba v soboto, torej na dela prost dan, vendar se morajo najprej posvetovati z zaposlenimi. V vsakem primeru pa skušajo čim več želja izvedeti od zaposlenih. Gospa Bajuk meni, da zaposleni stremijo k odličnosti, saj so ponosni na svoje dosežke in tudi sami vsak dan pripomorejo k ugledu UE (glej Priloga B).

Na področju kadrovskih zadev so v preteklem letu zaradi zvišanja zahtevnosti postopkov spremenili strukturo nekaterih delovnih mest. Kljub manjšemu številu zaposlenih in nižjemu številu efektivnih ur v letu 2006 so (po navedbah Letnega poročila 2006) na UE NM opravili več nalog (UE NM 2006: 23). Veliko pozornost

posvečajo izrabi delovnega časa. Delovne naloge razporejajo med javne uslužbence tako, da so zaposleni čim bolj enakomerni obremenjeni (UE NM 2006: 4).

Na UE NM so zaposleni organizirani v sindikat, s katerim je načelnik sklenil pogodbo o pogojih za delovanje. Odnosi med sindikatom in vodstvom UE so korektni. Pri sodelovanju in reševanju odprtih vprašanj doslej ni bilo težav. Z vsemi spremembami notranje organizacije in sistemizacije delovnih mest ter internih splošnih aktov, ki urejajo pravice zaposlenih, pred sprejemom seznanijo sindikat in pridobijo njegovo mnenje (UE NM 2005: 18, tudi UE NM 2006: 22).

Načelnik UE ŠL v odnosu do zaposlenih poudarja osebni in spoštljivi odnos ter poznavanje zaposlenih, saj – kot pravi – le tako hitro veš, kdo bo v procesu odločanja neko stvar vzel za slabo oziroma jo opustil. Doseči moraš tudi stopnjo zaupanja zaposlenih. Zelo pomemben se mu zdi dolg staž načelnika. Menjave vsake nekaj let so po njegovem mnenju popolnoma nefunkcionalne. Za dobro delo je potrebno dobro poznavanje upravne enote in zaposlenih. Tako lahko hitreje opaziš ozka grla in jih skušaš odpraviti (glej Priloga D). Meni, da o zadovoljstvu svojih zaposlenih ne ve prav dosti. Kot pravi, so ankete za zaposlene zelo skope, nezanesljive in vsebinsko ničesar ne pomenijo. Vse je odvisno od interpretacije. Pravi, da iz anket ne dobi nobene prave informacije, hkrati pa ne morejo izpolnjevati kriterija anonimnosti, ker svoje zaposlene preveč dobro pozna. Gradivo, ki ga prejmejo z ministrstva ob koncu anketiranja, se mu zdi nerazumljivo in prezapleteno.

UE ŠL skrbi za redne, neformalne stike med zaposlenimi. Imajo nekaj 'reprezentančnega denarja', s pomočjo katerega vsako leto organizirajo dva piknika in novoletno zabavo. Zaposleni imajo vsako leto obrambno usposabljanje. Organizirajo tudi kolesarjenje, pohodništvo in podobno (glej Priloga D).

4.3 ZADOVOLJSTVO STRANK

Kot smo omenili, se zadovoljstvo zaposlenih odraža tudi s stopnjo zadovoljstva strank, zato si na kratko pogledimo ocene zadovoljstva strank na UE NM in UE ŠL v letih med 2003 in 2006 (glej Tabela 6.2). Rezultati anketiranja kažejo, da se njihovo zadovoljstvo vsako leto povečuje. Ocena UE NM počasi narašča, UE ŠL pa je od padca (leta 2004) v

naslednjih dveh letih naredila velik preskok in v preteklem letu z velikim dvigom splošnega zadovoljstva, za 0,32, celo prehitela UE NM. Stolpci n, o, p, r in s (glej Tabela 6.2) prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem lastnosti zaposlenih.

Tabela 4. 1: Zadovoljstvo strank na UE Novo mesto in UE Škofja Loka²³

UE	Ocena za UE kot celoto (vzorec)	Razpon ocene za celotno populacijo UE (95 % verjetnosti)	Dolžine intervalov zaupanja	Urejenost opreme ...	Informacije	Hitrost reševanja	Na enem mestu	Znanje	Zaupanje	V skladu z obljubami	Pravočasnost	Zavzemanje	Pomoč	Urejenost	Korektnost	Pozornost	Strokovnost	Prijaznost	Niso čakale	čakale do 5 minut	Skupaj (nič in do 5 min)	Več kot 5 minut	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	š	t	u	v	
2003																							
Novo mesto	3,98	3,88 - 4,07	0,19																	44,8	19,6	64,4	35,6
Škofja Loka	3,68	3,57 - 3,79	0,22																	53,9	32	85,9	14,1
2004																							
Novo mesto	4,17	4,07 - 4,27	0,2																	51,5	26,7	78,2	21,8
Škofja Loka	3,71	3,60 - 3,83	0,23																	46,1	31,1	77,2	22,8
2005																							
Novo mesto	4,20	4,11 - 4,29	0,18																	56,8	23,1	79,9	20,1
Škofja Loka	4,00	3,89 - 4,11	0,22																	53,6	24,3	77,9	22,1
2006																							
Novo mesto	4,26	0,06	-0,01																	43,79	25	68,79	31,21
Škofja Loka	4,32	0,32	0,26																	63,14	22	85,17	14,83

Vir: povzeto po: MJU, 2003; MJU, 2004b; MJU, 2005a; MJU, 2006.

V letu 2006 je dejansko stanje na obeh UE višje od pričakovanega, medtem ko je bilo v prejšnjih letih večinoma nižje. Lahko rečemo, da podatki kažejo očitno izboljšanje dela

²³ Legenda:

- stolpci a, b in c prikazujejo splošne ocene kakovosti storitev na ravni upravnih enot (povprečne točkovne vrednosti),
- stolpci d, e, f, g, h, i, j, k, l in m prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti (dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: **nižje od pričakovanega**, **enako pričakovanemu** ali **višje od pričakovanega**),
- stolpci n, o, p, r in s prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem lastnosti zaposlenih (dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: **nižje od pričakovanega**, **enako pričakovanemu** ali **višje od pričakovanega**),
- stolpci š, t, u in v prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve (MJU, 2006).

za našo študijo izbranih UE. Zanimivo pa je, da so ocene v letu 2006, ki prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih, višje od pričakovanih v večini UE.

4.5 UPORABA MODELOV IN STANDARDOV

Gospod Jože Preskar je načelnik UE NM že od ustanovitve in je potrjen tudi že za naslednji mandat (glej Priloga B). Prvotno je bil pobudnik za izvajanje modelov in standardov kakovosti ter uspešnosti, saj se je izobraževal o izvedbi standardov ISO. Ob nastopu na delovno mesto vodje oddelka za skupne zadeve je projekt ISO 9001 in pozneje tudi oceno po modelu CAF sklenila Zdenka Bajuk. Po njenem mnenju so h kakovosti in učinkovitosti stremeli že od ustanovitve UE. Tako so že Poslovnik o delu UE NM iz leta 1995 skušali uskladiti s standardi. Tudi danes je podpora načelnika zelo velika, sicer pa sam veliko predava na konferencah in fakultetah o delu UE NM in njihovih dosežkih (glej Priloga B).

S kakovostjo na UE NM se ukvarja Kolegij za kakovost, katerega člani so vodje oddelkov in služb. Za izvajanje modelov in standardov pa je zadolžena vsakič druga skupina. Tako so bili na primer člani skupine, ki je izvedla model CAF, z vseh nivojev in oddelkov UE. Osebe, ki so izvajale model CAF, so bile različno visoko izobražene (glej Priloga B). Model CAF so izvedli v letu 2003 in predvideli tudi ponovitev, vendar so pozneje ugotovili, da so ga prerasli. Menili so, da so prerasli tudi že model EFQM, vendar ima ta več nivojev, tako da so ga leta 2005 kljub vsemu izvedli. Odločili so se za izvedbo vprašalnika z delavnicami. Cilj je bil predvsem razumevanje in širjenje modela ter promocija poslovne odličnosti.

Aktivnejši na tem področju so postali v letu 2001, ko so vzpostavili sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. V obdobju 2002–2004 so bile aktivnosti usmerjene k izboljšavam že vzpostavljenega sistema. V letu 2004 so sodelovali pri pilotskem projektu PRSPO za javno upravo, za kar so prejeli diplomo za sodelovanje. V decembru 2005 so izvedli samoocenjevanje poslovanja po modelu poslovne odličnosti (UE NM 2005: 8, tudi UE N, 2006: 9). V letu 2006 so pripravili vlogo za državno nagrado za kakovost PRSPO. V tem sklopu je bila njihova vloga ocenjena v intervalu med 350 in 400 točk. Za sodelovanje v omenjenem projektu so prejeli priznanje za uvrstitev v ožji izbor (v letu 2006) za dejavnost uprave in bronasto diplomo za

sodelovanje v postopku priznanja RS za poslovno odličnost (za leto 2006) za dejavnost uprave (UE NM 2006: 9). V poslovnem letu 2005 so sprejeli programe oziroma aktivnosti za izboljšanje poslovanja, in sicer program aktivnosti za izboljšanje poslovanja po izvedeni obnovitveni presoji 2005, akcijski načrt aktivnosti za izboljšanje poslovanja na podlagi končnega poročila o ocenjevanju vloge UE NM pri pilotskem projektu PRSPO za javno upravo v letu 2004, analizo rezultatov anketiranja strank o zadovoljstvu s storitvami UE NM za leto 2005, analizo rezultatov anketiranja zaposlenih o zadovoljstvu z delom v UE NM za leto 2005 s predlogi za izboljšanje dela in akcijski načrt aktivnosti za izboljšanje poslovanja po izvedenem samoocenjevanju po modelu poslovne odličnosti EFQM (UE NM 2005: 8). Tako v letu 2005 kot tudi v letu 2006 so uresničili vse načrtovane aktivnosti, opredeljene v Poslovnem načrtu, in uspešno opravili redno letno presojo sistema vodenja kakovosti (UE NM 2005: 8, tudi UE NM 2006: 9). Pri tem je bilo v letu 2006 ugotovljeno, da je sistem vodenja kakovosti na UE NM ustrezen, primeren in učinkovit, vključuje pa tudi elemente izboljšav (UE NM 2006: 9). Njihovi cilji za prihodnost so usmerjeni k nadgradnji oziroma izpopolnjevanju sistema vodenja kakovosti po modelu poslovne odličnosti (UE NM 2005: 8).

Gospod Branko Murnik je načelnik UE ŠL že enajst let. Delo je prevzel od prvega načelnika UE Škofja Loka, pred tem pa je bil eden od zaposlenih na tej UE. Na novo potrditev mandata še čaka, so pa po njegovih informacijah predstavniki zaposlenih izrazili željo za ponovno potrditev. Pravi, da zaradi dejstva, da je iz vrst zaposlenih njegovo delo ni bilo nič lažje. Kar nekaj časa je preteklo, da je vzpostavil red. Zaposleni so od njega pričakovali usluge, njega pa je predvsem zanimalo, kako poenostaviti določene postopke in tako olajšati delo tako zaposlenim kot strankam. Najprej pa je bilo potrebno poskrbeti za nekoliko bolj urejeno delovno okolje (glej Priloga D).

UE ŠL nima stalne skupine za kakovost, ker se to zdi načelniku nesmiselno. Po njegovem mnenju ustvarja le dodaten balast. Za potrebe izvajanja določenih nalog oblikujejo ad-hoc skupino, ki opravi vse potrebno. Tako je bilo tudi pri izvedbi modela CAF. Skupino so v tem primeru sestavljali zaposleni z vseh oddelkov in z različnimi stopnjami izobrazbe (glej Priloga D).

Model CAF so do sedaj izvedli enkrat, v letu 2003, izvedli pa ga bodo tudi v prihodnje, saj bi radi odpravili pomanjkljivosti, izvedba modela pa bo le-te tudi pokazala. Načelniku se zdi delo v okviru izvajanja modela CAF zelo poučno. Vendar – kot je pričakoval – je bilo opaziti, da se je nekaterim zdelo nepotrebno. Pravi, da se povsod in za vsako stvar najde pet odstotkov oseb, katerim se zdi stvar nepotrebna, neprimerna in jim predstavlja izgubo časa (glej Priloga D).

Njegovo mnenje o ostalih modelih in standardih kakovosti ter učinkovitosti ni tako pozitivno, kot ga ima o modelu CAF. Meni, da delo zunanjih izvajalcev ni zadovoljivo, izvedba z lastnimi sredstvi pa je velik časovni porabnik. Model EFQM se mu zdi popolnoma tehnokratičen, standardi ISO pa za to področje nesmiselni. Iz prakse drugih upravnih enot vidi, da so, ne glede na to, da je neka upravna enota pridobila standard ISO, zaposleni izredno nezadovoljni. Kot pravi, se je potrebno zavedati, da ima opraviti z ljudmi. Nekaterih stvari preprosto ne moreš kontrolirati in nanje ne moreš vplivati. Ne more namreč vzpostaviti norme, koliko osebnih izkaznic mora obravnavati referentka, lahko pa skuša doseči, da bo do stranke prijazna in bo osebna izkaznica narejena čim prej. Je velik podpornik uvajanja standardov kakovosti in učinkovitosti, vendar so obstoječe metode vse prevečkrat nepraktične.

4.6 VLOGA MINISTRSTVA

Zaradi pomembnosti obravnavane tematike bi lahko, čeprav so strategije Vlade RS neobvezujoče glede izvajanja modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, pričakovali določene pritiske s strani pristojnega ministrstva. Upravne enote Ministrstvu za javno upravo vsako leto poročajo v obliki letnih poročil o delu. Po besedah gospe Bajuk (glej Priloga B) dobijo z njihove strani veliko podpore za izvajanje modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, jih pa v to ne silijo. Ob zaključku izvedbe načelnik ugotavlja uspešnost dela. Če je ugotovljena uspešnost, člani dobijo dodatek k plači (glej Prilogo B). Po drugi strani pa gospod Murnik pravi, da mu je ob vsakoletnem razgovoru na Ministrstvu za javno upravo dano v vednost, da je izvajanje modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti zaželeno. Načelniki od začetka veljavnosti novega Zakona o plačah v javnem sektorju za to ne dobijo nobene stimulacije (glej Priloga D).

4.7 REZULTATI IZVEDBE MODELA CAF

Rezultati izvedbe modela CAF v UE NM kažejo, da znaša njihova povprečna ocena 3,2²⁴. Povprečna ocena UE ŠL je 2,5, kar je nižje za 0,7. Prav tako se kar precej razlikujejo druge ocene. Povprečna ocena merila 'ravnanje z ljudmi pri delu' UE NM je 3,7, UE ŠL 2,7, torej se pristopi, ki jih uporabljajo, izvajajo v obeh UE, vendar se na UE Škofja Loka izvajanje ne pregleduje. Povprečna ocena merila 'rezultati za zaposlene' UE NM je 2,5, UE ŠL pa 2,0, kar kaže na skromen napredek. Pri merilu 'ključni rezultati uspešnosti delovanja' sta obe UE dosegli enako oceno 3,0, kar predstavlja znaten napredek (glej Tabela 6.1 in Priloga A).

Tabela 4. 2: Ocene meril po modelu CAF UE Novo mesto in UE Škofja Loka

ORGANIZACIJA	DEJAVNIKI				
	Voditeljstvo	Strategija in načrtovanje	Ravnanje z ljudmi pri delu	Partnerstva in viri	Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb
UE Novo mesto	3,5	4,0	3,7	3,2	3,7
UE Škofja Loka	2,0	2,3	2,3	3,0	2,0

ORGANIZACIJA	REZULTATI				POVPREČJE
	Rezultati za odjemalce/državljanke	Rezultati za zaposlene	Rezultati za družbo	Ključni rezultati uspešnosti delovanja	
UE Novo mesto	3,0	2,5	2,5	3,0	3,2
UE Škofja Loka	3,0	2,0	2,5	3,0	2,5

Vir: povzeto po: Ministrstvo za javno upravo, 2005: n. p.

Obe UE sta pri merilu 'rezultati za zaposlene dosegli' najnižjo oceno, je pa ocena UE NM za 0,5 višja od ocene UE ŠL (glej Tabela 6.1). Rezultati merila 'ključni rezultati uspešnosti delovanja' kažejo, da imata obe UE še nekaj odprtih možnosti za izboljšave. Na UE NM bi lahko pričeli pregledovati svoj pristop na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi, jih ustrezno prilagodili in nato v celoti integrirali v organizacijo. Na UE ŠL bodo morali pred tem koraki pričeti še pregledovanje izvajanja načrtovanih pristopov. Predvsem bi bilo na obeh UE potrebno bolj kompleksno raziskati, v katerih

²⁴ Ocenjevalna lestvica je določena v razponu od 0 do 5 (MJU n. p.: 31), kar po ocenjevalni lestvici za:

- dejavnike pomeni:
 - 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
 - 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z Drugimi, je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo (glej Priloga A).
- rezultate pomeni:
 - 0 Rezultati se ne merijo.
 - 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami (glej Priloga A).

segmentih se kažejo ozka grla, katerih izboljšave bi doprinesle k uspešnejšemu delovanju.

Pridobljene podatke bi lahko primerjali z dostopnimi statistikami slovenskega povprečja, toda tega ne bomo storili. MJU je na svojih spletnih straneh objavilo rezultate ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF (glej Priloga G), vendar primerjav s temi podatki ne bomo delali. Razlogov za to je več, predvsem zaradi narave podatkov. Kot prvo: izračunano slovensko povprečje, ki ga ponuja tabela MJU, vsebuje tudi podatke nekaterih drugih državnih organov, katerih delo se lahko precej razlikuje od dela v UE, zato ti rezultati za nas niso relevantni. Kot drugo: izračunano povprečje vsebuje večkratna merjenja po modelu CAF v nekaterih UE (npr. Dravograd, Gornja Radgona, Murska Sobota itd.), kar kaže na to, da skupno povprečje ni in ne more biti statistično pravilno. Kot tretje: iz danih podatkov ni mogoče, da bi neko statistično korektno povprečje, ki bi bilo hkrati relevantno za našo študijo primera, lahko izračunali sami. Problem ni v tem, da vse UE niso izvajale modela CAF, temveč da ne moremo določiti objektivnega kriterija, po katerem bi takšno povprečje lahko izračunali. Edina možnost bi bila računanje po letih izvedbe modela CAF, vendar sta ga za študijo primera izbrani UE izvajali v različnih obdobjih. Tako nastane dilema, ali naj pri UE, ki so poslale podatke za več let, uporabimo najnovejše, naj naredimo dve različni statistiki ali kaj drugega. Če povzamemo lahko rečemo, da zaradi narave podatkov primerjava za našo študijo primera izbranih UE s slovenskim povprečjem ni mogoča.

4.8 UKREPI IN REŠITVE AKCIJSKIH NAČRTOV

Prav zaradi zgoraj obravnavanih rezultatov se večina točk Akcijskega načrta za izboljšanje poslovanja po modelu CAF UE NM nanaša na zaposlene (glej Prilogo B in Prilogo C). Med drugim so predvideli naslednje izboljšave:

- proučiti možnost sodelovanja predstavnika zaposlenih v organih upravljanja poslovanja, tj. omogočiti predstavnikom delavcev, da sodelujejo na pomembnejših sejah kolegija oziroma sveta za kakovost;
- pri motiviranju in podpiranju zaposlenih morajo vodje posvetiti več pozornosti spodbujanju vzajemnega zaupanja in spoštovanja, ustreznemu reševanju posameznih potreb in situacij zaposlenih, proučevanju možnosti raziskave organizacijske klime ali pridobitve zunanjega konzultanta ter zagotavljanju

ustreznega komuniciranja s sodelavci, da bi spodbudili sodelavce k aktivnejšemu angažiranju in s tem povečali stopnjo zadovoljstva pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev;

- proučiti, kako vključiti zaposlene v načrtovanje ciljev in oblikovanje letnega načrta izvajanja upravnih nalog;
- zagotoviti ustrezen pristop k izvedbi letnih pogovorov z zaposlenimi;
- proučiti sistem prenosa znanja z lastnimi sodelavci. Uvesti način, da udeleženci različnih seminarjev in strokovnih srečanj prenesejo informacije v kratki pisni ali ustni obliki zainteresiranim sodelavcem (znotraj notranje organizacijske enote ali širše) oziroma strokovni sodelavci prenesejo posebna strokovna znanja,
- aktiviranje oglasne deske v okviru programa SPIS Lotus Notes (namestiti napotke za rešitve in odgovore na izpostavljena vprašanja) ter proučevanje drugih možnosti, ki jih ponuja program SPIS (koledar, knjižnica ...);
- zagotoviti ustrezen način prenosa znanja in izkušenj uslužbenca, ki odhaja iz UE, na uslužbenca, ki prevzema njegove delovne naloge (vgraditi obveznost v interne akte in pogodbo o zaposlitvi);
- o rezultatih samoocenitve seznaniti vse zaposlene (glej Priloga Č).

NA UE ŠL so problematiko reševali bolj celostno, saj so v Predlogih ukrepov akcijskega načrta in rešitve (glej Priloga E) predvideli izboljšave za vseh osem meril. V okviru merila 'ravljanje z ljudmi pri delu' so sprejeli naslednje izboljšave:

- (podmerilo 3.2.) možnost prepoznavanja posameznikovih sposobnosti tudi med letom, ne samo ob letnem razgovoru. Letni razgovor temelji predvsem na obveznosti delodajalca, je pregled opravljenega dela, postavitev načrtov in izboljšav za naprej. Delo se lahko vrednoti po številu rešenih zadev, reševanje zadev v zakonitem roku ipd., eventualne težave se sproti rešujejo na oddelčnih sestankih;
- (podmerilo 3.3.) večja povezanost v odnosu zaposleni-nadrejeni, kadar gre za odločitve, ki se tičejo delovanja UE (npr. večja in predvsem pravočasna obveščенost zaposlenih o zadevah, ki zadevajo vse). Objavljen bo seznam delovnih skupin in vodij, kar bo v pomoč zaposlenim, če pride težav ali ko potrebujejo kakšno informacijo;
- (podmerilo 3.3.) boljša strokovna povezanost med zaposlenimi znotraj oddelka, da se lahko posamezne naloge hitreje in kvalitetneje rešijo. Uvedeni bodo

oddelčni sestanki, kot je bilo omenjeno pri predlogu podmerila 1.3 (glej Priloga E).

V okviru merila 'rezultati za zaposlene' so sprejeli naslednje izboljšave:

- (podmerilo 7.1.) povečanje samozavesti (samospoštovanja) med zaposlenimi. Predlog se sprejme kot del akcijskega načrta. Skladno z načrtom izobraževanja bo organizirana delavnica;
- (podmerilo 7.1.) vključevanje zaposlenih v različne projektne skupine, da bi se bolj čutili kot del celote UE. Predlog se bo uresničeval po potrebi. Prva potreba bo pri izvajanju akcijskega načrta, skupina je že predlagana;
- (podmerilo 7.1.) sprotne pohvale za dobro opravljeno delo (seznanitev zaposlenih, kaj je nagrada (npr. piknik, možnost zasebnega izhoda zunaj premakljivega delovnega časa). Prav tako je potrebno izrekati sprotne 'graje'. Potrebno je izdelati kriterije, ki naj potem veljajo za vse. Kot nagrada je bilo predlagano skupno srečanje v septembru, kar je zapisano tudi v akcijski načrt. Srečanje bo potekalo v okviru obrambnega dne, hkrati bodo tudi predstavitve projektov na podeželju;
- (podmerilo 7.2.) seznanitev zaposlenih s kriteriji, ki določajo število dni dopusta za delovno uspešnost (na notranjih straneh ali odločbi) in seznanitev zaposlenih, da ima vsak možnost vpogleda v svojo osebno mapo, ki se nahaja v kadrovski službi. Izdano bo obvestilo zaposlenim, da imajo kadarkoli možnost vpogleda v svojo osebno mapo (glej Prilogo E).

Po besedah gospe Bajuk so izvedli vse točke Akcijskega načrta za izboljšanje poslovanja po modelu CAF, razen ponovne izvedbe v letu 2005 (glej Priloga B). Vse točke naj bi izvedli tudi na UE ŠL (glej Priloga D).

4.9 PRIMERJAVA UE NOVO MESTO IN UE ŠKOFJA LOKA

Na podlagi zastavljenih kazalnikov smo oblikovali spodnjo tabelo, ki prikazuje primerjavo izbranih upravnih enot.

Tabela 4. 3: Primerjava izbranih upravnih enot na podlagi določenih kazalnikov

KAZALNIKI		UE	Upravna enota Novo mesto	Upravna enota Škofja Loka
1	vloga načelnika		posredna	neposredna
2	organizacijska oblika skupine, ki izvaja modele in standarde kakovosti ter učinkovitosti		Kolegij za kakovost + ad-hoc skupine	Ad-hoc skupine
3	čas merjenja (izvedbe modela CAF)		v letu 2003, načrtovano tudi v letu 2005, vendar so preskočili na EFQM	v letu 2005 načrtujejo ponovno izvedbo
4	aktivnosti, ki se izvajajo z namenom merjenja	4.1 rezultati merjenja	- problem v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi - ni zadostnega sodelovanja s predstavnikom zaposlenih - ni pravilnega prenosa znanja	- problem v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi - ni pravilnega prenosa znanja
		4.2 učinki oziroma ukrepi, sprejeti kot posledica znanih ocen	- večje sodelovanje predstavnika zaposlenih, - proučiti možnosti raziskave organizacijske klime - vključiti zaposlene v načrtovanje ciljev in oblikovanje letnega načrta izvajanja upravnih nalog - proučiti sistem prenosa znanja	- sprotno reševanje težav na oddelčnih sestankih - objava seznama delovnih skupin in vodij v pomoč zaposlenim - uvedba oddelčnih sestankov za povečanje strokovne povezanosti - vključevanje zaposlenih v različne projektne skupine - izdelava kriterijev za izrekanje sprotnih pohval in graj
5	zaznave vpletenih vodij o modelih merjenja		uporaba modelov CAF in EFQM ter standardov ISO se jim zdijo primerni, skušajo kar najbolj izvesti	uporaba modela CAF je poučna, izvajanja modela EFQM in standardov ISO ni smiselna
6	rezultati zadovoljstva strank		se vsako leto povečuje, narašča počasi, v letu 2006 višje od pričakovanega	zadovoljstvo se vsako leto povečuje, med letoma 2003 in 2006 je prišlo do visokega dviga, v letu 2006 višje od pričakovanega

Viri: intervju z gospo Bajuk (glej Priloga B), Akcijski načrt za izboljšanje poslovanja po modelu CAF (glej Priloga Č), intervju z gospodom Murnikom (glej Priloga D), Predlogi ukrepov akcijskega načrta in rešitve (glej Priloga E), Slovensko povprečje izvedbe modela CAF (glej Priloga F).

Obravnavani UE sta model CAF izvedli enkrat. Na UE NM so se pozneje (zaradi mnenja, da so model prerasli) odločili za preskok na model EFQM, naklonjeni pa so tudi standardu ISO. Načelnik UE ŠL meni, da je model CAF zelo poučen, izvajanje modela EFQM in pridobivanje standardov ISO pa nasprotuje, saj se mu za njihovo področje dela to ne zdi smiselno.

Vidimo lahko, da se obe UE soočata s problemom v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. Obe skušata rešiti problem z vključevanjem zaposlenih oziroma njihovega predstavnika v različne skupine, sodelovanjem na sejah ipd. Povečati želijo tudi obveščenost o dogajanju na UE, saj se bodo zaposleni tako čutili kot del celote. Prav tako se je v obeh primerih pojavil problem prenosa znanja. Po eni strani gre tu za prenos znanja, ki so ga zaposleni dobili na različnih usposabljanjih, po drugi pa izkušeni uslužbenca, ki zapušča svoje delovno mesto in predaja delo nasledniku.

Velika razlika pa se opazi tudi v načinu vodenja. Načelnik UE ŠL se pri svojem delu poslužuje predvsem dobre prakse in reševanja problemov na licu mesta (glej Priloga D), kar se odraža tudi v sprejetih izboljšavah. Usmerili so se v sprotne pohvale za dobro opravljeno delo in tudi sprotne graje. Na UE NM želijo vključiti zaposlene v načrtovanje ciljev in oblikovanje letnega načrta izvajanja upravnih nalog. Usmerili so se torej v skupinsko delo, ki do neke mere dopušča sooblikovanje lastnega delovnega prostora. So pa pozneje pri izvedbi modela EFQM odkrili nov, poseben problem. Zaradi dokaj natančnega in razdelanega načrta dela, ki ga določijo ob pripravi načrtov za delo v naslednjem letu, so se zaposleni pričeli počutiti preveč omejeni pri svojem delu (glej Priloga B). Razvidno pa je tudi, je bil načelnik UE NM pobudnik uvajanja kakovosti in učinkovitosti, vendar se danes neposredno s tem ne ukvarja več. Je sicer še vedno velik podpornik, delo pa je prepustil drugim. V tem se kaže tudi razlika v organizaciji dela med upravnima enotama. S kakovostjo in učinkovitostjo na UE NM se ukvarja Sektor za kakovost, ki ga sestavljajo vodje oddelkov in služb, za posebne primere pa oblikujejo ad-hoc skupine, medtem ko to delo v večini primerov opravlja načelnik sam, za večje projekte pa se prav tako poslužuje ad-hoc skupin.

Zadovoljstvo strank na obravnavanih UE se po podatkih anket (glej Tabela 4.1) vsako leto povečuje. Rezultati na UE NM naraščajo počasi, vendar so v letu 2006 že višji od pričakovanih. Podobne rezultate so dosegli tudi na UE ŠL, primerjava med letoma 2003 in 2006 pa kaže znaten napredek oziroma visok dvig ocene. Vendar pa nam rezultati bolj malo povedo, saj so stolpci, ki kažejo vsebinske ocene, obarvani na podlagi pričakovanih rezultatov, katerih pa ne poznamo in tudi ne vemo, na kakšni osnovi so bili postavljeni. Poleg tega se ta pričakovanja iz leta v leto lahko precej spreminjajo in tako po letih rezultati med seboj niso primerljivi.

5. ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo obravnavali učinkovitost javnega sektorja skozi problematiko zadovoljstva zaposlenih. Cilj je bil ugotoviti, na kakšen način upravne enote izvajajo merjenje zadovoljstva zaposlenih in v kolikšni meri se ti rezultati upoštevajo pri menedžmentu kadrovskih virov.

Upravne enote imajo na voljo več modelov in standardov, na podlagi usmeritev Vlade RS pa lahko zasledimo predvsem uporabo standardov ISO, modela EFQM in modela CAF. V študiji primera imata obravnavani upravni enoti o njih različno mnenje. Upravna enota Novo mesto je na tem področju zelo aktivna in je v ta namen oblikovala celo Sektor za kakovost, medtem ko načelnik Upravne enote Škofja Loka standardom ISO in modelu EFQM ni preveč naklonjen. Kot zagovornik smiselnosti uporabe smernic se je raje odločil za izvedbo modela CAF.

Ugotovili smo, da se obe UE soočata s podobnimi problemi menedžmenta kadrovskih virov. Upravni enoti sta pri izvedbi modela CAF pri merilih 'ravljanje z ljudmi pri delu' in 'rezultati za zaposlene' dosegli nizke ocene. Rezultati so pokazali, da se obe soočata s težavo v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi, pojavil pa se je tudi problem prenosa znanja in izkušenj. S tem smo potrdili *tezo 2*. Iz ocen izvedbe ter akcijskih načrtov lahko vidimo, da se sicer podobno problematiko spopadata vsaka na svoj način in da je (ne glede na enako področje dela) menedžment kadrovskih virov prepuščen načelnikoma in načinu organizacije dela. Razloge za različne načine vodenja lahko iščemo v velikosti upravne enote in številu zaposlenih. Upravna enota Novo mesto je po velikosti skoraj enkrat večja, kar pomeni tudi enkrat več upravnega dela in zaposlenih. Načelnik Upravne enote Škofja Loka se tako lahko poslužuje bolj osebnega odnosa do zaposlenih, dobre prakse ter reševanja problemov na licu mesta, medtem ko na Upravni enoti Novo mesto prisegajo na dosledno načrtovanje dela z vključevanjem mnenj zaposlenih. Oba pristopa imata tako pozitivne kot tudi negativne strani, vendar ankete o zadovoljstvu strank kažejo pozitivno rast splošnega zadovoljstva z njihovim delom in odnosom zaposlenih, zato potrjujemo *tezo 3*. *Tezo 1* pa moramo zavrniti zaradi očitne razlike v organizaciji dela med upravnima enotama. Razvidno je, da je bil načelnik UE NM pobudnik uvajanja kakovosti in učinkovitosti, vendar se danes

neposredno s tem ne ukvarja več. Je sicer še vedno velik podpornik načel, delo pa je prepustil drugim. S kakovostjo in učinkovitostjo na UE NM se ukvarja Sektor za kakovost, ki ga sestavljajo vodje oddelkov in služb, za posebne primere pa oblikujejo ad-hoc skupine, medtem ko to delo v večini primerov opravlja načelnik sam, za večje projekte pa se prav tako poslužuje ad-hoc skupin.

Zadovoljstvo zaposlenih upravni enoti ugotavljata tudi na druge načine in sicer z vprašalniki, letnimi pogovori ter prek vsakodnevnih stikov. Skrbita za redno, neformalno druženje zaposlenih, s čimer skušajo vzdrževati pozitivno klimo.

Zanimalo nas je tudi, na kakšen način (in če sploh) se pri tem vpleta pristojno ministrstvo. Zaradi pomembnosti obravnavane tematike bi namreč lahko, čeprav so strategije Vlade RS neobvezujoče glede izvajanja modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, z njihove strani pričakovali določene pritiske. Po besedah gospe Bajuk z njihove strani dobijo veliko podpore za izvajanje modelov in standardov, jih pa v to ne silijo. Po drugi strani pa gospod Murnik pravi, da mu je ob vsakoletnem razgovoru na Ministrstvu za javno upravo dano v vednost, da je izvajanje zaželeno. Sklepamo lahko, da so načelniki neformalno opomnjeni, kar pa si seveda lahko vsak razlaga drugače.

Postavili smo hipotezo, v kateri pravimo, da upravne enote ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z različnimi standardi in modeli, vendar izsledkov le-teh ne vključujejo v okvir menedžmenta kadrovskega virov, saj ankete med zaposlenimi izvajajo le zaradi formalnega izpolnjevanja standardov in modelov kakovosti ter učinkovitosti. Hipoteze ne moremo potrditi, saj so rezultate meritev po modelu CAF obravnavali kompleksno in (po zagotovilih predstavnikov UE) akcijske načrte za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v celoti tudi izvedli. To pa pomeni, da upravne enote lahko dosežejo najvišjo možno stopnjo učinkovitosti in zadovoljstvo strank. Posledično bi bili cilji Strategije razvoja Republike Slovenije lahko doseženi in strategija implementirana.

Težko pa bi rekli, da je sam model CAF dovolj optimalno orodje za merjenje učinkovitosti v upravnih enotah. Večkrat smo že omenili razlike med upravnima enotama v velikosti ozemlja in števila prebivalcev, ki jih zajema, po številu zaposlenih ter obsegu dela, kar vpliva tudi na različne vidike menedžmenta vodij in organizacije dela. Na tem mestu se nam postavi vprašanje o smiselnosti standardiziranega modela za

vse upravne enote. Snovalci modela CAF bi morali zaradi omenjenih razlik upravne enote obravnavati bolj celostno in kompleksno ter ponuditi prilagojeno različico modela. Predstavljenih je bilo že kar nekaj različic, ki so se sicer nadgrajevale in odpravljale pomanjkljivosti, vendar so na ta način onemogočili primerljivost rezultatov. Model bi moral biti zato bolj dodelan in predstavljati neko stalnost. Hkrati ne bi smel biti orodje, ki ga organizacije lahko 'prerastejo', kot se je izrazila gospa Bajuk, temveč postati pomemben segment vsakoletnega vrednotenja dela. V primeru izbranih upravnih enot vidimo, da so bila določena ozka grla sicer prepoznana in odpravljena, vendar rezultatov zadovoljstva in napredka ne moremo določiti zgolj na enoletnih rezultatih, saj jih ne moremo primerjati z ničemer relevantnim.

Študija primera nam je pokazala tudi nekatere probleme pri izvajanju modela CAF, ki se kažejo predvsem v tem, da organizacija ne more zagotoviti anonimnosti izvedenih anket ter da je na tak ali drugačen način prisiljena oblikovati skupino za izvajanje, kar pomeni dodatno obremenitev za zaposlene. Ponuja se nam kar nekaj možnih, bolj ali manj dobrih rešitev. Na ravni upravnih enot bi lahko določili oblikovanje posebne skupine za to področje (ta bi se ukvarjala samo s to problematiko), vendar bi po drugi strani lahko postala same sebi namen. Na ravni ministrstva bi lahko oblikovali krovno telo za kakovost v upravnih enotah, katerega pa bi se verjetno branili načelniki, saj bi jim predstavljalo očitno vmešavanje v njihovo delo in pritiske od zgoraj. Obstaja pa tudi možnost t. i. zunanjih izvajalcev, s čimer bi rešili problem zaupnosti anketiranja in dodatnega obremenjevanja zaposlenih, pridobili pa nov problem – financiranje. Rešili bi ga lahko tako, da bi model izvajali že priznani ocenjevalci, zaposlenih v različnih organizacijskih enotah znotraj javnega sektorja in s prenosom znanja.

V vsakem primeru pa bi moralo pristojno ministrstvo (glede na pomembno vlogo načelnika) bolj poudariti spodbujanje, praktično usposabljanje, predstavitev pozitivnih strani in možnosti izboljšanja dela za določeno upravno enoto.

6. LITERATURA IN VIRI

6.1 LITERATURA

1. Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Bohinc, Rado (2004): *Kakovost kot dejavnik razvoja slovenske javne uprave*. Ljubljana: Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi, Zbornik referatov, Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
3. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič, Milan Brglez v sodelovanju z Moniko Kalin-Golob (2002): *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomskega dela*, 2. izdaja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Dunn, William (1994): *Public Policy Analysis, Prentice-Hall*. New Jersey: Inc., Englewood Cliffs.
5. Fink-Hafner, Danica (2002): Znanost »o« javnih politikah in »za« javne politike. V Danica Fink-Hafner in Damjan Lajh (ur.): *Analiza politik*. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede.
6. Hackman, J. Richard in Greg R. Oldham (1979): *Motivation through the Design of Work, Test of a Theory, Organisational Behaviour and Human Performance*. Dostopno na http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1976_3.pdf (2. april 2007).
7. Haček, Miro (2001): *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede.
8. Hughes, Owen E. (2003): *Public management and administration*. New York: Palgrave Macmillan, Basingstoke.
9. Kovač, Polona (2000): Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2).
10. Kovač, Polona (2003a): *Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)«*. Dostopno na www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Kovac-DP-nov03.doc (9. oktober 2006).
11. Kovač, Polona (2003b): *Prva Evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 18.–19. 11. 2003 – izkušnje in nauki*. Dostopno na

- www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Kovac_Organizacija.doc (9. oktober 2006).
12. Kovač, Polona (2003c): *Skupno ocenjevalni okvir CAF kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije*. Dostopno na www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/KOVA_CPolitol2003.doc (9. oktober 2006).
 13. Kovač, Polona (n. p.): *Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common Assessment Framework – CAF tudi v slovensko upravo*. Dostopno na www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/kovac_doc.doc (9. oktober 2006).
 14. Kustec Lipicer, Simona (2002): *Evalvacija ali vrednotenje javnih politik*. V Danica Fink-Hafner in Damjan Lajh (ur.): *Analiza politik*. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede.
 15. Kustec Lipicer, Simona (2007): *Vrednotenje izbranih modelov merjenja kakovosti v slovenski javni upravi*. V Miro Haček in Drago Zajc (ur.): *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 16. Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana Ekonomska fakulteta.
 17. Majchrzak, Ann (1984): *Methods of Policy Research*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publication.
 18. Maslow, Abraham H. (1998): *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
 19. Možina, Stane (ur.) (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Zbirka Profesija.
 20. Nachmias, David (1979): *Public Policy Evaluation. Approaches and Methods*. New York: St. Martin's Press.
 21. Pretnar, Vitomir (n. p.): *Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM)*. Dostopno na www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc (9. oktober 2006).
 22. Šmidovnik, Janez (1985): *Teoretične osnove upravljanja*. V Miro Haček (2001): *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede.

23. Virant, Grega (2002): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
24. Weiss, H. Carol (1992): *Organizations for Policy Analysis: Helping Government Think*. New Delhi: Newbury Park, London, Sage Publication.
25. Wright, R. Charles (1968): Evaluation Research. V David L. Sills: *International Encyclopedia of the Social Science, vol.5*. New York: The Macmillan Company & Free Press,.
26. Žurga, Gordana (1997): Načela novega upravljanja javnega sektorja in državna uprava. V Goran Vukovič (ur.): *XVI. Posvetovanje organizatorjev dela, Quo Vadis Management: zbornik referatov; Portorož, 2.-7.3.1997*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
27. Žurga, Gordana (2001): *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije, Fakulteta za družbene vede.
28. Žurga, Gordana (2002): 5E – Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V Bogomil Ferfila (ur.): *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede,.

6.2 VIRI

1. CAF (2002): *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/ (10. oktober 2006).
2. EFQM (2006): *The EFQM Excellence Model*. Dostopno na <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35> (20. oktober 2006).
3. ISO. Dostopno na <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html> (20. oktober 2006).
4. Ministrstvo za javno upravo (2004a): *Primeri ukrepov iz akcijskih načrtov izboljšav slovenskih uporabnikov modela CAF*. Dostopno na www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/ukrepi.doc (10. november 2006).
5. Ministrstvo za javno upravo (n.p. a): *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Obrazec za skupino, ki izvaja samoocenjevanje*.

- Dostopno na
http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/ (10. oktober 2006).
6. Ministrstvo za javno upravo (n. p. b): *Slovensko povprečje po merilih 2005*. Dostopno na
http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/ (9. oktober 2006).
 7. PRSPO. Dostopno na http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/ (20. oktober 2006).
 8. Upravna enota Novo mesto (2005): *Letno poročilo 2005*. Dostopno na
<http://upravneenote.gov.si/index.php?id=1166> (5. junij 2007).
 9. Upravna enota Novo mesto (2006): *Letno poročilo 2006*. Dostopno na
http://upravneenote.gov.si/novo_mesto/o_upravni_enoti/organizacija/ (5. junij 2007).
 10. Vlada Republike Slovenije (2003): *Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005*, 17. 7. 2003. Dostopno na
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf (9. oktober 2006).
 11. Vlada Republike Slovenije (2005): *Strategija Slovenije, razvojna vizija in prioritete 2005* sprejeta 23. 6. 2005. Dostopno na
<http://www.gov.si/umar/projekti/srs/srs.php> (9. oktober 2006).
 12. Zakon o državni upravi, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS 113/2005 z dne 16. 12. 2005. Dostopno na
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005113&stevilka=5007> (10. marec 2007).
 13. Zakon o javnih uslužbencih, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 32/2006 z dne 28. 3. 2006. Dostopno na
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200535&stevilka=1161> (10. marec 2007).

6.3 INTERNETNI VIRI

1. Internet 1: Upravna enota Novo mesto. Dostopno na
<http://upravneenote.gov.si/index.php?id=1166> (5. junij 2007).

2. Internet 2: Upravna enota Škofja Loka. Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/index.php?id=599> (5. junij 2007).

6.4 VIRI SLIK

1. Kern Pipan, Karmen (2007): *Od kakovosti k odličnosti z modelom odličnosti, Priročnik za udeležence seminarja*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad za meroslovje, Priznanje RS za poslovno odličnost.

6.5 VIRI TABEL

1. Ministrstvo za javno upravo (2003): *Primerjava med UE v letu 2003*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/ (2. julij 2007).
2. Ministrstvo za javno upravo (2004b): *Primerjava med UE v letu 2004*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/ (2. julij 2007).
3. Ministrstvo za javno upravo (2005a): *Primerjava med UE v letu 2005*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/ (2. julij 2007).
4. Ministrstvo za javno upravo (2005b): *Rezultati ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF v primerjavi z evropskim povprečjem*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/ (9. oktober 2006).
5. Ministrstvo za javno upravo (2006): *Primerjava med UE v letu 2006*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/ (2. julij 2007).

7. PRILOGE

PRILOGA A: CAF, obrazec za skupino, ki izvaja samoocenjevanje²⁵

3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu	
Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih.	
Podmerilo 3.1:	
Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da načrtuje kadrovske vire, jih upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem.	
Primeri:	Prednosti:
<ul style="list-style-type: none">a. Razvijanje in posredovanje politike ravnanja z ljudmi pri delu na podlagi strategije in načrtovanja organizacije.b. Redno analiziranje tekočih in bodočih potreb po človeških virih, upoštevanje potrebe in pričakovanja udeleženih strani.c. Razvijanje in sporazumevanje o jasni politiki z objektivnimi merili glede zaposlovanja, napredovanja, nagrad in dodeljevanja vodstvenih funkcij.d. Usklajevanje nalog, pooblastil in odgovornosti (npr. z opisi delovnih mest).e. Usklajevanje opisov delovnih mest z načrti zaposlovanja in razvoja zaposlenih.f. Usklajevanje načrtovanje nalog z dodeljevanjem in razvojem človeških virov.g. Določanje menedžerskih in vodstvenih veščin, ki jih potrebujejo menedžerji (pri zaposlovanju).h. Zagotavljanje dobrih delovnih razmer po vsej organizaciji.i. Upravljanje zaposlovanja in napredovanja v smislu poštenosti zaposlovanja in enakih možnosti za vse (npr. glede na spol, invalidnost, raso ali vero).j. Posvečanje pozornosti osebnim potrebam in potrebam po opremi invalidov.k. Upoštevanje delovnega in starostnega ravnovesja med zaposlenimi.	Področja izboljšav:
Dokazi:	
Ocena: _____	
<ul style="list-style-type: none">0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.	

²⁵ Zaradi obsežnosti dokumenta so v prilogi prikazani samo določeni, za to diplomsko delo relevantni, segmenti meril in rezultatov modela CAF.

3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu

Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih.

Podmerilo 3.2:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov ter organizacije.

Primeri:

- a. Prepoznavanje trenutnih sposobnosti na ravni posameznika in organizacije v smislu znanja, veščin in odnosa.
- b. Vzpostavljanje in posredovanje načrta usposabljanja na podlagi tekočih in bodočih potreb organizacije ter osebnih potreb (npr. z obveznim in prostovoljnim usposabljanjem).
- c. Razvijanje in soglašanje z načrti za osebno usposabljanje in razvoj za vse zaposlene.
- d. Razvijanje voditeljskih veščin po vsej organizaciji.
- e. Podpora in pomoč novo zaposlenim (npr. z mentorstvom).
- f. Spodbujanje notranje in zunanje mobilnosti zaposlenih.
- g. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijski pristop, usposabljanje na delovnem mestu, učenje prek elektronskih medijev).
- h. Obvladovanje in nadaljnje spremljanje (angl. follow-up) globalnih in individualnih načrtov usposabljanja.
- i. Razvijanje in zagotavljanje veščin in sposobnosti medosebnega kontaktiranja za delo z odjemalci/državljeni.
- j. Spremljanje in nadziranje, kolikšen delež od sredstev za kadre se porabi za usposabljanje.

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu

Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih.

Podmerilo 3.3:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da vključuje zaposlene z razvijanjem dialoga in pooblašanjem.

Primeri:

- a. Spodbujanje kulture odprtega, nehierarhičnega komuniciranja in dialoga.
- b. Proaktivno spodbujanje zaposlenih k izražanju njihovih zamisli in predlogov ter razvijanje ustreznih mehanizmov za to (sheme predlogov itn.).
- c. Vključevanje zaposlenih v pripravo planov in strategij, načrtovanje procesov ter prepoznavanje in izvajanje izboljševalnih aktivnosti.
- d. Iskanje soglasja med menedžerji in zaposlenimi glede ciljev in načinov merjenja doseganja ciljev.
- e. Redno organiziranje in izvajanje raziskav/anket med zaposlenimi.
- f. Spodbujanje zaposlenih k ocenjevanju nadrejenih (npr. s 360° ocenjevanjem)
- g. Posvetovanje s predstavniki zaposlenih (npr. sindikati).

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

7. merilo: Rezultati za zaposlene

Rezultati, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenih.

Podmerilo 7.1:

Pretehtajte dokaze o rezultatih na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

Primeri/kazalniki:

K neposrednim merilom zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih lahko sodijo:

Rezultati glede splošnega zadovoljstva

- a. splošna podoba organizacije,
- b. splošna uspešnost delovanja organizacije,
- c. pomen prispevka organizacije k družbi,
- d. odnosi organizacije z državljani in družbo,
- e. raven vključevanja v organizacijo in njeno poslanstvo.

Rezultati glede zadovoljstva z vodstvom in sistemi upravljanja

- a. najvišje in srednje vodstvo organizacije (npr. njihova sposobnost upravljanja organizacije in komuniciranja),
- b. dogovori o nalogah, sistemi ocenjevanja zaposlenih, ocenjevanje uspešnosti delovanja, postavljanje ciljev in ocenjevanje učinkovitosti, nagrajevanje posameznikov in timov,
- c. načrtovanje procesov organizacije,
- d. odnos organizacije do sprememb in modernizacije.

Rezultati glede zadovoljstva z delovnimi razmerami

- a. oblikovanje delovnega mesta,
- b. delovno vzdušje in kultura organizacije,
- c. možnosti rekreiranja,
- d. odnos do socialnih in okoljskih vprašanj,
- e. enake možnosti za vse in pošteno obravnavanje v organizaciji,
- f. prilagodljiv delovni čas in možnost uskladitve dela z družinskimi ter osebnimi obveznostmi,
- g. način, kako organizacija obravnava probleme z zaposlenimi.

Rezultati glede motivacije in zadovoljstva s poklicno kariero ter razvijanjem veščin

- a. ravnanje z ljudmi pri delu (npr. usposabljanje in možnosti poklicne kariere),
- b. motiviranje zaposlenih,
- c. poznavanje ciljev organizacije pri zaposlenih,
- d. pripravljenost za sprejemanje sprememb,
- e. pripravljenost za dodatne napore v posebnih okoliščinah.

Rezultati glede zadovoljstva z

- a. vključevanjem v procese odločanja,
- b. vključevanjem v aktivnosti izboljševanja,
- c. mehanizmi posvetovanja in dialoga.

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

7. merilo: Rezultati za zaposlene

Rezultati, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenih.

Podmerilo 7.2:

Kazalniki rezultatov glede zaposlenih.

Primeri/kazalniki:

Notranji kazalniki lahko glede na naravo organizacije vključujejo:

Rezultati glede zadovoljstva

- a. stopnja odsotnosti z dela (absentizem) oziroma bolniške odsotnosti,
- b. stopnja fluktuacije kadrov,
- c. število pritožb, stavn. itn.

Rezultati glede uspešnosti delovanja

- a. merila produktivnosti,
- b. rezultati vrednotenja ali/in ocenjevanja uspešnosti delovanja,
- c. zveza med uspešnostjo delovanja posameznika in kakovostjo storitev ali proizvodov,
- d. rezultati uporabe kazalnikov uspešnosti delovanja posameznika.

Rezultati glede razvijanja veščin

- a. sodelovanje in ocene uspešnosti pri aktivnostih usposabljanja,
- b. uporaba proračunskih sredstev za usposabljanje,
- c. uporaba informacijske tehnologije pri zaposlenih,
- d. dokazi o zmožnosti dela z odjemalci in odzivanja na njihove potrebe,
- e. kroženje zaposlenih znotraj organizacije (mobilnost).

Rezultati glede motiviranja in vključevanja

- a. stopnja odzivnosti zaposlenih na raziskave/ankete,
- b. sodelovanje v aktivnostih in shemah izboljševanja (npr. shemah predlogov),
- c. sodelovanje v družabnih dogodkih,
- d. sodelovanje v notranjih debatnih skupinah, srečanjih z višjim vodstvom ali srečanjih vseh zaposlenih ipd.,
- e. pripravljenost za sprejemanje sprememb,
- f. pripravljenost za dodatne napore v posebnih okoliščinah.

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

9. merilo: Ključni rezultati uspešnosti delovanja

Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji.

Podmerilo 9.1:

Pretehtajte dokaze o gibanjih in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju doseganja ciljev.

Primeri/kazalniki:

Ovisno od narave organizacije lahko rezultati doseganja ciljev vključujejo:

Zunanji rezultati

- a. do kolikšne mere so cilji doseženi v smislu izhodov (angl. outputs) (dobava proizvodov ali zagotovitev storitev) in učinkov (angl. outcomes) (vpliv na družbo),
- b. izboljšana kakovost zagotovitve storitve ali dobave proizvoda,
- c. stroškovna učinkovitost (rezultati doseženi z najnižjimi možnimi stroški),
- d. učinkovitost,
- e. rezultati kontrol in presoj,
- f. rezultati sodelovanja v tekmovanjih in nagradah za kakovost,
- g. rezultati primerjav z drugimi (angl. benchmarking).

Notranji rezultati

- a. dokazi o vključevanju vseh udeleženih strani v organizacijo,
- b. dokazi o zmožnosti zadovoljevanja in usklajevanja potreb vseh udeleženih strani,
- c. dokazi o uspešnem izboljševanju in inoviranju strategije, strukture in/ali procesov organizacije,
- d. dokazi o izboljšani uporabi informacijske tehnologije (pri obvladovanju notranjega znanja in/ali notranjega ter zunanjega komuniciranja in mreženja),
- e. dokazi o (povečani) skladnosti s standardi kakovosti ter s posebnimi zagotovili uporabnikom oziroma državljanom.

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

9. merilo: Ključni rezultati uspešnosti delovanja

Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji.

Podmerilo 9.2:

Pretehtajte dokaze o gibanjih in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju finančnega delovanja.

Primeri/kazalniki:

Odvisno od narave organizacije lahko kazalniki za merjenje finančnega delovanja organizacije vsebujejo:

Merila gospodarnosti (varčevanja denarja)

- a. v kolikšnem obsegu je dosežen proračun,
- b. v kolikšnem obsegu so doseženi finančni cilji,
- c. dokazi o zmožnosti zadovoljevanja in usklajevanja finančnih interesov udeleženih strani,
- d. merila učinkovite uporabe obratnih sredstev (zaradi izogibanja preseganju limita odobrenih sredstev oziroma nepopolne izkoriščenosti virov),
- e. obseg dejavnosti, ki ustvarjajo dohodek,
- f. pogostnost in rezultati finančnih presoj ter kontrol (notranjih in zunanjih),
- g. merila preudarnega finančnega poslovanja, ki vključuje zavedanje tveganja (angl. risk management).

Prednosti:

Področja izboljšav:

Dokazi:

Ocena: _____

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

PRILOGA B: Intervju z gospo Zdenko Bajuk, vodjo Službe za skupne zadeve Upravne enote Novo mesto

Intervju je bil opravljen v ponedeljek, 11. 06 .2007, ob 7. uri v prostorih Upravne enote Novo mesto, Defranceschijeva ulica 1, 8000 Novo mesto.

1. V: Kdo na UE Novo mesto je bil pobudnik za izvajanje modelov in standardov kakovosti in učinkovitosti?

O: Prvotno je bila to ideja načelnika UE Novo mesto, Jožeta Preskarja. Sam se je izobraževal o izvedbi standardov ISO. Ob nastopu na delovno mesto vodje oddelka za skupne zadeve sem jaz sklenila projekt ISO 9001 in pozneje tudi ocenjevanje po modelu CAF. Lahko rečemo, da so že ob ustanovitvi UE stremeli h kakovosti in učinkovitosti. Tako so že Poslovnik o delu UE Novo mesto iz leta 1995 skušali uskladiti s standardi. Tudi danes je podpora načelnika zelo velika, sicer pa tudi on veliko predava na konferencah in fakultetah o delu UE NM in naših dosežkih.

2. V: Koliko časa je g. Preskar že načelnik?

O: G. Preskar je načelnik UE NM že od ustanovitve UE Novo mesto, tj. od leta 1995, in je tudi že potrjen za naslednji mandat.

3. V: Kdo na UE izvaja meritve? So vse meritve izvajale iste osebe?

O: S kakovostjo se ukvarja Kolegij za kakovost, za izvajanje modelov in standardov pa je zadolžena vsakič druga skupina. Tako so bili na primer člani skupine, ki je izvedla model CAF, z vseh nivojev in oddelkov UE.

4. V: Kakšno izobrazbo imajo člani skupine?

O: Člani Kolegija za kakovost so vodje oddelkov in služb, torej vsi z višješolsko izobrazbo. Osebe, ki so izvajale CAF so bile različno visoko izobražene.

5. V: Večina točk Akcijskega načrta za izboljšanje poslovanja po modelu CAF se nanaša na zaposlene. Zakaj?

O: Preprosto zato, ker smo na tem področju dosegli najnižje rezultate.

6. V: Kaj od tega ste dejansko izvedli?

O: Izvedli smo vse točke, razen ponovnega samoocenjevanja po modelu CAF v letu 2005.

7. V: Na katerem področju opazate, da prihaja do ovir oziroma problemov, ki motijo zaposlene?

O: Pri izvedbi modela EFQM smo odkrili nov, poseben problem. Ob pripravi načrtov za delo v naslednjem letu za vsako delovno mesto dokaj točno in razdelano določimo načrt dela. Zaposleni so se počutili preveč omejeni pri svojem delu.

8. V: Kljub načrtom, da boste leta 2005 ponovno izvedli model CAF, ste se odločili za izvedbo modela EFQM. Zakaj?

O: Preprosto smo model prerasli. Menili smo, da smo prerasli tudi že model EFQM, vendar ima več nivojev, tako da smo ga leta 2005 izvedli. Odločili smo se za izvedbo

vprašalnika z delavnicami. Cilj je bil predvsem razumevanje in širjenje modela ter promocija poslovne odličnosti.

9. V: Ste izvedli tudi vse točke Akcijskega načrta za izboljšanje po modelu EFQM?

O: Tako je. Vse točke, ki smo si jih zastavili, smo izvedli. Seveda se nekatere še vedno izvajajo, ker so dolgoročne. Je bil pa ta akcijski načrt veliko bolj podroben in dodelan. Naj še povem, da se je skupina, ki je model izvajala, zelo posvetila temu delu. Sestanki so potekali toliko časa, dokler nismo razrešili vseh podrobnosti in brez motenj, kot so telefonski klici. Pred pričetkom ocenjevanja je moral vsak nosilec posameznega merila predstaviti posebnosti in značilnosti postavke ter kako se v UE izvaja.

10. V: Ali upravne enote na kakšen drug način ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih?

O: Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljamo tudi po drugačnih poteh. Rezultati zaradi direktive ministrstva niso objavljeni. Ugotavljamo ga na primer na letnih pogovorih in s posebnimi vprašalniki ob koncu izobraževanj, da ugotovimo učinke le-teh. Opazili smo nihanja zadovoljstva zaposlenih, sedaj je že dve leti na enakem nivoju. Mesečno imajo zaposleni sestanke po oddelkih, pogovori pa so večkrat tudi neformalni. Predloge za izboljšave lahko zapišejo v mesečnih poročilih, sicer pa so jim vrata vodilnih vedno odprta. Letno imamo na UE tudi sestanek vseh zaposlenih z načelnikom. Načelnik ob tej priložnosti predstavi rezultate za preteklo leto in načrte za naslednje leto.

11. V: UE je pred pričetkom leta 2007 delovala na petih različnih lokacijah. Je bilo zaradi tega čutiti nepovezanost med zaposlenimi in na kakšen način ste vzpostavljali pozitivno klimo?

O: Zaradi petih lokacij smo potrebovali veliko več komunikacije po telefonu in elektronski pošti. Za večjo povezanost in spoznavanje zaposlenih smo uvedli različne oblike druženja, kot so pohodi in pikniki. UE pa je enkrat letno organizirala tudi strokovni obisk neke druge UE in to združila z izletom. Bojimo se, da teh obiskov ne bomo mogli več izvajati, in sicer je razlog predvsem finančni. Problem pa je tudi logističen, saj mora biti zaradi obratovalnega časa vedno nekdo v službi. Trenutno preučujemo več možnosti, saj bi to aktivnost radi ohranili. Ena od njih je izvedba v soboto, torej na dela prost dan, vendar se moramo najprej posvetovati z zaposlenimi. V vsakem primeru pa skušamo čim več želja izvedeti od zaposlenih.

12. V: UE Novo mesto je velika, uspešna UE. V letnih poročilih lahko beremo, da tudi dobro sodelujete s sindikatom in da večjih pritožb s strani zaposlenih nimate. Menite, da ste dosegli splošni konsenz stremenja k odličnosti pri zaposlenih? Je klima naravnana k temu?

O: Vsekakor. Zaposleni so ponosni na dosežke UE in tudi sami vsak dan delajo na ugledu UE.

13. V: O rezultatih poročate tudi pristojnemu ministrstvu. Ali se pristojno ministrstvo na kakšen koli način skuša vplivati na UE?

O: Ministrstvu za javno upravo vsako leto poročamo v obliki letnih poročil o delu. Z njihove strani dobimo za izvajanje modelov in standardov kakovosti in učinkovitosti veliko podpore. Nikogar pa v to ne silijo.

14. V: Načelniki ob ugotovljeni uspešnosti dela UE prejmejo dodatek k plači. Dobijo dodatne vzpodbude tudi člani skupin, ki izvajajo modele in standarde kakovosti in učinkovitosti?

O: Ob zaključku izvedbe načelnik ugotavlja uspešnost dela. Če je ugotovljena uspešnost, člani dobijo nagrado, tj. dodatek k plači.

PRILOGA C: Rezultati izvedbe modela CAF v Upravni enoti Novo mesto



Republika Slovenija
UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO

Novo mesto, Seidlova c. 1
8000 NOVO MESTO
tel: 07/39 39 102, faks: 07/39 39 103
e-pošta: ue.novomesto@gov.si



Številka: 037-48/2003

Datum: 16.12.2003

MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
URAD ZA ORGANIZACIJO IN RAZVOJ UPRAVE

Ljubljana, Šmartinska 152
1501 LJUBLJANA
ga. Polona Srebotnjak

ZADEVA: REZULTATI IZVEDBE MODELA CAF V UPRAVNI ENOTI NOVO MESTO

V skladu z metodologijo modela CAF Vas obveščamo, da smo v naši UE v mesecu novembru izvedli samoocenitev po modelu CAF.

Ocenjevalna skupina, ki je bila sestavljena iz 8 članov, je pripravila poročilo o samoocelitvi in akcijski načrt za izboljšanje poslovanja. Skupna, povprečna in usklajena ocena UE NM po modelu CAF je 3,3.

Svet za kakovost UE NM je sprejel akcijski načrt za izboljšanje poslovanja, ki med drugim tudi določa, da bomo naslednjo samoocenitev po modelu CAF izvedli čez dve leti, to je v letu 2005.

V naslednji preglednici vam posredujemo ocene meril in podmeril.

MERILO	PODMERILO - OCENA	Skupno doseženo št. točk po merilu / skupno št. točk	POVPREČNA OCENA MERILA
1.Voditeljstvo	1.1 - 4 1.2 - 4 1.3 - 3 1.4 - 3	14 / 20	3,5

MERILO	PODMERILO - OCENA	Skupno doseženo št. točk po merilu / skupno št. točk	POVPREČNA OCENA MERILA
2. Strategija in načrtovanje	2. 1 - 4 2. 2 - 4 2. 3 - 4	12 / 15	4
3. Ravnanje z ljudmi pri delu	3. 1 - 4 3. 2 - 4 3. 3 - 3	11 / 15	3,7
4. Partnerstva in viri	4. 1 - 3 4. 2 - 4 4. 3 - 3 4. 4 - 4 4. 5 - 3 4. 6 - 2	19 / 30	3,2
5. Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb	5. 1 - 4 5. 2 - 4 5. 3 - 3	11 / 15	3,7
6. Rezultati za odjemalce / državljanke	6. 1 - 3 6. 2 - 3	6 / 10	3
7. Rezultati za zaposlene	7. 1 - 2 7. 2 - 3	5 / 10	2,5
8. Rezultati za družbo	8. 1 - 3 8. 2 - 2	5 / 10	2,5
9. Ključni rezultati uspešnosti delovanja	9. 1 - 3 9. 2 - 3	6 / 10	3
SKUPAJ		89 / 135	3,2

Prosimo Vas, da našo oceno po modelu CAF posredujete Evropskemu inštitutu za javno upravo v Masstrichtu, hkrati pa pričakujemo obvestilo o doseženi skupni povprečni oceni na ravni evropskih organizacij državne uprave.

Pripravila:
Zdenka Bajuk

Načelnik:
Jože Preskar

Prejmejo:
- naslovník
- načelnik
- spis

PRILOGA Č: Akcijski načrt za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v Upravni enoti Novo mesto



Republika Slovenija UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO

Novo mesto, Seidlova c. 1
8000 NOVO MESTO
tel: 07/39 39 102, faks: 07/39 39 103
e-pošta: ue.novomesto@gov.si



Številka: 037-48/2003
Datum: 8. 12. 2003

ZADEVA: AKCIJSKI NAČRT ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA PO MODELU CAF

Skupna, povprečna in usklajena ocena po modelu CAF je **3,3**. Ocena izkazuje, da je naša UE pri izpolnjevanju dejavnikov in rezultatov po modelu CAF dosegla dobro oceno. Kljub temu ocenjevalna skupina meni, da je še veliko priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.

Merilo, ki smo ga ocenili najvišje, je 2. merilo z naslovom Strategija in načrtovanje, in sicer z oceno 4; najnižje ocenjeni merili sta: 7. merilo z naslovom Rezultati za zaposlene z oceno 2,5 in 8. merilo z naslovom Rezultati za družbo z oceno 2,5.

Glede na navedeno predlagamo naslednje izboljšave:

Zap. št.	AKTIVNOST	Odgovorna oseba	Rok
1.	Proučiti možnost sodelovanja predstavnika zaposlenih v organih upravljanja poslovanja; - omogočiti predstavnikom delavcev, da sodelujejo na pomembnejših sejah kolegija oziroma sveta za kakovost (npr: ko se obravnavajo mesečna poročila o delu oz. načrtujejo poslovni cilji).	Z. Bajuk	31.1.2004
2.	Pri motiviranju in podpiranju zaposlenih morajo vodje posvetiti več pozornosti: - vodenju z lastnim zgledom, - izkazovanju osebne pripravljenosti za spremembe s sprejemanjem konstruktivnih povratnih informacij in predlogov za izboljšanje osebnega načina vodenja, - stimuliranju in spodbujanju delegiranja odgovornosti, - spodbujanju vzajemnega zaupanja in spoštovanja, - zagotavljanju razvoja kulture stimuliranja, - spoznavanja, načrtovanja in udeležanja inovacij, - ustreznemu reševanju posameznih potreb in situacij zaposlenih, - proučevanju možnosti raziskave organizacijske klime ali pridobitve zunanjega konzultanta (psihologa, sociologa...),	okrogla miza s člani SK (razprava v zvezi z navedeno temo)	marec 2004

- zagotavljanju ustreznega komuniciranja s sodelavci z namenom spodbuditi sodelavce za aktivnejše angažiranje in s tem povečati stopnjo zadovoljstva pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev.
3. Proučiti možnost oblikovanja enotnega obrazca mesečnega poročila o delu zaposlenih (dati možnost obrazložitve realizacije in predlogov). M. S. Štor 15.1.2004
 4. Proučiti, kako vključiti zaposlene pri načrtovanju ciljev in oblikovanju letnega načrta izvajanja upravnih nalog. vodje oddelkov in služb na delovnih sestankih stalna naloga
 5. Oblikovati strokovno skupino, ki bo vzpostavila mehanizme strokovnih posvetovanj in dialogov, katerih namen bo uporaba doseženega znanja in izkušenj v celotni UE za reševanje kompleksnejše problematike, ki zadeva več organizacijskih enot ali samo določeno organizacijsko enoto in zahteva določene sistemske rešitve. M. S. Štor 28.2.2004
 6. Zagotoviti ustrezen pristop k izvedbi letnih pogovorov z zaposlenimi. vodje oddelkov in služb letni razgovori 2004
 7. Proučiti sistem prenosa znanja z lastnimi sodelavci. Uvesti način, da udeleženci različnih seminarjev in strokovnih srečanj prenesejo informacije v kratki pisni ali ustni obliki zainteresiranim sodelavcem (znotraj notranje organizacijske enote ali širše) oziroma strokovni sodelavci prenesejo specifična strokovna znanja, npr. s področja informatike zainteresirane delavce. N. Orehek 30.1.2004
 8. Aktiviranje oglasne deske v okviru programa SPIS Lotus Notes (namestiti napotke za rešitve in odgovore na izpostavljena vprašanja) ter proučitev ostalih možnosti, ki jih ponuja program SPIS (koledar, knjižnica....). OOUG 15.2.2004
 9. Zagotoviti ustrezen način prenosa znanja in izkušenj uslužbenca, ki odhaja iz UE, na uslužbenca, ki prevzema njegove delovne naloge (vgraditi obveznost v interne akte in pogodbo o zaposlitvi). SOK 31.1.2004
 10. O rezultatih samoocentive seznanimo vse zaposlene. Z. Bajuk 20.12.2003
 11. Naslednja samoocentev po modelu CAF naj se izvede čez dve leti, to je v letu 2005 in prouči možnost vključitve zunanjega ocenjevalca v ocenjevalno skupino. J. Preskar 2005
 12. Doseženo oceno posredujemo UORU in Evropskemu inštitutu za javno upravo EIPA v Masstrichtu. Z. Bajuk 20.12.2003

Prepričani smo, da naši predlogi temeljijo na ključnih točkah ocenjevanja in vodijo k priložnostim za izboljšave poslovanja naše UE, hkrati pa je izvedena samoocentev nadgradnja že vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti.

Sprejeto na 54. seji sveta za kakovost dne 8.12.2004.

Pripravila:
Zdenka Bajuk

Načelnik:
Jože Preskar

Prejmejo:

- načelnik
- člani kolegija načelnika, po elektronski pošti
- člani ocenjevalne skupine – CAF, po elektronski pošti
- spis

PRILOGA D: Intervju z gospodom Brankom Murnikom, načelnikom Upravne enote Škofja Loka

Intervju je bil opravljen v sredo, 20. 06. 2007, ob 15. uri, v prostorih Upravne enote Škofja Loka, Poljanska cesta 2, 4220 Škofja Loka.

1. V: Koliko ljudi je zaposlenih na vaši upravni enoti?

O: Zaposlenih je natanko 50 oseb.

2. V: Koliko časa ste načelnik UE Škofja Loka?

O: Načelnik sem že enajst let. Delo sem prevzel od prvega načelnika UE Škofja Loka, pred tem pa sem bil eden od zaposlenih na tej upravni enoti. Ali sem bil na novo potrjen za naslednji mandat, še ne vem. Vem pa, da so zaposleni izrazili željo za podaljšanje.

3. V: Je bilo vaše delo kaj lažje zaradi dejstva, da ste izhajali iz vrst zaposlenih? Ste se z njimi dobro razumeli?

O: Ne. Vsi so nekaj hoteli od mene. Kar nekaj časa je preteklo, da sem vzpostavil red. Zaposleni pa so počasi doumeli, da ne delam uslug in da me zanima predvsem to, kako bomo poenostavili določene postopke in olajšali delo tako zaposlenim kot tudi strankam. Začeti pa je bilo treba pri najbolj osnovnih stvareh, kot je na primer urejenost delovnega okolja. Po hodnikih je ležala ogromna količina spisov in drugih papirjev. Uredili smo arhiv, drugo pa zavrgli. Zamenjati je bilo potrebno parket in tako naprej.

4. V: Kakšno je vaše mnenje o modelu CAF, njegovem izvajanju in poznejših izboljšavah?

O: Bilo je zelo poučno. Veliko smo delali na povratnih informacijah. Nekaterim se je seveda zdelo nepotrebno, a to je bilo pričakovati.

5. V: Kaj od predstavljenega Akcijskega načrta bilo dejansko izvedenega?

O: Kolikor je meni znano, smo Akcijski načrt skoraj v celoti izvedli.

6. V: Model CAF ste izvedli v letu 2005. Ga boste še kdaj?

O: Vsekakor. Zopet se bodo pokazale določene pomanjkljivosti, ki jih bomo nato skušal odpraviti.

7. V: Kdo na UE izvaja meritve? Je to stalna skupina?

O: Stalne skupine za kakovost nimamo, ker se mi zdi to nesmiselno. Ustvarja se le dodaten balast. Ko nekaj potrebujemo, sestavimo ad-hoc skupno, ki izvede vse potrebno. Tako je bilo tudi pri izvedbi modela CAF. Sestajali smo se redno.

8. V: Kako pa je bila skupina sestavljena?

O: Sestavljali so jo zaposleni z vseh oddelkov in z različnimi stopnjami izobrazbe.

9. V: Rekli ste, da se je nekaterim zdelo izvajanje modela CAF nesmiselno.

O: Tako je. Kot povsod in za vsako stvar se najde pet odstotkov oseb, katerim se zdi stvar nepotrebna, neprimerna in predstavlja izgubo časa.

10. V: Kakšno pa je vaše mnenje o drugih modelih in standardih kakovosti ter učinkovitosti (ISO, EFQM)?

O: Običajno za to potrebuješ zunanje izvajalce, ki pa jih je potrebno plačati, poleg tega izvajajo le preproste procese. Nihče se nikoli ne spušča v bolj kompleksne probleme, kot je na primer postopek denacionalizacije. Če se zadev lotiš sam, ti vzamejo veliko časa, saj je potrebno opraviti veliko dela zaradi dela. Model EFQM se mi zdi popolnoma tehnokratičen, model ISO pa tako ali tako nesmiseln. Iz prakse drugih upravnih enot vidim, da so, ne glede na to, da je neka upravna enota pridobila standard ISO, zaposleni izredno nezadovoljni. Zavedati se je potrebno, da imamo opraviti z ljudmi. Nekaterih stvari preprosto ne moreš kontrolirati in nanje ne moreš vplivati. Ne morem vzpostaviti norme, koliko osebnih izkaznic mora obravnavati referentka, lahko pa skušam doseči, da bo do stranke prijazna in da bo osebna izkaznica narejena čim prej. Zakaj bi moral nekdo, ki hoče dokument, najprej na upravno enoto po položnico, nato na pošto poravnat stroške in zopet nazaj na upravno enoto. Tako delamo trojno vrsto. Ne razumite me narobe. Sem velik podpornik uvajanja standardov kakovosti, učinkovitosti ipd., vendar so obstoječe metode vse prevečkrat nepraktične. Sem velik zagovornik dobre prakse in reševanja problemov na licu mesta.

11. V: V Akcijskem načrtu za izboljšanje poslovanja po modelu CAF lahko beremo, da je potrebno zaposlenega tako pravi čas pohvaliti kot tudi pravi čas grajati.

O: Tako je. Izrednega pomena je tudi, da imaš do zaposlenih osebni in spoštljiv odnos. Hkrati pa moraš svoje zaposlene poznati, saj le tako hitro veš, kdo bo v procesu odločanja neko stvar vzel za slabo oziroma jo opustil. Doseči moraš tudi stopnjo zaupanja zaposlenih. Zelo pomemben se mi zdi tudi dolg staž načelnika. Menjave na nekaj let so popolnoma nefunkcionalne. Za dobro delo je potrebno dobro poznavanje upravne enote in zaposlenih. Tako lahko hitreje opaziš ozka grla in jih skušaš odpraviti.

12. V: Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljate tudi z letnimi anketami. Lahko rečete, da so vaši zaposleni zadovoljni?

O: Ne vem, če so moji zaposleni zadovoljni. Ankete zadovoljstva strank so zelo podrobne in popolnoma predolge, saj obsegajo več strani. Tega noče izpolniti. Po drugi strani pa so ankete za zaposlene zelo skope, nezanesljive in vsebinsko ničesar ne pomenijo. Eno izmed vprašanj se na primer glasi: Kako ste zadovoljni z delom vodij? Obkrožiti moraš številko od ena do pet. Kdo pa je tu sedaj vodja? Jaz, vodja oddelka ali vsi skupaj? Vse je odvisno od interpretacije. Seveda, če je zaposleni nezadovoljen z vodjo svojega oddelka, bo obkrožil slabo oceno, ne glede na to, da drugi delajo dobro. Da ne govorim o tem, da s tem ne dobimo nobene informacije o tem, kaj (če že) je narobe. Dodaten problem se kaže v tem, da naj bi bile ankete anonimne, vendar pri takšnem številu zaposlenih točno veš, kdo je kaj napisal. Gradivo, ki nam ga pošljejo z ministrstva ob koncu anketiranja, je pa tako ali tako nerazumljivo in prezapleteno. Meni osebno ni v nobeno pomoč.

13. V: Kako pa sicer vzdržujete stik z zaposlenimi?

O: Upravna enota ima nekaj reprezentančnega denarja. S tega naslova vsako leto organiziramo dva piknika in novoletno zabavo. Zaposleni imajo vsako leto obrambno usposabljanje. Organiziramo tudi kolesarjenje, pohodništvo in podobno.

14. V: O rezultatih poročate tudi pristojnemu ministrstvu. Ali pristojno ministrstvo na kakšen koli način napeljuje načelnike k izvajanju modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti?

O: Na letnem razgovoru te vedno vprašajo, če UE kaj izvaja. Dano ti je v vednost, da je to zaželeno.

15. V: Dobivate kakšne dodatne vzpodbude za izvajanje modelov in standardov kakovosti in učinkovitosti?

O: Glejte, načelniki bolj ali manj naredimo, kar nam je naročeno. Za to pa ne dobimo nobene stimulacije. Ta je sicer res predvidena in smo jo v preteklih letih prejeli, vendar je od začetka veljavnosti novega Zakona o plačah v javnem sektorju praktično ne dobimo več.

PRILOGA E: Predlogi ukrepov Akcijskega načrta in rešitve Upravne enote Škofja Loka

PREDLOGI UKREPOV AKCIJSKEGA NAČRTA IN REŠITVE SPREJETE NA KOLEGIJU 6. 4. 2005

1. VODITELJSTVO

1.1. Oblikovanje vizije in poslanstva organizacije in nato posredovanje zaposlenim in uporabnikom storitev (objava na notranjih straneh in straneh UE Škofja Loka na internetu)

Predlog se sprejme in zapiše v akcijski načrt. Oblikuje se delovna skupina, ki jo sestavljajo predstavniki -ce vseh oddelkov. Predlagane so bile: Petra Sever, Tanja Oman, Ema Čater in Majda Tolar, odgovorna: Špela Odar. Naloga naj bi bila opravljena do konca meseca aprila.

1.2. Vključevanje večjega števila ljudi v timsko delo (ko se pojavi potreba)

1.2. Razmislek o oblikovanju delovnih skupin po področjih, če in kjer je to potrebno
Predloga ste združena. Objavljene bodo že oblikovane delovne skupine in njihovi vodje. Vsak uslužbenec lahko predlaga novo delovno skupino oz. se vključi v obstoječe. Predlog lahko naslovi na načelnika ali Špelo Odar.

1.2. Objava seznama uradnih oseb (kot to določa 11. člen Uredbe o upravnem poslovanju, objavljene v Ur. l. 20/05)

Seznam je v fazi priprave. Manjka le še nekaj imen oz. izdanih pisnih pooblastil. Predlog je uvrščen med ukrepe akcijskega načrta z rokom 22. 4. 2005, za izvedbo je odgovorna Veronika Šmid.

1.3. Obveščanje zaposlenih o tistih sklepih kolegija, ki se nanašajo na vse zaposlene (npr. na notranjih straneh)

Predlog je uvrščen v akcijski načrt, za izvajanje bo skrbel načelnik in sicer permanentno.

1.3. Oddelčni sestanki (za obveščanje zaposlenih, pridobitev mnenj o izboljšavah, reševanje eventualnih problemov...)

Vodje oddelkov so sklenili, da bodo sklicevali oddelčne sestanke praviloma enkrat mesečno. Takrat bo imel vsak možnost predlagati izboljšave. Predlog je uvrščen v akcijski načrt, za izvedbo so odgovorni vodje oddelkov.

1.4. Razmislek o obnovitvi letnih srečanj z župani (izmenjava informacij na področju gospodarstva, prostorskega načrtovanja, ...)

Načelnik bo letno sklical vsaj en sestanek z župani, najverjetneje v maju, poleg tega se navadno srečajo v decembru.

1.4. Povečanje prepoznavnosti organizacije v javnosti (npr. s pojavljanji v medijih, kjer se predstavi vloga, delo in rezultati UE; uporaba simbola in imena vsakokrat, ko se upravna enota pojavlja v javnosti, ...)

Predlog je bil uvrščen v akcijski načrt. Pripravljeno bo gradivo o poslovanju UE, ki bo posredovano novinarjem. Gradivo bosta pripravila Veronika Šmid in Branko Murnik.

Del delovanja UE predstavljen na Tržnici kmetijskih pridelkov in izdelkov, ki bo 4. 6. 2005 na Mestnem trgu v Škofji Loki.

2. STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE

2.1. Primerjava z drugimi upravnimi enotami - t.i. benchmarking (rezultati anket, usklajen način zbiranja podatkov), da se bomo lahko ocenili tudi z oceno 4.

Jeseni bo pripravljena analiza na Uradu za organizacijo in razvoj uprave, zato bo narejena primerjava na podlagi tega poročila.

2.2. Analiziranje notranjih prednosti in pomanjkljivosti - izdelava SWOT analize (v okviru izdelave vizije in poslanstva)

Predlog se uvrsti med akcijske ukrepe, izvedla pa ga bo ista skupina, ki bo predhodno oblikovala vizijo in poslanstvo. Rok izvedbe je do konca meseca maja.

3. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

3.2. Možnost prepoznavanja posameznikovih sposobnosti tudi med letom in ne samo ob letnem razgovoru. Letni razgovor temelji predvsem na obveznosti delodajalca. Delo se npr. lahko vrednoti po številu rešenih zadev, reševanje zadev v zakonitem roku, ..., eventualne težave se sprti rešujejo na oddelčnih sestankih).

Posameznikove sposobnosti se prepoznavajo med letom, letni razgovor je pregled opravljenega dela, postavitve načrtov in izboljšav za naprej.

3.3. Večja povezanost v odnosu zaposleni-nadrejeni kadar gre za odločitve, ki se tičejo delovanja upravne enote (npr. večja in predvsem pravočasna obveščena zaposlenih o zadevah, ki zadevajo vse; npr. ob uvajanju novosti ali izvajanju projekta, seznanitev zaposlenih z informacijo o odgovorni osebi - vodji projekta in z informacijo, na koga se zaposleni lahko obrnejo za pomoč).

Objavljen bo seznam delovnih skupin in vodij, kar bo v pomoč zaposlenim, če pride težav ali ko potrebujejo kakšno informacijo.

3.3. Boljša strokovna povezanost med zaposlenimi znotraj oddelka, da se lahko posamezne naloge hitreje in kvalitetneje rešijo (npr. v okviru oddelčnih sestankov, kjer se pogovori tudi o delu in problemih, ki jih imajo referenti pri reševanju posameznih zadev).

Uvedeni bodo oddelčni sestanki, kot je bilo omenjeno pri predlogu podmerila 1.3.

4. PARTNERSTVA IN VIRI

4.2. Zagotavljanje preglednosti organizacije (npr. obveščanje javnosti o dobro opravljenem delu, objava seznama zaposlenih in njihovih pooblastil, ustrezno preštevilčenje prostorov, ...).

Preštevilčenje prostorov je vneseno v akcijski načrt. Shema je že pripravljena, izvedba bo sledila do konca junija, odgovorna je Veronika Šmid. Rešitve za ostale predloge so že navedene.

4.3. Izboljšati izmenjavo informacij na relaciji ministrstvo - upravne enote (npr. s predlogom Ministrstvu za javno upravo, da naj resorna ministrstva odgovore na vprašanja, ki jim jih zastavljajo posamezne UE, pošiljajo v vednost vsem upravnim enotam).

To bi moralo v akcijski načrt zapisati ministrstvo za javno upravo. Menda posamezna ministrstva to prakso izvajajo - npr. MNZ in MF.

4.3. Vzpostavitev arhiva II. stopenjskih odločb, odločb sodišč (in po možnosti tudi odgovorov, smernic ministrstev, omenjenih v prejšnji točki) po posameznih področjih. Tovrsten arhiv bi bil v pomoč pri delu zaposlenih, predvsem začetnikov, tistih, ki nadomeščajo ter tistih, ki se vrnejo po daljši odsotnosti)

Vsi referenti so dolžni dati en izvod II. stopenjske odločbe tajnici oddelka, ki vodi oddelčni arhiv. Arhivi se vodijo od letošnjega leta dalje. Predlog je zapisan v akcijskem načrtu.

4.6. Izboljšati dostop v stavbo za invalide, osebe z otroškimi vozički (npr. z zamenjavo steklenih vrat z drsnimi - samopomičnimi vrati oz. vsaj z namestitvijo zatiča, da vhodna vrata lahko ostanejo odprta toliko časa, oseba pride nemoteno do steklenih vrat).

Za invalide se bo namestil zvonec zraven vhodnih vrat, vratar pa bo invalidu pomagal pri vstopu v stavbo in po potrebi poklical referenta v pritličje. Predlog se uvrsti na seznam ukrepov, zadolžen je načelnik, rok izvedbe je do konca meseca julija.

4.6. Proučiti možnost prestavitve pisarne za vojne veterane v nižje (vsaj prvo) nadstropje.

Vratar bo poučen, da stranke, ki težje hodijo, povpraša in potem pokliče referenta v pritličje, kjer zadeve uredita v pisarni svetovalke za stranke.

5. UPRAVLJANJE PROCESOV IN OBVLADOVANJE SPREMEMB

5.1. Vključevanje zaposlenih v izboljševanje ključnih procesov (npr. z delovnimi skupinami)

Predlog se bo izvajal preko oddelčnih sestankov in delovnih skupin, ki jih lahko vsak predlaga.

5.2. Spodbujanje elektronskega poslovanja (npr. s priporočilom zaposlenim, da na elektronske pošiljke odgovarjajo v elektronski obliki).

Že poteka, se pa stranke množično ne obračajo v elektronski obliki na Upravno enoto.

6. REZULTATI ZA ODJEMALCE/DRŽAVLJANE

6.1. Izvedba ankete med strankami z vprašalnikom, ki bo ustrezal potrebam CAF-a.

Lastne ankete ne bomo izvajali, saj se članom kolegija dozdeva, da odgovori ne dajo povsem objektivne slike, saj anketo izpolnjujejo vedno druge stranke. Opravljena bo anketa, ki je predpisana.

6.1. Trud za boljšo prepoznavnost UE med strankami (npr. s sprotnim seznanjanjem strank, da so prišli na UE in ne na občino, s pojavljanji v različnih medijih, kjer se predstavi naša vloga, delo in rezultati; uporaba simbola in imena UE, vsakokrat ko se UE pojavlja v javnosti, ...).

Pojavljanje v medijih je že del akcijskega načrta.

7. REZULTATI ZA ZAPOSLENE

7.1. Povečanje samozavesti (samospoštovanja) med zaposlenimi (npr. z zadostno količino dela, z delavnicami).

Predlog se sprejme kot del akcijskega načrta. Skladno z načrtom izobraževanja bo organizirana delavnica, odgovorna oseba je Veronika Šmid.

7.1. Vključevanje zaposlenih v različne projektne skupine (kadar se pojavi potreba), da bi se bolj čutili kot del celote UE

Načeloma sprejeto, dejansko se bo uresničilo po potrebi. Prva potreba bo pri izvajanju akcijskega načrta, skupina je že predlagana.

7.1. Sprotne pohvale za dobro opravljeno delo (seznanitev zaposlenih kaj je nagrada (npr. piknik, možnost zasebnega izhoda izven premakljivega delovnega časa). Prav tako je potrebno izrekat sprotne "graje" (potrebno je izdelati za kriterije, ki naj potem veljajo za vse).

Člani kolegija se strinjajo. Kot nagrada je bilo predlagano skupno srečanje v mesecu septembru, kar je zapisano tudi v akcijski načrt. Srečanje bo potekalo v okviru obrambnega dne, hkrati bo tudi predstavitev projektov na podeželju, za program so zadolženi Boris Pešelj, Ivica Rant in Špela Odar.

7.2. Seznanitev zaposlenih s kriteriji, ki določajo število dni dopusta za delovno uspešnost (na notranjih straneh ali na odločbi) in seznanitev zaposlenih, da ima vsak možnost vpogleda v svojo osebno mapo, ki se nahaja v kadrovski službi.

Izdano bo obvestilo zaposlenim, da imajo kadarkoli možnost vpogleda v svojo osebno mapo.

8. REZULTATI ZA DRUŽBO

8.1. V zimskem času po potrebi postaviti opozorilno tablo pred UE o možnosti padajočega snega s strehe (obvestilo štoparjem pred UE)

Predlog je uvrščen v akcijski načrt. Za izvajanje je odgovoren načelnik, ki tablo postavi po potrebi.

8.1. Dogovor s čistilko, da papir, ki se zbira ločeno, tudi ločeno odnese v tisti kontejner, ki je namenjen le papirju.

Nekateri člani kolegija menijo, da ločeno zbiranje odpadkov poteka, se bo pa načelnik pogovoril z obema čistilkama, da bo delo res opravljeno na tak način, kot se pričakuje.

8.2. Razmisliti o možnosti postavitve stojala za kolesa pred UE (na občini je že izdelanih nekaj stojal po načrtih, ki veljajo za mestno opremo).

Člani kolegija se s predlogom strinjajo, Špela Odar je že govorila z odgovornimi na Občini Škofja Loka, da nova stojala za kolesa, ki so menda naročena, pritrldijo tudi pred Upravno enoto.

PRILOGA F: Slovensko povprečje izvedbe modela CAF

No	MERILA ORGANIZACIJE	DEJAVNIKI					REZULTATI				AVERA GE
		Voditelj- stvo	Strategi- ja in načrto- vanje	Rav- nanje z ljudmi pri delu	Partnerst va in viri	Upravlja- nje procesov in obvlado- vanje sprememb	Rezultati za odjemalce/ državljane	Rezultati za zaposlene	Rezultati za družbo	Ključni rezultati uspešnosti delovanja	
1	MNZ/ Urad za lokalno samoupravo	2,8	2,0	2,0	2,8	2,3	3,0	1,0	3,0	1,5	2,3
2	MNZ/ Urad za organizacijo in razvoj uprave	2,5	2,0	2,0	2,8	2,6	3,0	1,8	1,5	2,0	2,2
3	MNZ/ Urad za sistem plač v javnem sektorju	2,8	2,0	3,3	2,2	2,3	2,0	3,0	1,0	1,0	2,2
4	MNZ/ Urad za upravne in notranje zadeve	2,6	2,2	2,1	2,2	2,1	1,9	2,0	1,9	1,6	2,1
5	PU Maribor	2,8	2,3	2,0	2,2	2,0	2,5	2,0	1,5	1,5	2,1
6	UE Ajdovščina	2,8	2,8	2,8	3,5	3,3	3,2	2,3	3,1	3,1	3,0
7	UE Celje	2,6	3,1	2,5	2,8	3,0	3,0	2,4	3,0	3,0	2,8
8	UE Cerknica	2,5	2,7	2,7	3,2	3,0	2,5	2,0	2,0	3,0	2,6
9	UE Domžale	2,3	3,0	2,0	2,5	2,7	3,0	2,0	3,0	2,5	2,6
10	UE Dravograd	3,2	2,8	3,0	3,6	3,3	3,9	3,3	3,3	2,8	3,2
11	UE Dravograd 2005	3,2	2,8	3,0	3,6	3,3	3,9	3,0	3,0	2,8	3,2
12	UE Gornja Radgona	3,5	3,0	3,0	3,7	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,2
13	UE Gornja Radgona 2005	4,0	4,0	3,7	4,0	3,3	4,0	3,0	3,5	3,5	3,7
14	UE Grosuplje	3,5	4,0	3,3	3,8	3,7	4,0	3,0	3,5	4,0	3,6
15	UE Idrija	2,8	2,7	3,0	3,2	3,6	3,0	2,5	2,5	2,5	2,9
16	UE Ilirska Bistrica	2,7	2,6	2,6	3,0	2,8	3,0	2,9	2,8	2,6	2,8
17	UE Jesenice	3,3	3,8	2,8	2,4	3,5	2,7	2,0	2,5	2,7	2,8
18	UE Jesenice 2004	3,0	3,0	2,7	3,2	3,7	4,0	2,5	3,0	3,5	3,2
19	UE Kamnik	3,0	3,0	2,3	3,5	3,0	3,0	2,5	3,0	3,5	3,0
20	UE Kamnik 2005	3,3	3,7	2,7	3,5	2,7	4,0	3,0	3,5	4,0	3,4
21	UE Krško	3,1	3,4	3,2	3,2	3,4	3,4	3,5	2,5	3,6	3,3
22	UE Ljubljana	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,5	3,3
23	UE Ljutomer	3,0	3,0	3,0	2,6	2,7	2,7	2,4	2,0	3,0	2,7
24	UE Logatec	2,3	2,0	2,3	3,0	2,3	2,0	2,5	1,5	2,0	2,2
25	UE Maribor	3,5	3,5	3,0	2,8	3,6	4,0	2,5	3,4	3,5	3,3
26	UE Mozirje	3,3	2,1	2,7	3,2	3,3	3,4	3,1	2,8	2,7	3,0
27	UE Mozirje 2004	3,3	2,5	2,9	3,4	3,3	4,0	2,9	3,0	3,1	3,2
28	UE Murska Sobota	3,5	3,7	3,0	3,3	3,7	4,0	3,0	3,0	3,5	3,4
29	UE Murska Sobota 2005	3,8	3,7	3,0	3,8	3,7	4,0	3,0	3,5	3,5	3,5
30	UE Nova Gorica	3,2	2,0	3,0	3,5	2,9	2,8	2,3	3,3	3,5	2,9
31	UE Novo Mesto	3,5	4,0	3,7	3,2	3,7	3,0	2,5	2,5	3,0	3,2
32	UE Ormož	2,7	2,8	2,2	2,7	2,7	3,0	1,1	1,4	3,1	2,4
33	UE Pesnica	3,0	3,7	3,0	3,7	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,1
34	UE Ptuj	4,0	2,8	4,0	3,8	3,8	2,7	2,8	3,5	3,3	3,4
35	UE Radlje ob Dravi	2,3	1,3	2,7	2,8	2,0	2,5	2,5	3,0	2,0	2,3
36	UE Radlje ob	3,0	2,3	3,3	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

	Dravi 2004										
37	UE Radovljica	2,0	2,0	2,3	2,7	2,3	2,5	2,0	2,0	2,0	2,2
38	UE Ravne na Koroškem	3,0	2,8	3,2	3,1	2,9	3,3	2,9	2,9	3,1	3,0
39	UE Ribnica	2,3	2,3	2,7	2,8	2,3	2,5	3,0	2,5	2,0	2,5
40	UE Sežana	2,4	2,6	2,6	3,0	3,4	3,4	2,5	2,8	2,9	2,8
41	UE Slovenj Gradec	4,2	4,1	4,6	4,6	4,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,2
42	UE Slovenske Konjice	3,3	3,1	3,4	3,2	2,9	3,4	3,2	2,8	2,9	3,1
43	UE Slovenske Konjice 2004	3,3	3,2	3,4	3,3	3,1	4,1	3,3	2,8	2,6	3,2
44	UE Šentjur pri Celju	3,5	3,8	3,8	3,5	3,5	3,7	3,8	4,0	3,7	3,7
45	UE Škofja Loka 2005	2,0	2,3	2,3	3,0	2,0	3,0	2,0	2,5	3,0	2,5
46	UE Šmarje pri Jelšah 2004	3,5	3,0	3,0	3,3	2,7	2,5	2,0	2,5	3,5	2,9
47	UE Trebnje 2005	4,0	4,7	3,7	3,7	4,3	4,5	4,0	3,5	4,0	4,0
48	UE Tolmin	3,3	3,0	3,6	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1
49	UE Trzin	3,0	3,0	2,3	2,8	3,0	4,0	2,0	2,5	4,0	3,0
50	UE Velenje	3,3	2,7	3,0	3,8	2,7	3,0	2,0	3,0	3,5	3,0
51	UE Vrhnika	1,8	2,0	3,3	3,0	2,3	3,0	3,0	1,5	3,0	2,5
52	UE Zagorje ob Savi	3,0	3,5	3,5	2,9	3,3	2,0	2,0	2,0	3,3	2,8
53	Urad za meroslovje	4,0	3,3	3,3	3,0	3,2	3,0	2,4	2,8	3,3	3,1
	Slovensko povprečje po merilih	3,1	2,9	2,9	3,2	3,0	3,2	2,6	2,7	3,0	3,0
SLOVENSKO POVPREČJE											3,0

Vir: MJU n. p. b