

Menedžment človeških virov v javnem sektorju

Human Resource Management in Public Sector

Alenka Pandiloska¹,

Povzetek

Prispevek obravnava problematiko zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju. Prvi del opisuje pomembnost menedžmenta človeških virov in posebnosti javnega sektorja na tem področju. Drugi del predstavlja študija primera, v kateri sta obravnavani Upravna enota Novo mesto in Upravna enota Škofja Loka. Ugotovljeno je, da se na obeh upravnih enotah soočajo s podobnimi problemi, bistvena razlika pa se kaže v prevladujočem načinu ravnanja s človeškimi viri. Študija primera pokaže tudi vprašljivost smiselnosti standardiziranega modela ali standarda za merjenje kakovosti in učinkovitosti.

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

Abstract

In general these paper presents employee satisfaction issues in public sector. The first part describes importance of human resource management and public sector specifics. The second part presents a case study which includes Administrative Unit of Novo mesto and Administrative Unit of Škofja Loka. It has been determined, that both institutions encounter similar difficulties when it comes to human resource management, but they overcome them differently. The case

¹ Asistenka Alenka Pandiloska univ. dipl. polit., je zaposlena na Univerzitetnem in raziskovalnem središču Novo mesto

study shows doubtfulness about standard evaluation tools for efficiency and quality.

Keywords: *Human Resource Management, employee satisfaction, administrative units, efficiency*

Uvod

Na storilnost, učinkovitost in uspešnost vpliva veliko dejavnikov, toda vse bolj prevladuje spoznanje, da so ključni dejavnik ljudje, zato se postavlja vprašanje, kako naj ravnamo z njimi, da bomo dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih. Menedžment človeških virov 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). To 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 javnega sektorja v najširšem smislu služiti državljanom, je cilj vsakodnevnega dela in prizadevanj organizacij zadovoljstvo strank. Za dosego 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.).

Zaradi zahtev države po urejanju določenih stanj in po drugi strani zaradi potrebe prebivalcev po njihovem urejanju (npr. gradbena dovoljenja, osebne listine ipd.) imajo zaposleni na upravnih enotah in prebivalci vsakodnevni stik. S tem razlogom bomo v študiji primera obravnavali zadovoljstvo zaposlenih prav v upravnih enotah. S študijo primera bomo skušali prikazati, kako upravne enote uporabljajo smernice uporabe modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, ki jih je določila vlada v svojih dokumentih. Študija primera nam bo služila tudi za ugotavljanje,

kako upravne enote (od tu naprej UE) uporabijo rezultate oziroma izsledke teh modelov in standardov pri vključevanju v menedžment človeških virov,² saj izpolnjevanje formalnih pogojev in pridobivanje certifikatov ne sme biti samo sebi namen. Obravnavali bomo primer Upravne enote Novo mesto (od tu naprej UE NM) in Upravne enote Škofja Loka (od tu naprej UE ŠL). V pomoč nam bosta intervjuja z načelnikom Upravne enote Škofja Loka Brankom Murnikom ter vodjo Službe za skupne zadeve Upravne enote Novo mesto Zdenko Bajuk, s čimer bomo dobili boljši vpogled v delo izbranih upravnih enot in razumevanje njihovega dela.

Zanimali nas bodo predvsem vloga načelnika, čas izvajanja modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, organizacijska oblika skupine, ki izvaja modele in standarde kakovosti ter učinkovitosti, aktivnosti, ki se izvajajo z namenom merjenja (rezultati merjenja, učinki oziroma ukrepi, sprejeti kot posledica znanih ocen), zaznave vpletenih vodij o modelih merjenja in rezultati zadovoljstva strank. Preverili bomo predpostavki, da se zaradi narave dela (1) organizacija dela med upravnimi enotami ne razlikuje ter (2) da se upravne enote srečujejo s podobnimi težavami menedžmenta človeških virov. Kot smo že omenili, zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo strank, zato si bomo ogledali tudi ocene njihovega zadovoljstva.

Menedžment človeških virov

Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate, zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba 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. Predstavljajo sposobnost, znanje in motivacijo,

² Tudi ravnanje z ljudmi pri delu ali ravnanje s človeškimi viri (tako tudi Brejc 2000: 23).

skupaj pa glavno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajejo možnost za doseganje uspeha (Lipičnik 1996: 16–22).

Ljudje stremijo k samopotrjevanju. Človekova aktivnost je vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Ko zadovoljimo primarne biološke motive, občutek varnost, potrebo po pripadnosti in ljubezni ter potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, sledi zadovoljitev želje 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, na 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 nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni z doživljanjem pomembnosti dela zazna, ali 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: 250–259).

Sodobni pogled gleda na službo v javnem sektorju 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 marsikaterih organizacij (Brejc 2000: 56) tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju, vendar je motiviranje zaposlenih v javnem sektorju še posebej težavno zaradi naslednjih okoliščin: (i) javno mnenje ni naklonjeno javnemu sektorju. Prevladujejo stereotipi, da javni sektor dela malo ali nič, krivijo pa ga tudi za napake drugih, npr. politike; (ii) 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; (iii) pomanjkanje jasnih ciljev zaposlenim otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije; (iv) v nekaterih delih javnega sektorja so uslužbenci preobremenjeni; (v) posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud in dobro opravljeno delo. Dosežkov javnega sektorja »nočeta« videti niti politika niti javnost; (vi) komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

Za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije v upravi ter povečanje 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 prвина uvedbe sprememb delovanja javne ter državne uprave (Žurga 2002: 101). 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 (Kovač n. p.) so najbolj uspešni integralni modeli. Razviti so bili na podlagi celovitega

obvladanja kakovosti, statističnega nadzora procesov, prenove procesov ali t. i. reinženiringa. Razvili so se iz sprva parcialnih metod ugotavljanja učinkovitosti in standardov kot orodij za zagotavljanje kakovosti. Modeli (Kovač 2003c) 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.

Evropski upravni prostor deluje v okviru pravnega reda Evropskih skupnosti,³ oblikoval pa se je tudi t. i. neformalni evropski pravni red v obliki minimalnih standardov, ki so potrebni za učinkovito implementacijo t. i. *acquijs* (Kovač 2003b). Na tej podlagi so oblikovane tudi strategije Vlade RS,⁴ ki ne le predvidevajo vrednotenje dela, temveč ponujajo oziroma predlagajo nekatere modele in standarde, v katerih se kot metodološko orodje za vrednotenje kakovosti, učinkovitosti in odličnosti pojavljajo naslednji standardi: ISO – The International Standards Organization (*s/o*. Mednarodna organizacija za standarde), EFQM – European Foundation for Quality Management (*s/o*. Evropski model odličnosti) in CAF – Common Assessment Framework (*s/o*. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju). Slovenski javni sektor namreč 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.).

³ *Fr. Acquis communautaire.*

⁴ 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 za obdobje 2006–2013 (Kustec Lipicer 2007: 203–204).

Študija primera: Upravna enota Novo mesto in Upravna enota Škofja Loka

Obravnavani upravni enoti se med seboj precej razlikujeta. V UE ŠL⁵ je tretjino manj prebivalcev kot v UE NM,⁶ zaposluje približno pol manj zaposlenih, kljub temu pa lahko zaradi narave dela pričakujemo, da se organizacija dela med upravnima enotama ne razlikuje ter da se srečujeta s podobnimi težavami menedžmenta človeških virov.

Zadovoljstvo zaposlenih

Po besedah Zdenke Bajuk na UE NM zadovoljstvo zaposlenih ugotavljajo na različne načine – na letnih pogovorih in s posebnimi vprašalniki ob koncu izobraževanj, da določijo učinke teh. Opazili so nihanja v zadovoljstvu zaposlenih, sedaj pa je že dve leti na enaki ravni. 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 NM tudi sestanek vseh zaposlenih z načelnikom. Načelnik ob tej priložnosti tudi predstavi rezultate za minulo leto in načrte za prihodnje leto. Za večjo povezanost in spoznavanje zaposlenih so uvedli različne oblike druženja, kot so pohodi in pikniki. UE NM pa je enkrat na leto organizirala tudi strokovni obisk druge UE, in to združila z izletom. Bojijo se, da teh obiskov ne bodo mogli več imeti, in sicer predvsem zaradi finančnih razlogov. Problem je tudi logističen, saj mora biti zaradi obratovalnega časa vedno nekdo v službi. Trenutno preučujejo več možnosti, saj bi to dejavnost radi ohranili. Ena od njih je izvedba v soboto, torej na dela

⁵ Upravna enota Škofja Loka obsega 512,3 km² veliko ozemlje, na katerem živi 40 644 prebivalcev. Ti živijo v 183 naseljih, organiziranih v 4 občine. V okviru UE ŠL delujejo tudi 4 krajevni uradi (Internet 2). Po besedah načelnika je na UE ŠL zaposlenih 50 ljudi.

⁶ Upravna enota Novo mesto obsega 760 km² veliko ozemlje, na katerem živi 61 689 prebivalcev. Ti živijo v 338 naseljih, organiziranih v 8 občin. V okviru UE NM deluje tudi 11 krajevnih uradov. Na UE NM je zaposlenih 89 ljudi (Internet 1).

prost dan, vendar se morajo najprej posvetovati z zaposlenimi. V vsakem primeru pa skušajo čim več želja izvedeti od zaposlenih. Bajukova meni, da ti stremijo k odličnosti, saj so ponosni na svoje dosežke in tudi sami vsak dan pripomorejo k ugledu UE NM. Na področju kadrovskih zadev so v minulem 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 namenjajo izrabi delovnega časa. Delovne naloge razporejajo med javne uslužbenke tako, da so zaposleni čim bolj enakomerni obremenjeni (UE NM 2006: 4). 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).

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 oseben in spoštljiv 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. 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.

Branko Murnik pravi, da 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.

Uporaba modelov in standardov v izbranih upravnih enotah

Načelnik UE NM Jože Preskar 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 zaključila Zdenka Bajuk. Po njenem mnenju so h kakovosti in k učinkovitosti stremeli že od ustanovitve UE. Tako so že Poslovnik o delu UE NM iz leta 1995 skušali uskladiti s standardi.

Bajukova pravi, da se s kakovostjo na UE NM 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 ravni in oddelkov UE. 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 ravni, tako da so ga leta 2005 kljub vsemu izvedli. Odločili so se za izvedbo vprašalnika z delavnicami. Cilji so bili 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 od 350 do 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).

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 sestavljeno 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. Model CAF so do sedaj izvedli enkrat, in sicer v letu 2003, izvedli pa ga bodo tudi v prihodnje, saj bi radi odpravili pomanjkljivosti, ki jih bo morebiti pokazala izvedba modela. 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 ljudi, ki se jim zdi stvar nepotrebna, neprimerna in jim predstavlja izgubo časa. 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 treba zavedati, da ima opraviti z ljudmi. Nekaterih stvari preprosto ne moreš nadzorovati 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.

Rezultati izvedbe modela CAF

Obe UE sta do sedaj že uporabili model CAF, zato lahko primerjamo njune rezultate merjenja.⁷ CAF namreč 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 39 (od 58) upravnih enot. Model je bil oblikovan

⁷ Nanašali se bomo na različico modela CAF iz leta 2002, saj sta jo uporabljali upravni enoti, obravnavani v študiji primera. Uporaba dopolnitev iz leta 2006 tako ne bi bila relevantna.

za izboljšanje delovanja na podlagi dobljenih rezultatov in – kot meni tudi Polona Kovač (2003a) – ne sme biti sam sebi namen.

Ministrstvo za notranje zadeve, po zakonu takrat pristojno za razvoj javne uprave, je kot strateško smernico leta 2002 priporočilo model CAF. 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.). 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 dnevnemu menedžmentu treba hkrati uporabiti dodatna orodja, kot so standard ISO ali sistem uravnoteženih 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 konkretnejše 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).

Rezultati izvedbe modela CAF v UE NM kažejo, da znaša njihova povprečna ocena 3,2. 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 3.1 in MJU n. p. b).

Tabela 1: Ocene meril po modelu CAF UE Novo mesto in UE Škofja Loka

DEJAVNIKI					
ORGANIZACIJA	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
REZULTATI					POVPREČJE
ORGANIZACIJA	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
Ocenjevalna lestvica je določena v razponu od 0 do 5, 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 (CAF 2002). - 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 (CAF 2002).					

Vir podatkov: povzeto po: MJU n. p. a.

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 3.1). Rezultati merila 'ključni rezultati uspešnosti delovanja' kažejo, da imata obe UE še nekaj odprtih možnosti za izboljšave. Na UE NM bi lahko začeli 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 temi koraki začeti še pregledovati izvajanja načrtovanih pristopov. Predvsem bi bilo na obeh UE treba bolj kompleksno raziskati, v katerih segmentih se kažejo ozka grla, katerih izboljšave bi doprinesle k uspešnejšemu delovanju.

Ministrstvo za javno upravo (MJU n. p. b.) je na svojih spletnih straneh objavilo rezultate samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju po modelu CAF za leto 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006, primerjali pa so jih tudi z evropskim povprečjem. Kljub temu zgornjih podatkov z objavljenimi ne bomo primerjali, saj so nam na voljo le kvantitativni podatki, ki nam ne kažejo kvalitativne slike dejanskega stanja in akcijskih rešitev, ki so bile sprejete kot posledica ocenjevanja.

Prav zaradi zgoraj obravnavanih rezultatov se večina točk Akcijskega načrta za izboljšanje poslovanja po modelu CAF UE NM nanaša na zaposlene (UE NM 2003). Predvideli so preučitev možnosti 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 svetovalca 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 je treba, kako vključiti zaposlene v načrtovanje ciljev in oblikovanje letnega načrta izvajanja upravnih nalog ter zagotoviti ustrezen pristop k izvedbi letnih pogovorov z zaposlenimi. Akcijski načrt predvideva tudi preučitev sistema prenosa znanja z lastnimi sodelavci ter zagotovitev ustreznega načina prenosa znanja in izkušenj uslužbenca, ki odhaja iz UE, na uslužbenca, ki prevzema njegove delovne naloge. Aktivirali bi oglasne deske v okviru programa SPIS Lotus Notes ter preučili možnosti, ki jih ponuja program SPIS (koledar,

knjižnica). O rezultatih samoocenitve je predvidena seznanitev vseh zaposlenih (UE NM 2003).

Na UE ŠL so problematiko reševali bolj celostno, saj so v Predlogih ukrepov akcijskega načrta in rešitve (UE ŠL 2005) predvideli izboljšave za vseh osem meril. V okviru merila 'ravnanje 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, postavitve načrtov in izboljšav za naprej. Delo se lahko vrednoti po številu rešenih zadev, reševanje zadev v zakonitem roku ipd., morebitne 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 obveščenost zaposlenih o zadevah, ki zadevajo vse). Objavljen bo seznam delovnih skupin in vodij, kar bo v pomoč zaposlenim, če pride do težav ali ko potrebujejo kakšno informacijo; (*podmerilo 3.3.*) boljša strokovna povezanost med zaposlenimi znotraj oddelka, da se lahko posamezne naloge hitreje in kvalitetnejše rešijo. Uvedeni bodo oddelčni sestanki, kot je bilo omenjeno pri predlogu podmerila 1.3 (UE ŠL 2005).

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 treba izrekati sprotne 'graje'. Treba 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 je v kadrovski službi. Izdano bo obvestilo zaposlenim, da imajo kadar koli možnost vpogleda v svojo osebno mapo (UE ŠL 2005).

Rezultate meritev po modelu CAF so na obravnavanih UE obravnavali kompleksno in (po zagotovilih predstavnikov UE) akcijske načrte za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v celoti tudi izvedli.⁸

Problematika izbranih upravnih enot

UE se, kot smo predvidevali, soočata s podobnimi problemi menedžmenta človeških 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. Obe skušata rešiti problem (glej UE NM 2003: n. p., UE ŠL 2005: n. p.) 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 počutili 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 izkušenj uslužbenca, ki zapušča svoje delovno mesto in predaja delo nasledniku.

⁸ Ministrstvo za javno upravo (MJU n. p. b.) je na svojih spletnih straneh objavilo rezultate samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju po modelu CAF za leto 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006, primerjali pa so jih tudi z evropskim povprečjem. Kljub temu zgornjih podatkov z objavljenim ne bomo primerjali saj so nam na voljo le kvantitativni podatki, ki nam ne kažejo kvalitativne slike dejanskega stanja in akcijskih rešitev, ki so bile sprejete kot posledica ocenjevanja.

Bistvena razlika pa se opazi v prevladujočem načinu ravnanja s človeškimi viri. Načelnik UE ŠL pravi, da pri svojem delu uporablja predvsem dobre prakse in reševanja problemov na kraju dogodka, kar se odraža tudi v sprejetih izboljšavah. Usmerili so se v sprotne pohvale za dobro opravljeno delo in tudi sprotne graje. Po mnenju Bajukove želijo na UE NM 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 začeli počutiti preveč omejeni pri svojem delu. 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 z 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.

Iz ocen izvedbe ter akcijskih načrtov (UE ŠL 2005: n. p., UE NM 2003: n. p.) lahko vidimo, da se s sicer podobno problematiko spopadata vsak na svoj način in da je (ne glede na enako področje dela) menedžment človeških 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 takoj, 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.

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 od 2003 do 2007. Ocena UE NM počasi narašča, UE ŠL pa je od padca (leta 2004) v naslednjih dveh letih naredila velik preskok in v letu 2006 z velikim dvigom splošnega zadovoljstva celo prehitela UE NM. V letu 2007 pa je ocena spet padla, vendar ni nižja kot v letu 2005. V letu 2006 je dejansko stanje na obeh UE višje od pričakovanega, medtem ko je bilo v prejšnjih letih večinoma nižje. V letu 2007 je prišlo do razlik med UE NM in UE ŠL. UE NM je dosegla pri razkoraku med pričakovanim in dejanskim zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti ter lastnosti zaposlenih višje rezultate od pričakovanih, rezultati UE ŠL pa so nižji od pričakovanih.

Tabela 2: Zadovoljstvo strank na UE Novo mesto in UE Škofja Loka

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
2007																						
Novo mesto	4,56	n. p.	n. p.																58,09	23,43	81,52	18,48
Škofja Loka	4,24	n. p.	n. p.																59,47	26,87	86,34	13,66

Vir: povzeto po: MJU 2003; MJU 2004b, MJU 2005; MJU 2006, MJU 2007

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).

Zanimivo je, da so ocene v letih 2006 in 2007,⁹ ki prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih, višje od pričakovanih v večini UE. 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.

Vpliv ministrstva

Zaradi pomembnosti obravnavane tematike bi lahko, čeprav so strategije Vlade RS neobvezujoče glede izvajanja modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, pričakovali določene pritiske pristojnega ministrstva. Upravne enote Ministrstvu za javno upravo vsako leto poročajo v obliki letnih poročil o delu. Po besedah Bajukove dobijo z ministrstva podporo za izvajanje modelov in standardov kakovosti ter učinkovitosti, jih pa v to

⁹ Objavlja jih Ministrstvo za javno upravo na svojih spletnih straneh.

ne silijo. Ob zaključku izvedbe načelnik ugotavlja uspešnost dela. Če je ugotovljena uspešnost, člani skupine, ki izvajajo modele in standarde kakovosti in učinkovitosti, dobijo dodatek k plači. 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. Sklepamo lahko, da so načelniki neformalno opomnjeni, kar pa si seveda lahko vsak razlaga drugače.

Sklep

Študija primera je pokazala na nekatere probleme pri izvajanju modela CAF, ki se kažejo predvsem v tem, da organizacija ne more zagotoviti anonimnosti izvedenih anket (tu gre predvsem za male kolektive, kjer se vsi med seboj dobro poznajo) 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, ki pa bi se ga 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 morale pristojno ministrstvo (glede na pomembno vlogo načelnika) bolj poudariti spodbujanje, praktično usposabljanje, predstavitve pozitivnih strani in možnosti izboljšanja dela za določeno upravno enoto.

Postavlja se tudi vprašanje optimalnosti modela CAF kot orodja za merjenje učinkovitosti v upravnih enotah. Omenili smo razlike med upravnima enotama v velikosti ozemlja in števila prebivalcev, ki jih zajemata, po številu zaposlenih ter obsegu dela, kar vpliva tudi na različne vidike menedžmenta vodij in organizacije dela. Vprašljiva je smiselnost 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 so 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', 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 ničimer relevantnim. Te pomisleke moramo imeti v mislih tudi pri uporabi ostalih modelov in standardov. Merimo namreč subjektivno zaznavanje zaposlenih in ne objektivnega, na kar morajo biti merila, ki jih uporabljamo, še posebej občutljiva.

Med študijem primera smo ugotovili, da se načelnika izbranih upravnih enot s podobno problematiko menedžmenta človeških virov spopadata vsak na svoj način, kar ne kaže le na določeno avtonomnost dela, temveč tudi na pomembnost menedžerskih sposobnosti načelnika. Dandanes ga namreč ne moremo več imeti le za uradnika/birokrata, ki le dosledno in pasivno izvaja splošne načrte, zakone in predpise, temveč kot menedžerja, ki skuša z inovativnim tveganjem sprožiti skrite potenciale. Menedžer v javnem sektorju pa ima (Rus v Možina 1998: 940–967) podobne funkcije kot menedžer v zasebnem, le da se je v javnem sektorju treba prilagajati drugačnemu, kompleksnejšemu okolju, ki vsiljuje bolj raznolike (politične, socialne, ekonomske) cilje, ki si med

seboj pogosto nasprotujejo, in zato zgornje ugotovitve vsekakor ne smemo zanemariti.

Literatura

Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

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/ (oktober 2006).

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 (april 2007).

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 (oktober 2006).

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/KovacOrganizacija.doc (oktober 2006).

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/KOVACPPolit02003.doc (oktober 2006).

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 (oktober 2006).

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.

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

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

Intervju z Zdenko Bajuk, vodjo Službe za skupne zadeve Upravne enote Novo mesto, 11. 06. 2007, v prostorih Upravne enote Novo mesto, Defranceschijeva ulica 1, 8000 Novo mesto.

Intervju z Brankom Murnikom, načelnikom Upravne enote Škofja Loka, 20. 06. 2007, v prostorih Upravne enote Škofja Loka, Poljanska cesta 2, 4220 Škofja Loka.

Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana Ekonomska fakulteta.

Maslow, Abraham H. (1998): *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, Inc..

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_zaposlenih/ (julij 2007).

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 (november 2006).

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_zaposlenih/ (julij 2007).

Ministrstvo za javno upravo (2005): *Primerjava med UE v letu 2005*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/ (julij 2007).

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_zaposlenih/ (julij 2007).

Ministrstvo za javno upravo (2007): *Primerjava med UE v letu 2007*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/ (november 2008).

Ministrstvo za javno upravo (n. p. a.): *Slovensko povprečje po merilih 2005*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_o_cenjevalni_okvir_caf/ (oktober 2006).

Ministrstvo za javno upravo (n. p. b.): *Samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju po modelu CAF*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_o_cenjevalni_okvir_caf/ (oktober 2008).

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 (oktober 2006).

Rus, Veljko (1998): *Management v neprofitnih organizacijah*. V Stane Možina (ur.) (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Zbirka Profesija.

Upravna enota Škofja Loka (2005) *Predlogi ukrepov akcijskega načrta in rešitve sprejete na kolegiju 6. 4. 2005*, interno gradivo, Škofja Loka.

Upravna enota Novo mesto (2003) *Akcijski načrt za izboljšanje poslovanja po modelu CAF v Upravni enoti Novo mesto*, interno gradivo, Novo mesto.

Upravna enota Novo mesto (2005): *Letno poročilo 2005*. Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/index.php?id=1166> (junij 2007).

Upravna enota Novo mesto (2006): *Letno poročilo 2006*. Dostopno na http://upravneenote.gov.si/novo_mesto/o_upravni_enoti/organizacija/ (junij 2007).

Virant, Grega (2002): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

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.