

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

VISOKOŠOLSKEGA PROGRAMA

**UVANJANJE NOVEGA JAVNEGA
MANAGEMENTA V SVETU IN PRI NAS**

Janja Turk

Ljubljana, september 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

VISOKOŠOLSKEGA PROGRAMA

**UVAJANJE NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA V SVETU IN PRI
NAS**

Kandidatka: Janja Turk
Številka indeksa: 04035856

Mentor: dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, september 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Diplomskega dela

Podpisana Janja Turk,
študentka z vpisno številko 04035856, sem avtorica diplomskega dela z naslovom:

Uvajanje novega javnega managementa v svetu in pri nas

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo 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, Ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Jelka Bukovec, strokovna delavka na področju vzgoje in izobraževanja

Ljubljana, 23. september 2010

Podpis avtorice: _____

POVZETEK

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela raziskovanja. V uvodu je opredeljeno področje, ki je predmet raziskave, namen in cilj diplomskega dela ter zastavljena hipoteza. Za lažje razumevanje je v nadaljevanju predstavljen razvoj javne uprave in pojmi ter management na splošno. Četrto poglavje predstavlja novi javni management, njegov koncept in razvoj v svetu in pri nas. Peto poglavje obsega najpomembnejša načela novega javnega managementa. V šestem poglavju sem se osredotočila na ocenjevanje kakovosti javnih organizacij v javnem sektorju. Predstavila sem najbolj uporabljena modela, EFQM in CAF. Sedmo poglavje pa predstavlja praktični del diplomskega dela in sicer analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi v organizacijah javne uprave (upravne enote in občine).

KLJUČNE BESEDE: javni sektor, management, novi javni management, EFQM, CAF

SUMMARY

The thesis consists of theoretical and practical research. In the introduction to the defined area, which is the subject of research, the purpose and objective of the thesis and hypothesis. For ease of understanding, it is then presented to the public administration and development of concepts and management in general. The fourth chapter presents a new public management, and development of his concept in the world and our country. The fifth chapter covers the most important principles of New Public Management. In the sixth chapter I have focused on assessing the quality of public organizations in the public sector. I have presented the most used model, EFQM and CAF. Chapter Seven presents a practical part of the thesis through analysis of data obtained by means of a survey conducted by the I public administration organizations.

KEY WORDS: public sector management, new public management, EFQM, CAF

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	i
POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
1 UVOD	1
1. 1 Namen in cilj raziskave	1
1. 2 Metode dela	1
1. 3 Struktura diplomskega dela	1
2 RAZVOJ IN JAVNA UPRAVA	3
2. 1 Opredelitev pojmov	3
Javni sektor	3
Javna uprava	3
Državna uprava	4
Lokalna samouprava	4
3 MANAGEMENT	5
3.1 Opredelitev ravni managementa	6
3. 1. 1 Najvišje vodstvo podjetja (Top management)	6
3. 1. 2 Srednje vodstvo (Middle management)	6
3. 1. 3 Nižje operativno vodstvo (Operational management)	6
4 NOVI JAVNI MANAGEMENT	7
4. 1 Koncept novega javnega managementa	7
4. 1.1 Razvijanje tekmovalnosti	7
4. 1. 2 Razdruževanje prevelikih upravnih birokracij	8
4. 1. 3 Spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja	9
4. 2 Razvoj novega javnega managementa v Evropi in svetu	11
4. 3 Razvoj novega javnega managementa pri nas	13
4. 4 Novi javni management v novi Zelandiji	14
5 NAČELA NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA	15
5.1 Usmerjenost k uporabnikom	15
5. 2 Usmerjenost k rezultatom	15
5. 3 Prenova delovnih procesov	15
5. 4 Nova organiziranost in novi načini vodenja	16
5. 5 Uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta	17
6 OCENJEVANJE KAKOVOSTI JAVNIH ORGANIZACIJ V JAVNEM SEKTORJU	18
6. 1 EFQM (European Foundation for Quality Management)	19
6. 1. 1 Voditeljstvo	19
6. 1. 2 Strategija	19
6. 1. 3 Zaposleni	20
6. 1. 4 Partnerstva in viri	20
6. 1. 5 Procesi	20
6. 1. 6 Rezultati – odjemalci	20
6. 1. 7 Rezultati – zaposleni, družba in rezultati delovanja	20
6. 2 CAF (Common Assessment Framework)	20
6. 2. 1 Voditeljstvo	21

6. 2. 2 Strategija in načrtovanje	21
6. 2. 3 Zaposleni	22
6. 2. 4 Partnerstva in viri	22
6. 2. 5 Glavne značilnosti.....	22
6. 2. 6 Načela in vrednote modela CAF	22
6. 2. 7 Kje smo in kam gremo v slovenski upravi z uvajanjem skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)	23
6. 2. 8 CAF v Sloveniji v letih 2001 - 2005	23
6. 2. 9 Prednosti modela CAF.....	24
7 PRAKTIČNI DEL	25
7.1 Analiza podatkov	26
8 ZAKLJUČEK	41
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	44
Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	44
Priloga 2: Rezultati ankete.....	46

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Novi model odličnosti EFQM	19
---	----

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol.....	26
Graf 2: Starost	26
Graf 3: Izobrazba	27
Graf 4: Organizacija	28
Graf 5: Zadovoljstvo z vodenjem organizacije.....	28
Graf 6: Motivacija zaposlenih.....	29
Graf 7: Razvoj osebnih kompetenc.....	30
Graf 8: Motivacija	31
Graf 9: Novi javni management	32
Graf 10: Razvitost novega javnega managementa	33
Graf 11: Mnenje, ali bi morala vlada sprejeti več ukrepov za hitrejše uvajanje novega javnega managementa	34
Graf 12: Pozitivnost in negativnost sprememb novega javnega managementa.....	35
Graf 13: Bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa	36
Graf 14: Tehnike novega javnega managementa	36
Graf 15: Odločitev o spremembah novega javnega managementa	37
Graf 16: Primerjava razvitosti novega javnega managementa v svetu in v Sloveniji.	39
Graf 17: Ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju.....	39
Graf 18: Razširjenost ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju.....	40

UVOD

Javni sektor, kot ga poznamo, velja za neprofitno dejavnost, saj se financira iz državnega proračuna. Kar pomeni, da so mu sredstva za delovanje zagotovljena in se zaposlenim v javnem sektorju ni potrebno truditi za privarčevanje denarja v tolikšni meri, kot je to potrebno v zasebnem sektorju. Zaradi takšnega mišljenja in delovanja celotne javne uprave, javna poraba pri nas in v svetu iz leta v leto narašča. Zato so se strokovnjaki odločili, da v javni sektor uvedejo tekmovalnost, spodbujanje k večji storilnosti in razdružitev velikih birokratskih enot v manjše, ki bodo bolj fleksibilne in konkurenčne. To so storili z uvajanjem novega javnega managementa, ki vsebuje vse te tri naštetje koncepte. Poleg uvajanja novega javnega managementa v svetu in tudi v Sloveniji se pojavlja model kakovosti (common assessment framework – CAF). Model kakovosti CAF, Ministrstvo za notranje zadeve, ki je po zakonu pristojno za delovanje javne uprave, priporoča kot strateško smernico že od leta 2002.

1. 1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen diplomske naloge je čim bolj preučiti uvajanje novega javnega managementa v javni sektor ter ostalih modelov, ki vplivajo na izboljšanje delovanja javnega sektorja pri nas in v svetu. Cilj diplomske naloge pa je v celoti predstaviti management na splošno ter postopno uvajanje managementa iz zasebnega v javni sektor. Zanimalo me bo, kako so to storili v drugih evropskih državah in kako se s tem spopadamo v Sloveniji. Omenjeno področje bom predstavila s teoretičnimi metodami raziskovanja, kar pomeni, da bom preučevala že napisano literaturo tega področja. S sekundarno analizo virov bom preučevala knjige, internetne strani, strokovne članke iz slovenskih in tujih izdaj, primarne vire kot so zakoni, podzakonski akti, pravilniki in drugi dokumenti. V praktičnem delu diplomske naloge pa bom s pomočjo ankete poskušala ugotoviti dejansko stanje preučevanega področja.

1. 2 METODE DELA

Omenjeno področje bom predstavila s teoretičnimi metodami raziskovanja, kar pomeni, da bom preučevala že napisano literaturo tega področja. S sekundarno analizo virov bom preučevala knjige, internetne strani, strokovne članke iz slovenskih in tujih izdaj, primarne vire kot so zakoni - podzakonski akti, pravilniki in drugi dokumenti. V zadnjem delu diplomskega dela bom poskušala potrditi ali zanikati zastavljeno hipotezo, ki se glasi: «V javni sektor je potrebno uvesti spremembe.»

1. 3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V začetku diplomskega dela sem splošno predstavila razvoj in nekaj pojmov javne uprave, ki bodo služili za boljšo predstavbo in razumevanje diplomskega dela. V nadaljevanju sem predstavila management, kot ga pozna zasebni sektor in novi javni management kot novo metodo delovanja javnega sektorja, ki je javni sektor izboljšala tako v svetu kot pri nas. S konceptom novega javnega managementa so strokovnjaki želeli v javnem sektorju uvesti tekmovalnost, razdružiti velike birokratske enote, ki so manj fleksibilne kot manjše ter

spodbuditi javni sektor in z njim javne uslužbenke k večji storilnosti, učinkovitosti. Predstavila sem tudi uvajanje novega javnega managementa v svetu in pri nas. Kot primer v svetu sem navedla spremembe, ki so nastale z reformo javnega sektorja v Novi Zelandiji.

V petem poglavju sem opredelila načela novega javnega managementa, kot so usmerjenost k uporabnikom, usmerjenost k rezultatom, prenova delovnih procesov, nova organiziranost in novi načini vodenja, uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnih mest, povečanje učinkovitosti in uspešnosti, deligiranje in povečanje avtonomije, prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem, vzpostavitev tekmovalnosti, opredelitev in razmejitev odgovornosti.

V šestem poglavju sem predstavila ocenjevanje kakovosti javnih organizacij v javnem sektorju. Izpostavila sem dva modela, ki se najpogosteje uporabljata; model EFQM in model CAF. Pri modelu EFQM sem izpostavila dejavnike in rezultate modela ter jih na kratko opredelila. Natančneje sem opredelila skupni ocenjevalni okvir (CAF), načela in vrednote modela CAF, kje smo in kam gremo v slovenski upravi z uvajanjem CAF, CAF v letih 2001 - 2005 in prednosti modela CAF.

Zadnji del diplomskega dela pa predstavlja praktični del in sicer analiza ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi na 29 upravnih enotah in občinah po Sloveniji. Pri raziskovanju sem si kot temeljno hipotezo zastavila, da je potrebno v javni sektor uvesti spremembe, ki bodo spremenile delovanje le tega. Po raziskavi, ki sem jo opravila, sem prišla do spoznanja, da si velika večina zaposlenih v javnem sektorju želi spremembe na svojem delovnem mestu. Čeprav javni sektor velja za stabilnega in zanesljivega delodajalca, zaposlenim ni le cilj, da imajo zagotovljeno delovno mesto (seveda si vsakdo tega želi), vendar želijo v organizaciji napredek, razvoj organizacije, konkurenčnost organizacij med seboj, kar prinese večjo učinkovitost organizaciji. Zaposleni si želijo, da bi bili za svoje dodatno delo, ki ga opravijo v organizaciji nagrajeni ali vsaj pohvaljeni, kar jim daje dodatno motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Zato je pomembno, da v javni sektor uvedemo novi javni management, ki prinaša pozitivne spremembe tako za zaposlene kot za uporabnike storitev.

2 RAZVOJ IN JAVNA UPRAVA

Prelomno leto na področju razvoja javne uprave za Slovenijo je bilo leto 1990 - 1991. Osamosvojitve Republike Slovenije junija 1991 in sprejetje nove ustave za Slovenijo je sprožilo obsežno reformo slovenske uprave. Prvo dejanje reforme je bila izgradnja institucij na upravnih področjih (obramba, carina, državljanstvo, osebni dokumenti, monetarni sistem, devizno poslovanje, itd. Nato pa je sledila vzpostavitev vlade namesto izvršnega sveta, ustanovitev ministrstev kot osnovne organizacijske oblike državne uprave, določitev lokalne samouprave v skladu z ustavo, ustanovitev upravnih enot in prevzem državnih funkcij.

Nadaljnji razvoj javne uprave v letih 1997 - 2002 je bil tesno povezan s procesom vključevanja Slovenije v Evropsko unijo. V tem procesu je bil poudarek na krepitvi administrativne usposobljenosti po posameznih resorjih ter usklajevanju slovenske zakonodaje z zakonodajo evropskega upravnega prostora (angl. European Administrative Space). Po uspešnem zaključku usklajevanja se je Slovenija v letih 2000 - 2003 trudila uvesti številne ukrepe na ravni podzakonskih predpisov in na operativni ravni za izboljšanje kakovosti poslovanja javne uprave, za izboljšanje upravnih storitev, za večje zadovoljstvo uporabnikov in za večjo strokovno usposobljenost uslužbencev. Slovenija je začela s postopnim uvajanjem novega javnega managementa, ki bo izboljšal kakovost celotne javne uprave iz vidika povečanja učinkovitosti, povečanje njene odprtosti in preglednosti, povečanje kakovosti njenih storitev za večje zadovoljstvo državljanov in pravnih oseb kot uporabnikov storitev javne uprave.

2. 1 OPREDELITEV POJMOV

Javni sektor

Celotni družbeni sistem vsake države lahko v splošnem razdelimo na dva sektorja: zasebni (tržni sektor) in javni sektor. Zasebni sektor obsega podjetja, oziroma gospodarske družbe, katerih osnovna dejavnost je delovanje na trgu, nakup in prodaja izdelkov ali storitev. Glavni cilj tega sektorja je ustvarjanje čim večjega dobička podjetja. Seveda so prisotni tudi drugi dejavniki, kot so zadovoljstvo uporabnikov, nudenje zaposlitve in s tem širjenje podjetja ali gospodarske družbe, kar omogoča dolgoročni razvoj podjetja.

V javni sektor uvrščamo ustanove, ki jih ustanovi, organizira, vodi in deloma tudi financira država. Ustanovi jih zaradi enakosti dostopa vsem državljanom, kajti državljani potrebujejo te službe za dostojno življenje, ki pa ne bi bile mogoče, če bi te službe delovale na trgu. V ta sektor sodi državna uprava, javna uprava, javne gospodarske službe (javna podjetja na področju energetike, prometa, komunalnih dejavnosti, itd.) in negospodarske službe (zdravstvo, šolstvo, kultura, socialno varstvo, znanost, itd.)

Javna uprava

Definicija javne uprave pravi, da je javna uprava del procesa javnega upravljanja, ki poteka na operativno - strokovni ravni. Javna uprava predstavlja državno upravo, lokalno samoupravo in nosilce javnih pooblastil. Deluje v interesu državljanov in državljanek Republike Slovenije, ukvarja se z uveljavljanjem kolektivnih (skupnih) vrednot v družbi. Financirajo se iz proračuna, čeprav so nekatere organizacije prisiljene zaračunavati nekatere storitve zaradi lastnega obstoja in uspešnega delovanja, saj je državni proračun dostikrat premajhen za delovanje vseh skupnosti in organizacij, ki delujejo v javnem

interesu. Razporejanje proračunskih sredstev je stvar preišljenih političnih odločitev, zaradi tega interesne skupine med seboj kar tekmujejo za omenjena sredstva.

Državna uprava

Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost ljudi, ki živi na določenem območju, kjer zadovoljuje svoje potrebe. Na tem, z mejami določenem teritoriju, državna uprava izvaja državno prisilo, saj je aparat za izvrševanje monopola fizične prisile. Najvišji organ državne uprave je vlada, saj usmerja delovanje državne uprave preko ministrstev, ministrstva pa njim podrejenim službam. Skratka, državna uprava skrbi, da se naloge in cilji države najuspešneje dosegaajo. Za dosego ciljev sta najpomembnejša ustavnost in zakonitost . Zato so najpogostejše naloge državne uprave priprava in izdaja upravnih aktov, izvajanje predpisov, nadzor nad zakonitostjo, nadzor nad zakonitostjo dela organov lokalne skupnosti, zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države, pospeševanje gospodarskega, socialnega, kulturnega, ekološkega in splošno družbenega razvoja, priprava zakonov, predpisov in aktov ter opravljanje strokovno - tehničnih nalog za vlado, izvajanje strokovnih in drugih nalog v zvezi z obvladovanjem nepremičnin in drugega premoženja Republike Slovenije po pooblastilu vlade. Bistvenega pomena za uspešno delovanje državne uprave je strokovna usposobljenost predlagateljev in izvajalcev predpisov na vseh upravnih področjih.

Lokalna samouprava

Slovenija je leta 1995 uvedla dvotirni sistem upravljanja, kar pomeni, da je država del svojih pristojnosti prenesla na nižjo raven lokalne skupnosti, ki so v Sloveniji do sedaj edina veja lokalne samouprave. Takšen način upravljanja je Slovenija uvedla zato, da se pravice in življenjske potrebe ljudi rešujejo bližje ljudem. Namen lokalne samouprave je preprečiti koncentracijo politične moči. Za lokalno samoupravo je značilna avtonomija in samostojnost, decentralizacija in demokratizacija. »Danes lokalna samouprava označuje pravico in sposobnosti lokalne skupnosti, da v mejah ustave in zakonov predpiše in ureja pomemben delež javnih zadev lokalne narave z lastno odgovornostjo in v interesu lokalnega prebivalstva. Poudarek je na človeku, zadovoljevanju njegovih sodobnih potreb in kakovosti življenja njega in njegove družine na kraju prebivanja«. (Vlaj, 2006, str. 66)

3 MANAGEMENT

Besedo management lahko razumemo kot večpomenski pojem, zato njegova definicija ni točno znana. Vsak avtor nekoliko drugače opredeljuje ta kompleksen pojav kot je management. Razčlenitev definicij lahko povzamem po raziskavi, ki sta jo opravila dr. Antun Vila in dr. Jure Kovač leta 1997 v skripti Osnove organizacije in managementa, na podlagi preučevanja opredelitve managementa iz strokovne literature angleško in nemško govorečega področja ter domačih virov. Avtorja opredeljujeta » da je management proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov z namenom doseganja zastavljenih ciljev«. Navedena definicija managementa izhaja iz procesne opredelitve in poudarja posamezne funkcije managementa.

Prvi, ki je opredelil funkcije managementa, je bil Henri Fayol. Leta 1916 je v delu z naslovom Splošni industrijski management (administracija) managerske aktivnosti analiziral v petih sestavinah:

- ✓ planiranje,
- ✓ organiziranje,
- ✓ ukazovanje in usmerjanje,
- ✓ koordiniranje in
- ✓ kontrola.

Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja s stalnim raziskovanjem prihodnosti, določa cilje, strategije, s katerimi želi doseči zastavljene cilje, določa, katere resurse bomo potrebovali za doseg ciljev. Planiranje torej definira, kam želi organizacija priti v prihodnosti in kako do tja.

Organiziranje – Vodja mora zagotoviti, da je plan za delovanje organizacije smiselno pripravljen in da se ga tudi dosledno upošteva. Zagotoviti mora organizacijo ljudi in sredstev, ki so usklajeni s cilji, resursi in z zahtevami za izpeljavo dela. Namen te funkcije je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi dosežejo koordinirani napor, kjer sta ključna koncepta struktura in oblika. Oblika pomeni, da managerji določijo načine, kako bodo zaposleni opravljali delo, struktura pa se nanaša na relativno stabilne odnose in vidike v organizaciji.

Organiziranje po navadi sledi planiranju, saj odraža način, kako želi organizacija doseči zastavljene cilje.

Ukazovanje in usmerjanje, bolje rečeno vodenje, je managerska funkcija, katere najpomembnejša značilnost je uporaba vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Vodilni mora dobro poznati svoje zaposlene, prepoznati mora sposobne od nesposobnih, ki jih mora čim prej izločiti iz organizacije. Znati mora zbrati svoje najbližje sodelavce na skupne sestanke, da se zagotovi enotnost usmeritev in da poudarek potrebnim močem za izvršitev nalog. Biti mora dovolj večšč, da poveže vodenje poslov in ljudi, ki ga nadomeščajo v času odsotnosti.

Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, ki obsega obveščanje zaposlenih po celotni organizaciji o ciljih podjetja in vnašanje volje zaposlenim za doseganje čim boljših dosežkov. V času negotovosti, mednarodne konkurence, v času gospodarske krize, je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranje ciljev in motiviranje zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v najširšem pomenu zajema aktivnosti sprožanje akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Funkcija **kontroliranja** zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje korekcij, če je to potrebno. Bistvo kontroliranja je ugotoviti ali se procesi uresničujejo v skladu s postavljenimi plani. Ugotavlja odstopanja, prepoznava vzroke in ukrepanja za uresničitev zastavljenih ciljev. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Kontroliranje lahko opredelimo tudi kot proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe. Novi trend v kontroliranju daje vse večjo moč in zaupanje zaposlenim. Vodje organizacij se veliko manj ukvarjajo s kontrolo vseh zaposlenih, temveč dajejo večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da lahko kontrolirajo sami sebe in sproti odpravljajo napake.

3.1 OPREDELITEV RAVNI MANAGEMENTA

Struktura managementa je v strokovni literaturi in tudi v praksi razdeljena na tri ravni, in sicer: najvišje vodstvo (Top management), srednje vodstvo (Middle management) in nižje operativno vodstvo, delovodje (Supervisors).

3. 1. 1 Najvišje vodstvo podjetja (Top management)

Najvišje vodstvo podjetja (Top management) sestavlja posameznik ali skupina managerjev, ki imajo odločujoč vpliv in odgovornost za poslovanje podjetja. Najvišje vodstvo skrbi za oblikovanje vizije, poslanstva in globalne strategije in zagotavlja pogoje za implementacijo sprejetih strateških usmeritev podjetja. Njihovo najvišje poslanstvo je preučevanje alternativnih možnosti nadaljnjega razvoja podjetja in sprejemanje odločitev, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje.

3. 1. 2 Srednje vodstvo (Middle management)

Pod srednje vodstvo uvrščamo managerje poslovnih enot ali managerje posameznih poslovnih funkcij (npr.: nabavne, finančne,...). Njihove odgovornosti temeljijo na poslovnih enotah, ki jo vodijo. To pomeni, da na osnovi usmeritve najvišjega vodstva podjetja sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Od stopnje decentralizacije v organizaciji je odvisno, koliko možnosti imajo za samostojno odločanje. V osnovi pa se njihove obveznosti nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje podjetja.

3. 1. 3 Nižje operativno vodstvo (Operational management)

Naloge operativnega managementa so uravnavanje dela zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev. Po navadi te managerje poimenujemo delovodje. Poleg managerskega dela vedno opravljajo tudi izvedbeno delo, podobno kot specialisti. Vendar jih kljub temu uvrščamo k managerjem, saj imajo podrejene izvajalce, katerih delo usklajujejo.

Število hierarhičnih ravni je odvisno od vsake organizacije posebej, saj na delitev vpliva več dejavnikov, kot so npr.: velikost podjetja, vrsta proizvodnega programa, lokacijska razdrobljenost podjetja, itd. Vendar je navedena delitev osnova za oblikovanje različnih modificiranih oblik.

4 NOVI JAVNI MANAGEMENT

4. 1 KONCEPT NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA

Novi javni management postaja vse bolj zaščitni znak za različne politike in upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem naslednje tri bistvene skupine ukrepov (Pečar Z., 2003, str. 18):

- razvijanje tekmovalnosti
- razdružitev prevelikih upravnih birokracij
- spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja

4. 1.1 Razvijanje tekmovalnosti

Pri konceptu tekmovalnosti gre za prizadevanja odstranitev ali spreminjanje prevladujoče monopolne značilnosti izvajalcev – ponudnikov javnih storitev ter prizadevanja za razvijanje več različnih virov ponudbe, ki si med seboj konkurirajo in tako ustvarjajo potencial za večjo konkurenčnost, oziroma tekmovalnost v prihodnosti. Pogosto glavni izvajalec, oziroma ponudnik javnih storitev, izkorišča monopolni položaj ter zanemarja učinkovitost tehnologij ali načinov dela. Koncept NJM predlaga izvedbo naslednjih korakov:

- Razdvojiti financerje (tiste, ki planirajo, nabavljajo) od izvajalcev (dobaviteljev) javnih storitev; to pomeni ločiti planiranje in financiranje od neposredne organizacije vseh nalog za izvajanje storitev. S tem, ko javna uprava obdrži nabavno funkcijo, so dani pogoji za konkurenčno tekmovanje med različnimi dobavitelji – ponudniki storitev.
- Z razpisi javnih natečajev se vzpostavlja režim, pri katerem podjetja v zasebnem sektorju (včasih tudi neprofitne organizacije) periodično konkurirajo »hišnim« ekipam javne uprave ali privatnemu podjetju, ki je zmagalo na natečaju (pogodbe z izvajalci storitev se morajo namreč periodično obnavljati).
- Med upravne pogodbe in interne upravne pogodbe nadomeščajo princip « več ponudnikov» na tistih področjih, kjer se mora ohranjati interno izvajanje storitev znotraj javne uprave.
- Financiranje javnih storitev onemogoča nenadzorovano nenamensko dodeljevanje proračunskih sredstev organizacijam in upravam, ki zagotavljajo javne storitve. Ta način povezuje financiranje s klienti ali uporabniki in jim daje možnost, da se sami odločajo in izberejo eno od konkurenčnih izvajalnih organizacij oziroma, da »izstopijo« iz tiste organizacije, katerih učinkovitost upada in pristopijo k tistim, ki so uspešnejše. To pomeni, da dobijo uspešnejši večji delež proračunskega denarja kot neuspešni. Na tak način je proračun neposredno usklajen z obsegom dejavnosti in kakovostjo posameznega izvajalca.
- Kontrolo nad izvajalci s strani uporabnikov omogočajo poleg možnih »izstopov« tudi razna sporočila, kot npr.: pritožbe, volitve, lobiranje, demonstracije, ipd., predvsem v primeru nekaterih lokalnih izvajalnih organizacij (šole, socialna stanovanja,...).

- Polarizacija na javni in privatni sektor je v makroekonomski strategiji včasih tudi pospeševalni dejavnik za povečanje tekmovalnosti. Pogosto pomeni veliko priložnost za javni sektor, npr. ukinjanje prometa z osebnimi vozili v mestnih središčih in nadomeščanje z javnim transportom.

4. 1. 2 Razdruževanje prevelikih upravnih birokracij

Novi javni management poudarja razdruževanje velikih nepreglednih in neučinkovitih organizacij javnega sektorja in spodbuja k oblikovanju bolj decentraliziranih, manjših enot, ki bodo bolj fleksibilne, vodene in usmerjene k zadovoljevanju tržnih potreb usmerjene organizacije. Značilnosti razdruževanja upravnih birokracij lahko povzemamo v naslednjih točkah:

- ❖ Korporacijo in močno organizacijsko vodstvo dosežemo z jasno določitvijo bistvenih delovnih procesov. Na takšen način lahko vsako dejavnost posebej bolj natančno razvijamo in ji posvečamo več pozornosti, kar je seveda boljše kot, da bi bile posamezne dejavnosti le majhen delček velike organizacijske tvorbe.
- ❖ Rast nevladnih organizacij je pogosto spremljajoč pojav procesa korporatizacije. Za pomoč nevladnim organizacijam se ustanovljajo organizacije (agencije) tržno usmerjenim, na novo preoblikovanim organizacijam ter koordinirajo posebne naloge, ki zadevajo različne resorje centralne vlade ali regionalne in druge ravni oblasti (uprav).
- ❖ Podoben, priporočljiv proces je oblikovanje mikro – lokalnih organizacij. Nastanejo, ko mestne uprave zadolžijo neko manjšo organizacijo za izvajanje javnih storitev za posamezne individualne objekte ali območja.
- ❖ Izvršne agencije, organizirane na ravni centralne vlade, se ustanovijo v primeru slabega delovanja določenega segmenta javnih storitev z namenom, da prevzamejo tisti obseg nalog (običajno je to management), ki jih neki oddelek državne uprave oz. javnega sektorja ne zmore opravljati.
- ❖ Oblikovanje neodvisnih institucij je predvsem drugačen proces. Do sedaj našteje organizacije upravljajo centralne vlade. Pri neodvisnih institucijah je postavljena zahteva, da le te ne smejo delovati pod vplivom politike. Vse oblike korporatizacije jasno sledijo takšnemu načinu delovanja, kot ga zahteva posamezni izvršni direktor, ki usmerja k strateškim in taktičnim odločitvam organizacije.
- ❖ Nujen korak vsake korporatizacijske spremembe je tudi razdvojitve – v določeni dejavnosti spojenih – različnih strateških procesov javne politike (projekti, programi). Običajno je potrebno preučiti sisteme koordinacije, ki temeljijo na planiranju. Namesto starih se oblikujejo nove oblike odnosov, ki jih je potrebno utrditi s pogodbo ali podobnim mehanizmom, lahko pa tudi z novo obliko financiranja na podlagi rezultatov (običajno je povezano s številom uporabnikov storitev).
- ❖ Drobljenje privatiziranih industrij z namenom oblikovanja različnih vlog posameznih privatnih izvajalcev pa tudi ločitve birokratsko – nadzorne funkcije od proizvodnje, je druga oblika razdruževanja. Nastala je kot odgovor nepravilnosti pri zgornjih modelih privatizacije.

- ❖ Enostavne oblike drobljenja in razdruževanja zajemajo delitev velikih birokratskih organizacij na področne (regionalne enote), bolj zapletene pa dobijo določen nadzor ali omejitve pri poslovanju, tako v pogledu kakovosti, obsega, cene storitev kot tudi drugih morebitnih vidikov.
- ❖ Ko primerjamo uspešnost razdrobljenih, privatiziranih ali korporatiziranih javnih organizacij, je potrebno uspešnost stalno analitično spremljati. Tisti, ki zaostajajo za ostalimi, so na nek način kaznovani. Zato poskušajo biti privatizirane družbe iste panoge čim bolj učinkovite in si s tem poskušajo pridobiti investicijski kapital, ugoden položaj na trgu delnic ali prednostni položaj pri zakonodajalcih. Korporatizirane agencije pa si želijo zagotoviti večji proračun, naklonjenost tistih, ki sprejemajo odločitve in pritegnejo čim večje število uporabnikov, saj ti prinašajo tudi večji delež proračuna.
- ❖ Merjenje učinkovitosti je splošna strategija NJM, ki odraža dolgoročni razvoj . Zajema predvsem meritve ekonomičnosti, učinkovitosti in končnih efektov izvajanje javnih storitev (»3 E«)
- ❖ Razpredelnice rezultatov meritev učinkovitosti vsebujejo številne kazalce in dajejo sicer poenostavljeno, vendar zelo koristno sliko, ki uporabnike (širšo javnost) seznanjajo o učinkovitosti ali ratingu uspešnosti različnih izvajalcev enakih javnih storitev.
- ❖ Z uvedbo NJM sledi premik k delni deprofesionalizaciji. Izraža se na več načinov: v prizadevanjih za oblikovanje močnih ali korporativnih vodstev, ki nadomeščajo kolegijske oblike vodenja javnih organizacij. Javno objavljeni kazalci o učinkovitosti in odločitve uporabnikov so zamenjali prejšnja, »profesionalna« poročila, ocenjevanja in sodbe o uspehu in povzročili razkorak med profesionalnim planiranjem medsebojnih odnosov med financerji in izvajalci javnih storitev.

4. 1. 3 Spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja

Spodbujanje k večji produktivnosti dosežemo z razvijanjem motivacije pri vsakem posamezniku in spodbujanju za povečanje dohodka na ravni organizacije. Takšne ukrepe pozna zasebni (privatni) sektor, vendar je to vedno bolj pomembno tudi v javnem sektorju. Uvajanje tekmovalnosti je nadgraditev ali zamenjava prejšnje etike« javnih služb«, za katere je bila značilna posebna birokratska upravna motivacija. Te nove oblike spodbud, ki naj bi vnašale več elementov podjetništva in usmerjale večjo pozornost v zmanjševanje stroškov in organizacijsko učinkovitost, so:

- ✓ Splošno je znano, da so podjetja v privatni lasti bolj učinkovita kot podjetja v javnem sektorju (v praksi verjetno obstajajo tudi izjeme, ki potrjujejo pravilo). Zato je potrebna privatizacija lastništva osnovnih sredstev pred uporabo NJM v javnih podjetjih in vedno bolj tudi v večjem delu državne uprave.
- ✓ Strategija NJM zahteva čim bolj jasno določitev lastninskih pravic in uveljavljanje odgovornosti. Takšna razjasnitev je vsekakor boljša od sedanje, saj zmanjšuje probleme, ki jih pogosto povzročajo konfliktni interesi in drugi zunanji dejavniki. Na podlagi dosedanjih izkušenj prevladuje mnenje, da je lastninske pravice bolje pripisati le enemu, kot pa jih razdeliti med dva ali več subjektov.
- ✓ Zakonodajni in pogodbeni nadzor združuje prizadevanja za dvig učinkovitosti v privatiziranih panogah (z določanjem stopenj podražitev, ki so nižje od inflacije)

ter prizadevanja za ohranitev demokratičnega nadzora nad izvajalci javnih storitev («contracting«).

- ✓ Spodbujanje organizacije javnih storitev z vključevanjem trga kapitala, in sicer tako, da delno ali v celoti prevzemajo razne oblike razvojnega financiranja iz privatnega sektorja. Z vključevanjem investorjev lahko pričakujemo povečan pritisk na managerje z namenom, da bi ti zmanjšali stroške (na primer pri načrtovanju in izvedbi gradbenih del ali pri ocenjevanju obsega tržnih potreb za izvajanje storitev) povsod tam, kjer je to mogoče.

- ✓ Razvoj tehnologij obračunavanja pomeni eno ključnih inovacij, povezanih z NJM v 90. letih; nastala je na temelju posodobitve informacijskih tehnologij. Primer, ki ga lahko navedem, je računalniško kodiranje dobav električne energije v nekaterih državah (npr.: Anglija, Avstralija,...), ki uporabnikom omogoča, da lahko individualno izbirajo med različnimi konkurenčnimi dobavitelji (demonopolizacija), pri tem pa jim lastnik omrežja in drugih za prenos potrebnih naprav, zaračuna ekonomsko ceno ustrezne storitve prenosa. Spremenjene tehnologije obračunavanja se izvajajo v skladu z zahtevami NJM po finančni javnosti in transparentnosti. Pri izdelavi analiz strateških politik javnega sektorja je osrednjega pomena njihova neposrednost in sposobnost razpolaganja s podatki, ki so potrebni za sprejemanje odločitev za izvajanje javnih storitev. V Sloveniji smo naredili korak naprej v tej smeri z uvedbo zdravstvenih kartic. S tem smo postavili osnovo za tovrstne razvojne spremembe na področju zdravstvenih storitev. Analize stroškov in koristi ter kriteriji države blagostanja pa zaradi tega hkrati izgubljajo na pomenu.

- ✓ Eden od elementov podjetništva je tudi boljše upravljanje lastnine in ocenjevanje uspešnosti. Podjetniški management celotnega javnega sektorja predstavlja pomembno področje NJM, ki so ga do sedaj v večjem obsegu uveljavili samo na Novi Zelandiji. Managerji v javnem sektorju bi morali biti usposobljeni ovrednotiti celotno lastnino vsake javne organizacije in oblikovati dolgoročno strategijo. Načrtovati bi morali amortizacijo, investicije, tehnološki razvoj, kadre, preučiti tržišče, stroške, vire prihodkov, itd. S takšnim načinom želijo upravljanje čim bolj približati privatnim korporacijam. V zvezi s tem so razvili dodatne računovodske metode, ki predstavljajo temeljno inovacijo.

- ✓ Če želimo razvijati zdravo spodbujanje, so proti - rentni ukrepi nujni. Omenjene ukrepe je potrebno uvajati povsod tam, kjer je nagrajevanje sorazmerno opravljenemu delu in končnim učinkom. Za javni sektor, velja, da je skoraj povsod prisotna tendenca, da si ljudje (zaposleni) poskušajo pridobiti nezasluženo plačilo (rento).
Največ proti – rentnih ukrepov pri uvajanju NJM v javni sektor je bilo doslej namenjenih tako imenovanim beneficiranim dejavnostim. Ukrepi so bili izvedeni ob primerjavi bonitet: dodatki k plači, zaščita delovnega mesta, krajša delovna doba, itd. S fleksibilnejšo obliko nagrajevanja v privatnem sektorju so nagrade tesno povezane s prispevkom posameznika organizaciji, lokalnih pogojev in ponudbe delavcev na trgu.

- ✓ Povečanje razlik v plačah lahko za neukega pogosto pomenijo povečanje neenakosti. V javnem sektorju bo potrebno še veliko postoriti, da bo nagrajevanje dobilo podjetniško vsebino. Ukrepi NJM pogosto vsebujejo zmanjšanje plač

nestrokovnim delavcem in povečanje plač managerjem v javnem sektorju (seveda le na podlagi njihove primerne uspešnosti).

- ✓ Proti – rentnim ukrepom in uvajanju kazalcev uspešnosti delovanja – performanse sledijo prizadevanja za takšne plače, ki bi bile v skladu z delavčevimi dosežki. Največji problem v zvezi s tem predstavlja premajhen relativni delež variabilne plače. Ta sestavina je delno povezana tudi s določbami v pogodbi o zaposlitvi in strategijo oblikovanja managerskih struktur ter vlog v javnih organizacijah.

Ponekod obstajajo s predpisi določene tako imenovane dividende (nekaj odstotkov v proračunu) za doseženo različno stopnjo učinkovitosti. Na takšen način se vgrajujejo v strukturo javnih proračunov pričakovanja, da se bosta v naslednjem obdobju stalno izboljševali učinkovitost in uspešnost tudi v javnem sektorju. Namesto nekdanjih predpostavk o stalnih (fiksni) stroških in predvideni inflaciji prispevajo »dividende za učinkovitost« k večjemu interesu za inovacije in boljše delo ter podpirajo pričakovanja, da bodo tudi uslužbenci v javnih organizacijah neprestano izboljševali svojo produktivnost, tako, kot to morajo početi delavci v privatnih podjetjih.

Novi javni management (angl. New public management - NPM) je bil zasnovan na podlagi dolgoletnih preučevanj javnega sektorja, in sicer je bil poglobitni cilj raziskovanj, kako v javni sektor uvesti več tekmovalnosti in učinkovitosti. Raziskave so pokazale, da javni sektor ne izkorišča dovolj visoko razvitih spoznanj, pristopov, metod in tehnik sodobnega splošnega managementa. Deluje preveč zaprto in nekonkurenčno, kar pomeni vedno višjo porabo javnega denarja. Namen novega javnega managementa je spremeniti ekonomiko poslovanja, pristope, metodologijo upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, organizacijsko obliko, podjetniški način razmišljanja in delovanja. Novi javni management temelji na usmerjenosti k ljudem, uporabnikom in zaposlenim. Njegovo uvajanje se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev odgovornosti in pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznikov, ploščenje organizacijske kulture. »Uvajanje novega javnega managementa pomeni tudi premik v miselnosti od varnosti delovanja v zaledju zakonitosti, v uspešno in učinkovito delovanje za doseganje postavljenih ciljev organizacij.

4. 2 RAZVOJ NOVEGA JAVNEGA MANAGMENTA V EVROPI IN SVETU

Izraz novi javni management je v posameznih državah poimenovan različno, saj se je njegovo uvajanje izvrševalo v različnih časovnih obdobjih. V prvih letih uvajanja je bil poudarek na ekonomičnosti, kasneje pa so pozornost usmerili na področje strateškega, finančnega in kadrovskega managementa. Pri tem gre za uvajanje posameznih načel novega javnega managementa (privatizacija, decentralizacija, deregulacija, nove oblike odgovornosti in merjenje uspešnosti) ali pa za celovito upoštevanje paradigme novega javnega managementa, poleg tega pa se uporablja tudi različen pristop pri uveljavljanju njegovih načel.

Številni avtorji menijo, da je novi javni management mednarodna usmeritev javne uprave z začetkom v sredini 70-ih let, ki je nastal kot odgovor na zahteve po zmanjšanju obsega uprave in po lastninjenju. V državah ima velik mednarodni vpliv, vendar pa je odvisen od zgodovinskih, kulturnih, političnih in managerskih značilnosti posamezne države.

»Avtorji Ferlie, Ashburner, Fitzgerald in Pettigrew (1996) menijo, da ima novi javni management večji vpliv na anglo-saksonske kot na države kontinentalne zahodne Evrope. Še posebej so bile ideje novega javnega managementa sprejete in usklajene v Novi Zelandiji, kjer so v letih 1984 - 1990 vnesli dramatične spremembe v organiziranost in

upravljanje javnega sektorja. Cilji prestrukturiranja javnega sektorja so bili predvsem izboljšanje učinkovitosti in povečanje odgovornosti javnih organizacij vladi in parlamentu. Bile so tri glavne sestavine:

- a) vlada je komercializirala številne naloge, ki so jih opravljale organizacije javne uprave
- b) kjer je bilo možno, so se ločile komercialne in nekomercialne dejavnosti znotraj resorjev; trgovalne dejavnosti so se prenesle v javne družbe;
- c) decentralizacija upravljanja človeških virov in plačnega sistema; uvedli so nov sistem odgovornosti vodilnih delavcev s poudarkom na pogodbah za določen čas, plačilom na podlagi delovne izvedbe in pregledih delovanja.« (Žurga G., 2001)

Reformni procesi, ki jih je uvedla Avstralija v začetku v 80-let so prinesli predvsem večjo tržno usmerjenost, sistem spodbud ter prevzemanje metod in tehnik dela iz zasebnega sektorja. Primerjalna analiza programov za izboljšanje finančnega managementa v Veliki Britaniji in Avstraliji je pokazala, da ima avstralski program dolgoročneje učinke kot britanski. Reforma v Avstraliji je temeljila bolj na soglasju in manj na pristopu od zgoraj navzdol, kot je bilo to v Veliki Britaniji, z vzpostavljeno močno koalicijo med vodilnimi iz politike in uprave.

V Združenih državah Amerike je veljal predvsem model »Zagotavljanje učinkovitosti«. Vplivi pobud s področja novega javnega managementa so bili šibkejši kot v Veliki Britaniji, vendar pa iz različnih razlogov niso prinesli rezultatov kot so si jih želeli.

Prednosti modela CAF so kmalu ugotovile organizacije v Evropi ter pričele z uporabo modela za samoocenjevanje delovanja. Ekspertna skupina Innovative Public Services Group, ki je bila imenovana s strani ministrov za javno upravo državah EU, je v raziskavah ugotovila, da je bil model CAF od leta 2000 do leta 2002 najbolj uporabljen v Belgiji (65 organizacij) in Italiji (18 organizacij), sledile so Avstrija (15 organizacij), Nemčija, Španija, Nizozemska, Danska, Finska, Švedska, Portugalska, Norveška. Omenjeni model so uporabljali tudi v državah kandidatkah (npr. Ciper), in sicer na centralni, regionalni in občinski ravni.

Evropski inštitut za javno upravo je pripravil posebne smernice za uporabo modela CAF za samoocenjevanje. Najpomembnejši pogoj za objektivno primerjavo rezultatov med organizacijami je namreč čim bolj standardizirani postopek. Model CAF uporabljajo v organizaciji ali v večjem delu organizacije, ki deluje zaokroženo, saj če obstajajo odstopanja nekaterih dejavnosti, kot je npr. načrtovanje in izvajanje kadrovske ali proračunske politike, se težko ocenjuje delovanje po vseh merilih.

Tako, kot za uporabo modela CAF pri nas, tudi v svetu in drugod velja, da samoocenjevanje izvaja samoocenjevalna skupina, ki mora biti zaradi objektivnih ugotovitev sestavljena čim bolj heterogeno po merilih hierarhičnega položaja, odgovornosti, vsebin dela, starosti in spolu. Člani so izbrani na podlagi osebnih in ne poklicnih spretnosti. Mislim na komunikativnost, zaupanje, analitičnost,...). Najbolj ustrezno število ocenjevalcev v skupini je med pet in deset, najmanjše število članov, ki jih lahko skupina ima pa so trije člani.

Pred ocenjevanjem se morajo člani samoocenjevalne skupine pogovoriti z vodjem organizacije, prav tako pa se morajo seznaniti z dokumentacijo delovanja podjetja (program dela, poročilo o delu, bistveni elementi proračuna, podatki o kadrovanju in finančnem poslovanju, itd.).

Po izpolnjenih vprašalnikih ocenjevalci ugotavljajo realno stanje v organizaciji. Nato po opravljeni individualni oceni in ugotovitvah povprečne vrednosti usklajujejo oceno

skupine, večkrat razpravljajo in ponovno ocenjujejo. Če je skupina enakomerno razdeljena med dvema stranema, ima lahko predsednik odločilni glas. Bistvo pri ocenjevanju je, da člani ocenjevalne skupine s tehtnimi argumenti obrazložijo svojo oceno in navedejo tehtne dokaze.

Po zaključku ocenjevanja vodstvo organizacije preuči izpolnjen vprašalnik in določi področja, na katerih je ukrepanje najbolj pomembno ter se dogovorijo o ukrepih, ki bodo sledili. Pri pripravi ukrepov lahko vodstvo razmisli o uporabi strukturiranega pristopa, ki vključuje vprašanja ali razmišljanja: »Kje želimo biti čez pet ali deset let?« in »Kaj moramo storiti za doseg zastavljenih ciljev?«

Samoocenjevanje je smiselno ponoviti v okviru stalnih izboljšav čez leto dni, da postane redna letna aktivnost. Ko samoocenjevanje postane večletna praksa h kritičnem številu upravnih organizacij, je s stališča koordinacije razvoja javne uprave smiselno uporabljati model CAF uporabljati kot orodje za eksterno ocenjevanje in nagrajevanje.

4. 3 RAZVOJ NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA PRI NAS

»Da bi lahko v javni sektor kljub njegovi specifični vlogi vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega managementa, ki so nastajala v dolgih desetletjih intenzivnih preučevanj, se je v drugi polovici 80. let pričela oblikovati nova ideologija o managementu v javnem sektorju pod skupnim imenom Novi javni management – New Public Management (NJM).« (Pečar, 2003, str.11)

Javna uprava je v javnem interesu, zato gre za uvajanje usmerjenosti k uporabnikom storitev ter učinkovitosti in uspešnosti javne uprave. V Sloveniji smo z uvajanjem novega javnega managementa še na začetku, vendar počasi in uspešno napredujemo. Modernizacija javnega sektorja skuša doseči bolj odprt in decentraliziran managementski model, ki naj bi nadomestil togo hierarhijo, ki je prisotna v celotnem javnem sektorju.

Bistvo novega javnega managementa je uvesti v javni sektor načela in pozitivne izkušnje managementa iz zasebnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomiko poslovanja faze managementskega procesa, delovne metode in tehnike, podjetniško - poslovni način razmišljanja, usmerjenost k ljudem (tako uporabnikom kot zaposlenim), poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, določitev odgovornosti za rezultate ter povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in v skladu z veljavnimi zakoni. To pomeni uvajanje podjetniško-poslovnih konceptov:

- ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne) funkcije;
- določitev vizije, poslanstva in ciljev organizacije ter uvedba strateškega managementa s podobnimi značilnostmi kot v zasebnem sektorju;
- usmerjenost k uporabnikom javne storitve;
- naravnost k rezultatom in doseganju učinkovitosti ter uspešnosti, kar pomeni tudi racionalno obnašanje, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti;
- avtonomija, decentralizacija in prenašanje odgovornosti;
- večja prilagodljivost in spodbujanje konkurence (privatizacija, deregulacija ipd.);
- izboljšanje ravnanja z ljudmi pri delu;
- izboljšanje komunikacije preko deregulacije in informacijske tehnologije in
- smotrna uporaba finančnih sredstev.

Jedro koncepta novega javnega managementa so ukrepi, ki strmijo k razvijanju tekmovalnosti, razdruževanju prevelikih upravnih birokracij in spodbujanju večje produktivnosti na podlagi merjenja učinkovitosti (Pečar Z., 2003). Skupno vsem

opredelitvam je: S PODJETNIŠKIMI METODAMI DOSEČI UČINKOVITO IN DEMOKRATIČNO UPRAVO.

Med razvojem novega javnega managementa so razvijalci postavljala številna vprašanja, kot so: Ali se lahko javni sektor tako spremeni, da bi bil sposoben uporabljati sodobne strategije managementa? Kakšne morajo biti spremembe, da bo uporabnik storitev najpomembnejši, tako kot je pomemben kupec v gospodarstvu? Kako izboljšati kakovost javnih storitev? Kako doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju?

4. 4 NOVI JAVNI MANAGEMENT V NOVI ZELANDIJI

Nova Zelandija je začela s prenovo javnega managementa v drugi polovici osemdesetih let. Pred temi reformami so bili direktorji državnih organov zelo omejeni pri vodenju in upravljanju njihovih oddelkov. Omejitve pri svojem delovanju so najbolj občutili na finančnem področju in izbiri, motivaciji svojih podrejenih. Za delovanje takšnega sistema so značilne naslednje značilnosti (Scott, 1996, str. 30-31):

- Planski proračunski sistem.
- Odobritev finančnih sredstev za posamezne programe na denarni osnovi vložkov.
- Večina izplačil je potekala preko finančnega ministrstva. Javna podjetja so sicer imela odprte svoje transakcijske račune v bankah, vendar so preko njih opravljala le z manjšim deležem celotnih proračunskih sredstev posameznega državnega organa v sestavi.
- Potrošnja v javnem sektorju je bila nadzorovana s strani finančnega ministrstva. Tako je bilo direktorjem v javnem sektorju na voljo le malo manevrskega prostora za upravljanje lastnih proračunskih sredstev organov v sestavi.
- Vse investicije in investicijski načrti v javnem sektorju so morali biti odobreni in potrjeni s strani vladnega kabineta. Pri večjih investicijah so morali dokazovati koristnost le-teh na podlagi analize stroškov in koristi. Vseeno pa se je dogajalo, da so vlade, v primeru negativnih rezultatov analiz, sprejemale odločitve o investicijah na podlagi političnih odločitev.
- Proračunski cikli državnih organov v sestavi so temeljili na prilagajanju višini stroškov in dodatnih stroškov, ki so nastali kot posledica novih programov.
- Potrošnja državnih organov v sestavi je bila predvidena za tri leta v naprej, vendar so odločitve le - teh sprejemali letno.
- Vse pravne osebe v javnem sektorju so morale uporabljati centralni računalniško-informacijski sistem; najemati državne objekte in prostore.
- Vlada je imela popoln nadzor nad vsemi zaposlenimi v javnem sektorju. Zaposlene je razdelila v plačilne razrede glede na stopnjo izobrazbe ter tudi postavljala pravila o njihovem ocenjevanju in nagrajevanju.
- Vlada je določala višino plač v javnem sektorju. Pri tem ji je pomagal poseben odbor z nalogo določanja najvišjih plač v javnem sektorju.

Takšen sistem je na Novi Zelandiji doživel veliko kritik, predvsem so mu je bila očitana: nejasnost zastavljenih ciljev, stroškovna neučinkovitost, slab pretok informacij, ne doseganje zastavljenih rezultatov in sprejemanje političnih, namesto strokovnih odločitev.

5 NAČELA NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA

S tehnikami koncepta novi javni management naj ne bi uvedli le sodobnejše organiziranosti in delovanja uprave, temveč tudi finančne učinke, ki pa so dolgoročni. Dolgoročnost učinkov (ne samo finančnih), uvedenih sprememb pri delovanju v upravi, zahteva ustrezno pripravo ljudi na spremembe, tistih, ki so pri spremembah udeleženi, kot tudi širše javnosti. Zahteve po povečani odzivnosti organizacije ter po učinkovitem in uspešnem delovanju za doseganje opredeljenih ciljev in za zagotavljanje potrebnega obsega storitev narekujejo spremembo obstoječih delovnih procesov – posameznih postopkov – v smislu učinkovitosti njihovega izvajanja.

5.1 USMERJENOST K UPORABNIKOM

Pri usmerjenosti k strankam je potrebno izpolniti pričakovanja stranke, da je njen zahtevk izpolnjen kakovostno. Vsekakor pa je potrebno paziti na primeren in korekten način obnašanja do uporabnika. Usmerjenost k uporabnikom zahteva določeno organizacijo delovnega procesa, kar lahko posledično vodi v spremembe v organizacijski strukturi. Organizacijska kultura naj bi bila čim bolj prožna, za čim lažje in hitro odzivanje na spremembe v okolju ter za zagotavljanje kontinuiranosti uvajanja sprememb. Stopnja fleksibilnosti strukture je odvisna od stopnje vplivanja okolja ter potreb organizacije po odzivanju na spremembe v okolju. Usmerjenost k strankam pa v delovanje organizacije vnaša elemente notranje in zunanje tekmovalnosti (vzpostavitev t.i. notranjega trga).

5.2 USMERJENOST K REZULTATOM

Usmerjenost k rezultatom se osredotoča na opredelitev storitve ali izdelka, to je končni rezultat posameznega procesa. Zelo pomembna je jasna določitev nalog celotne organizacije in njenih posameznih enot. Na opredelitev izdelkov oziroma storitev, se navezuje tudi opredelitev načina njihovega doseganja, merjenja ter opredelitev odgovornosti zanje. Uporabniki ali stranke izdelkov (storitve) v javnem sektorju so lahko zunanji in notranji (druge enote, oddelki, ipd.).

5.3 PRENOVA DELOVNIH PROCESOV

Delovni proces lahko opredelimo kot zaporedje dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti za uresničitev določenega cilja. Dejavnosti, ki jih je pri izboljšanju organizacije delovnih procesov potrebno izvesti, se nanašajo na ugotovitev obstoječega izvajanja delovnega procesa, na njegovo analizo, na opredelitev pozitivnih prvin, na pripravo različic izboljšanega načina izvajanja delovnega procesa ter za uresničevanje dogovorjenih sprememb. Izboljšanje delovnih procesov je kontinuiran proces. Učinki nove organizacije delovnega procesa so lahko izboljšana učinkovitost izvajanja, poenostavitve procesa, preoblikovanje posameznih delovnih mest, itd. To lahko vodi v nižje stroške procesa ter povečano zadovoljstvo uporabnikov. Današnja praksa je prenašanje posamezne dejavnosti ali celotne delovne procese v izvajanje zunanjim izvajalcem, v kolikor vodstvo oceni, da je to racionalno, smiselno in koristno. Prenos dejavnosti organizacije opravljajo

predvsem zaradi znižanja stroškov ter zaradi pridobitve novega znanja, ki ga zunanji izvajalci lahko prinesejo v obstoječo organizacijo, saj sama tega znanja ne zagotavlja.

Pri prenovi delovnih procesov prihaja do delegiranja in prenosa pristojnosti o odločanju na tiste uslužbenke, ki neposredno prispevajo k izvajanju delovnih procesov. Stiki med posameznimi avtonomnimi enotami in tudi v njih, ko so bili prej pretežno vertikalno usmerjeni, so tako bolj horizontalni, v smislu sodelovanja in koordinacije. Povečanje pristojnosti zaposlenim prispeva k sproščanju podjetniškega razmišljanja pri zaposlenih ter povečuje njihovo motiviranost za delo in pripadnost organizaciji.

V procesih prenavljanja delovnih procesov se vsekakor ne sme pozabiti na zaposlene, ki so poleg učinkovitosti izvajanja procesov in izboljšanje zadovoljstva strank zelo pomemben dejavnik, lahko rečemo najpomembnejši, saj zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo najbolj učinkovito izvajanje delovnih procesov in ustvarjajo največje dobičke. Zato je pomembno preoblikovanje in obogatitev (razširitev) delovnih mest ter povečanje odgovornosti posameznega izvajalca. Povečana odgovornost in pestrost dela izvajalcev pa vplivata na njihovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, kar se zrcali v odnosu do strank, zavedanje zaposlenih, da svoje osebne sposobnosti in interese lahko uresničijo v skupnih interesih organizacije. Zavedanje pripadnosti zaposlenih organizaciji pomaga graditi skupno organizacijsko kulturo.

5. 4 NOVA ORGANIZIRANOST IN NOVI NAČINI VODENJA

V zadnjih letih je bilo veliko truda vloženega v proces prenove javne uprave v Sloveniji. Poleg pravne regulacije (sprememba predpisov) so pomembni tudi ostali vidiki reforme, kot so organizacijski, funkcionalni, vsebinski in institucionalni. Ukrepi morajo biti zasnovani tako, da se reorganizira celotno delovanje javne uprave, ne samo enega dela, kajti gledano iz vidika celote to ni uspešno.

Vlada je v svojem Strateškem načrtu reforme slovenske uprave, ki ga je sprejela novembra 1997, opredelila kot temeljni in najpomembnejši cilj uvedbe nove funkcije javne uprave in razvoj njene moderne institucionalne oblike. Poleg najpomembnejše komponente so izpostavili še: nadaljnji razvoj strategij, struktur in sistemov, ki naj omogočajo učinkovito upravljanje, odstranjevanje nepotrebnih ovir in uvajanje ustreznih spodbujevalnih mehanizmov, uvajanje učinkovitih načinov merjenja delovanja slovenske uprave, povečanje odgovornosti zaposlenih ter osredotočenje na kakovost izvajanja nalog, uvajanje mehanizmov, ki naj zagotovijo motivirane in visoko usposobljene uslužbenke z oblikovano profesionalno etiko.

Najpomembnejše pri uvajanju nove organiziranosti javne uprave je, da damo času čas, saj tako velike spremembe se ne morejo zgoditi skozi noč. Javni sektor in javna uprava obsegata široko področje, zato je pomembno, da pravilno pristopimo k reševanju problemov in uvajanju novih sprememb, ki bodo izboljšale delovanje. Problem vidim tudi v tem, ker se organizacije javnega sektorja - javne uprave financirajo iz državnega proračuna in so pri uvajanju novih sprememb odvisne od proračunskih financ.

Kot najprimernejše se pojavljajo štiri nove oblike vodenja. Vsak način vodenja je odvisen od razmer in navad posameznika in tudi uprave, osebnostnih značilnosti vodje, števila njegovih delavcev ter stopnje opravljenega pooblaščenja in delegiranja pristojnosti. Primeri posameznih oblik vodenja so trenerski način vodenja, vodenje s podporo, vodenje s pooblaščenjem in ukazovalni način. Dober vodja bo sposoben kombinirati in uporabljati vse naštetе oblike vodenja.

5. 5 UVAJANJE NOVIH DELOVNIH METOD IN PREOBLIKOVANJE DELOVNEGA MESTA

Hiter tempo življenja in tržni izzivi naglo spreminjajo zmagovalce v poražence ali obratno. Okolje večine današnjih podjetjih, tudi organizacij javnega sektorja, je zelo nepredvidljivo, ni ga mogoče nadzorovati in natančno napovedovati. Zato je od vodij organizacij odvisno, kako organizirajo delovno sredino in kako preoblikujejo delovna mesta, da bo najboljše za delovanje organizacije v celoti. Pri spreminjanju je najpomembnejše, da se spremembe zgodijo v soglasju z zaposlenimi, da se zaposleni čim boljše počutijo na delovnem mestu, kajti takrat je učinkovitost zaposlenih najvišja.

Delovna mesta je potrebno preoblikovati tako, da so zaposleni v celotni javni upravi v največji meri na voljo strankam. V zadnjih letih je bilo kar nekaj narejenega na področju elektronske uprave, kar omogoča uporabnikom storitev tako rekoč dostop do informacij in zadovoljevanje svojih potreb kjer koli in kadar koli (e-uprava). Uvedba elektronske uprave je učinkovita za uporabnike in tudi zaposlene, saj se s tem skrajšajo postopki reševanja uporabnikovih zahtev, uporabniki vedo, kaj se z njihovo vlogo (zahtevo) dogaja, zmanjša se papirologija (uvedba brezpapirnega poslovanja), hitreje se odpravljajo administrativne ovire, uporabnikom ni potrebno hoditi od vrat do vrat različnih javnih ustanov. Sedaj se lahko zglasijo pri enem organu, kjer pridobijo potrebne informacije, saj imajo organizacije javne uprave med seboj vzpostavljeno bazo podatkov, v katero imajo vpogled in lahko pridobivajo podatke drugih organov javne uprave.

Poleg zgoraj naštetih tehnik novega javnega managementa poznamo še:

- **povečanje učinkovitosti in uspešnosti,**
- **delegiranje in povečanje avtonomije,**
- **prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem,**
- **opredelitev in razmejitev odgovornosti,**
- **vzpostavitev tekmovalnosti,**

ki so ravno tako pomembne za nov način delovanja javne uprave v Sloveniji in jih morajo vodje organizacij skrbno upoštevati, v kolikor želijo, da organizacija, ki jo vodijo napreduje ter se razvija v pozitivno smer. Upoštevati jih mora tudi vlada pri sprejemanju zakonodaje, s katero usmerja delovanje javnih organizacij.

6 OCENJEVANJE KAKOVOSTI JAVNIH ORGANIZACIJ V JAVNEM SEKTORJU

Kakovost v javni upravi je v zadnjih letih postala izredno pomemben dejavnik delovanja javne uprave. Kakovost lahko opredelimo kot ujemanje opravljene (upravne) storitve z zahtevami in celo pričakovanji odjemalcev uprave. Pričakovanja in želje odjemalcev, tako posameznih državljanov kot gospodarskih subjektov pa so v čedalje kompleksnejšem in v hitro spreminjajočem se svetu nenasitna.

Uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti je eden ključnih delov reforme ali razvoja (modernizacije) slovenske javne uprave že od sredine devetdesetih let. V zadnjem obdobju se vedno bolj uporablja model odličnosti – EFQM (European Foundation for Quality Management) in evropski model CAF (Common Assessment Framework). Poudariti je potrebno, da je področje kakovosti vseobsežno in se tako kot horizontalna javna politika izvaja ob bok normativnim reformam javne uprave. Le spremljanje zakonodaje namreč ni dovolj za doseganje zastavljenih ciljev, sprejeto zakonodajo je potrebno implementirati v delovanje javne uprave.

Na pojmovanje kakovosti v javnem sektorju v smislu njene globalizacije je imel največ vpliva koncept novega javnega managementa. Pred uvedbo je bil zastavljen cilj, da je potrebno upravo kot največjega uporabnika reformirati, da bi ta ne pomenila zgolj stroška administrativnih ovir gospodarskemu in s tem družbenemu napredku. V tem kontekstu govorimo o demokratizaciji uprave. Z naraščajočim pomenom odjemalcev se je radikalno spremenil način upravljanja v upravi in s časom tudi upravna kultura. Uprava je postala smiselna kot legitimna oblast le, v kolikor zadošča zahtevam odjemalcev in širše udeleženih strani. S tem kakovost postane vodilo razvoja uprave.

V javni upravi je merjenje rezultatov oteženo, ker je za upravo značilno, da gre za storitveno dejavnost, ki je opredeljena z dolgoročnimi cilji. Neznano je razmerje med inputi in outputom, saj tudi definiciji inputov in outputov nista točno dorečeni. »Zaradi težavnosti merljivosti vladnih aktivnosti se vladna dejavnost meri z inkatorji obsega dejavnosti, kot so vsota vladnih izdatkov (absolutno ali v deležu od bruto domačega produkta), obseg vladnih nakupov dobrin in storitev z izločitvijo transfernih plačil in seveda število zaposlenih. Vendar ti kazalci o rezultatih in učinkovitosti vlade povedo bolj malo ali nič« (Ferfila 1997, str. 151-152).

Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti so tako najbolj uspešni integralni modeli, ki so bili razviti na podlagi celovitega obvladovanja kakovosti, statistične kontrole procesov ali reinženiringa. To so različni modeli s skupnim imenovalcem celovitega upravljanja kakovosti (angl. total quality management). Najbolj uveljavljen model je model odličnosti EFQM. Ti modeli so se historično gledano razvili na podlagi sprva parcialnih metod ugotavljanja učinkovitosti in nadalje standardov kot orodij za zagotavljanje kvalitete (angl. Quality assurance). Med slednjimi so vsekakor najbolj znani standardi serije ISO.

6. 1 EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

Evropski model odličnosti EFQM je splošen neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Petim merilom pravimo dejavniki, ki vplivajo na delovanje organizacije, štirim pa rezultati. K dejavnikom prištevamo vse tisto, kar organizacija počne. Rezultati zajemajo tisto, kar organizacija dosega in so posledica dejavnikov. Dejavnike izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov. Temelj modela za doseganje trajne odličnosti je: »Odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije ter s pomočjo partnerstev, virov in procesov.« (MIRS, 2007, str. 13)

Nova različica modela EFQM, ki je bila uvedena leta 2010, predstavlja celotno organizacijo, kjer vodstvo postavlja cilje in strategije ter vodijo ustrezno politiko preko zaposlenih, partnerstev in virov ter obvladujejo procese delovanja za doseg zastavljenih rezultatov. Rezultati so posledica dejavnikov, saj sta leva stran modela (dejavniki) in desna stran modela (rezultati) v neposredni vzorčno - posledični povezavi. Skupaj tvorita celoto ter predstavljata delovanje modela EFQM.

Slika 1: Novi model odličnosti EFQM



Vir: Kern Pipan, Karmen. Loredana, Leon. Človek in organizacija, 29. mednarodna konferenca o razvoju organizacijske znanosti (24 – 26. marec 2010, Portorož, Slovenija)

6. 1. 1 Voditeljstvo

Odlične organizacije imajo na vodilnih mestih takšne voditelje, ki oblikujejo in uresničujejo načrtovano prihodnost. Delujejo kot zgled vrednot in etike ter oddajajo občutek zaupanja in varnosti. So fleksibilni in omogočajo organizaciji vnaprejšnje predvidevanje ter v posameznih situacijah odreagirajo na primeren način za zagotavljanje dolgoročnega uspeha organizacije. (po Vraber, 2007, str. 14)

6. 1. 2 Strategija

Organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoča na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje takšne strategije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese. (po Vraber, 2007, str. 16)

6. 1. 3 Zaposleni

Uspešne organizacije cenijo svoje zaposlene in oblikujejo takšno organizacijsko kulturo, ki omogoča vzajemno doseganje organizacijskih in osebnih ciljev. Razvijajo ter sproščajo vse možnosti zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije. Zavzemajo se za poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblašajo zaposlene. Vodstvo mora pokazati skrb za zaposlene, kar pomeni, da jih obveščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanje, tako, da jih motivirajo in povečajo njihovo pripravljenost, da uporabijo lastne spretnosti ter znanje v korist organizacije.

(po Vraber, 2007, str. 17. Kern-Pipan, Loredana Leon, str. 6)

6. 1. 4 Partnerstva in viri

Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo politiki in strategiji ter za uspešno delovanje procesov. Medtem, ko planirajo in upravljajo partnerstva in vire zagotavljajo, da organizacija učinkovito upravlja s svojim vplivom na družbo in okolje. (po Vraber, 2007, str. 18)

6. 1. 5 Procesi

Uspešne organizacije delujejo tako, da ves čas snujejo, izboljšujejo in upravljajo procese (storitve ali izdelke) z namenom, da bi v največji meri zadovoljili odjemalce in druge udeležene strani in ustvarjali za njih večjo vrednost. (po Vraber, 2007, str. 20)

6. 1. 6 Rezultati – odjemalci

Odlične organizacije dosegajo izredne rezultate pri svojih odjemalcih le takrat, ko jih redno merijo. Merijo jih z dvema kazalnikoma: kazalniki dojetanja in kazalniki delovanja. Kazalniki dojetanja prikazujejo, kako odjemalci dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. z anketiranjem odjemalcev, v ciljnih skupinah, iz ocen prodajalcev, pohval in pritožb). Kazalniki delovanja pa so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojetanja zunanjih odjemalcev. (po Vraber, 2007, str. 22. Kern-Pipan, Loredana Leon, str. 7)

6. 1. 7 Rezultati – zaposleni, družba in rezultati delovanja

Organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politike, ki temelji na potrebah in pričakovanjih zaposlenih, zunanjih udeležencev ter pričakovanjih ključnih udeležencev. (po Vraber, 2007, str. 23 , 24, 25. Kern-Pipan, Loredana Leon, str. 7)

6. 2 CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

Model za presojo organizacij v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM in modelu nemške univerze upravnih znanosti Speyerju. Zasnovan je na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava iz različnih vidikov hkrati, to je celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije.

Model za presojo organizacij v javnem sektorju je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo v državah članicah EU. Na pobudo generalnih direktorjev s področja javne uprave ga razvijajo skupaj s posebno delovno skupino Innovative Public

Services Group (IPSG), da bi spodbudili izmenjavo in sodelovanje pri inovativnih načinih posodabljanja uprave in zagotavljanju javnih storitev v državah članicah EU. Prva, začetna različica, je bila predstavljena leta 2000, prva dopolnjena različica pa je bila objavljena leta 2002. V letih 2000 – 2005 je približno 900 organizacij evropskih javnih uprav uporabljalo model CAF, da bi izboljšalo delovanje svojih organizacij. Veliko zanimanje za uporabo tega orodja obstaja tudi zunaj Evrope, npr. na Kitajskem, Srednjem Vzhodu, v Dominikanski republiki in Braziliji. Več kot 300 uporabnikov modela se je srečalo z njim na evropskem srečanju uporabnikov modela CAF v Rimu leta 2003 in v Luksemburgu leta 2005. Inštitut EIPA (Evropski inštitut za javno upravo) je opravil tudi dve študiji povezani s temi srečanji. Študiji zagotavljata podatke o uporabi modela CAF v Evropi in po njihovem zgledu je bila opravljena tudi revizija CAF v letu 2006. Zbirko podatkov o uporabi modela CAF še naprej dopolnjujejo pri inštitutu EIPA, kar omogoča integracijo dobrih praks v javnih upravah po vsej Evropi, morda tudi širše. Ministri, odgovorni za javno upravo v Evropski uniji, so ob koncu luksemburškega predsedovanja 8. junija 2005, izrazili hvaležnost za plodno izmenjavo idej, izkušenj in dobrih/najboljših praks med upravami držav članic EU v okviru evropske mreže javnih uprav (EPAN) ter za razvoj in uporabo takih orodij kot je skupni ocenjevalni okvir.

Glavni namen CAF je orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi uporabljajo kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti, da bi izboljšale svoje delovanje. Model CAF ima štiri glavne cilje (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Ljubljana, 2007):

1. V javno upravo uvajati načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in jo z uporabo in razumevanjem samoocenjevanja postopoma voditi do sedanjega zaporedja aktivnosti načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj.
2. Omogočiti javnim organizacijam, da se same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšave.
3. Delovati premostitveno med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti.
4. Omogočiti primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.

6. 2. 1 Voditeljstvo

Vodje usmerjajo organizacijo in razvijajo poslanstvo, vizijo in vrednote, ki so nujno potrebne za dolgoročni uspeh organizacije. Zaposlene motivirajo in podpirajo z dajanjem vzgleda in s primernim vedenjem v skladu z izraženimi in neizraženimi vrednotami. Vodje so odgovorni za izboljšanje delovanja organizacije in za pripravo na prihodnost z organiziranjem sprememb, ki so potrebne za uresničevanje poslanstva organizacije. V javnem sektorju so vodje glavni vmesni člen med organizacijo in politiko, saj upravljajo njihove skupne odgovornosti. Pristojni so za obvladovanje odnosov z drugimi udeleženi strani ter izpolnjevanje njihovih potreb. Od vodij v javnih storitvenih organizacijah se zahteva, da z delom v okviru dodeljenih sredstev dosežajo zastavljene cilje. Zato je včasih potrebno uravnotežiti potrebe državljanov, politikov in drugih udeleženih strani. Vodje morajo pri tem pretehtati, kakšne so zahteve odjemalcev in kako je mogoče njihove zahteve uskladiti s političnimi obveznostmi, pri čemer izkazujejo jasno zavezanost državljanov/odjemalcev, kakor tudi udeleženi stranem.

6. 2. 2 Strategija in načrtovanje

Organizacija izvaja svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani, ob usklajevanju javnih politik/ciljev in potreb drugih udeleženih strani, podprta z nenehnim izboljševanjem upravljanja virov in procesov. Strategija se prenese v načrte cilje in merljive ciljne vrednote. Načrtovanje in strategija odražata pristop organizacije k izvajanju posodobitev in inovacij.

6. 2. 3 Zaposleni

Zaposleni so največje bogastvo organizacije, saj ji prinašajo največji kapital. Pomembno je ugotoviti način, kako zaposleni obvladujejo razpoložljive vire, ki določajo uspešnost organizacije. Spoštovanje, dialog, pooblaščenje zaposlenih in zagotavljanje varnega ter zdravega okolja so bistvenega pomena za zagotavljanje predanosti in sodelovanja zaposlenih na poti organizacije k odličnosti. Zaposlenim je potrebno pomagati, da popolnoma izkoristijo svoje možnosti, omogočen jim mora biti stalen razvoj njihovih kompetenc in prevzemanje večje odgovornosti tako, da zaposleni lahko prispevajo k izboljšanju svojega delovnega mesta in s tem boljšega počutja na delovnem mestu.

6. 2. 4 Partnerstva in viri

Partnerstva so pomemben vir za uspešno delovanje organizacije. Poleg partnerstev so za uspešno delovanje potrebni tudi tradicionalni viri, finance, tehnologija, prostori in oprema. Ti viri se uporabljajo in razvijajo za strateške potrebe organizacije in njenih najpomembnejših procesov zato, da se kar najučinkoviteje dosežejo zastavljeni cilji.

6. 2. 5 Glavne značilnosti

Organizacija si z uporabo modela zagotovi učinkovit okvir za začetek procesa stalnega izboljševanja. Model CAF omogoča/zagotavlja (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Ljubljana, 2007):

- ocenjevanje na podlagi dokazov, po merilih, ki so širše sprejeta v javnem sektorju v Evropi,
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- doseganje doslednosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- povezava med različnimi rezultati, ki bodo doseženi in povezava med podpornimi strategijami ali dejavniki,
- usmerjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,
- priložnosti za spodbujanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji v organizaciji in z drugimi organizacijami,
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v redno poslovanje,
- merjenje napredovanja s periodičnim samoocenjevanjem.

6. 2. 6 Načela in vrednote modela CAF

Model CAF prispeva k temeljnim načelom odličnosti, kakor so opredeljena v modelu odličnosti EFQM, z usmerjenostjo k rezultatom, osredotočenostjo na odjemalce, voditeljstvom in stanovitnostjo namena, obvladanjem procesov in dejstev, vključevanjem zaposlenih, stalnim izboljševanjem in inoviranjem, medsebojno koristnimi partnerstvi in družbeno odgovornostjo organizacij. Njegov cilj je izboljšati delovanje javnih organizacij z uporabo teh načel.

Končni cilj modela je prispevati k dobremu upravljanju, čeprav se model osredotoča na ovrednotenje upravljanja delovanja in na prepoznavanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje. Ocenjevanje delovanja tako obravnava naslednje glavne značilnosti organizacije v javnem sektorju:

- ✓ demokratično odgovornost,
- ✓ delovanje v zakonsko predpisanem okviru,
- ✓ komuniciranje s politično ravno,
- ✓ vključevanje udeležene strani in uravnoteženje njihovih potreb,
- ✓ odličnost pri izvajanju storitve,

- ✓ cenovna primerljivost,
- ✓ doseganje ciljev,
- ✓ upravljanje posodabljanja sprememb.

6. 2. 7 Kje smo in kam gremo v slovenski upravi z uvajanjem skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)

Temeljni prenovi v javnem sektorju je v posameznih državah botrovala potreba po manjši javni upravi in večji odzivnosti pričakovanja uporabnikov javnih storitev. Klasičnemu načinu delovanja (zakonitost, varovanje javnih koristi, politična nevtralnost, samostojnost, etičnost) se pridružujejo sodobni principi delovanja, zlasti usmerjenost uprave k njenim uporabnikom. Uvajanje in spodbujanje kakovosti je eden ključnih delov reforme slovenske javne uprave od sredine devetdesetih let, ko je bil sprejet Strateški načrt za implementacijo reforme slovenske javne uprave 1997 - 1999 kot del Strategije RS za vključitev v EU. Pozornost za večjo kakovost se je povečala konec devetdesetih let tako prek uporabe standardov in modelov, kot pri pripravi nacionalnih predpisov in drugih ukrepov. Po letu 1999 so se začele uvajati certifikacije po ISO standardih in od leta 2002 naprej čedalje bolj razširjeno uporabo evropskega Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF). Poudariti velja, da je področje kakovosti vseobsežno in se postavlja ob bok odmevnim normativnim reformam javne uprave. Le sprejemanje zakonodaje ni dovolj za doseganje zastavljenih ciljev; sistemsko načrtovana kakovost pa praviloma igra odločilno vlogo tudi pri sami implementaciji regulative. Slednje poudarjajo tudi izkušnje javnih uprav v državah članicah EU in drugih državah (npr. Madžarska, Češka).

6. 2. 8 CAF v Sloveniji v letih 2001 - 2005

Po razvoju modela CAF med leti 1998 - 2000 je bil ključnega pomena preizkus vzdržljivosti zasnovanega modela. Jeseni, leta 2002, so v šestih upravnih enotah (Jesenice, Ljutomer, Ptuj, Slovenj Gradec, Šentjur pri Celju, Zagorje ob Savi; Urad RS za meroslovje in Urad za organizacijo in razvoj uprave) izvedli preizkus pilota. Z vprašalnikom so samoocenili delovanje svoje upravne enote. Po besedah Polone Kovač v članku: Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije javne uprave (CAF)« so bili zaposleni enotnega mnenja, da je CAF verodostojno analitično orodje za definiranje izboljšav delovanja organizacije kot celote in, da je skladen s slovenskim okoljem.

Oktobra 2002 je bila uvedena nova različica modela CAF, ki je uvedla vrsto novosti, kot so večja preglednost podmeril, več primerov, boljša lestvica ocenjevanja, uvajanje PDCA cikla,... Pred novo različico modela so organizacije gradile na že zastavljenih sistemih kakovosti po standardu 9001:2000. V Sloveniji je bil do uvedbe CAF-a ISO standard najpogostejše orodje za zagotavljanje kakovosti.

CAF se je kar hitro razširil, saj je bil od oktobra 2002 - 2003 uporabljen v šestindvajsetih organizacijah ali v njihovih organizacijskih enotah. Od tega se je enajst organizacij odločilo, da posredujejo podatke v zbirno bazo na Evropskem inštitutu za javno upravo, ki po pogostosti Slovenijo uvršča med skupaj 199 evropskimi organizacijami za Belgijo, Avstrijo, Nemčijo, Dansko, Finsko, Italijo in Španijo. Med pristopnicami se CAF v precejšnji meri uporablja še v Estoniji, Slovaški, na Češkem, na Cipru,...

Nova različica modela CAF v skladu z lizbonsko pogodbo daje večji pomen na posodabljanje in inovacije. V uvodu je s številnimi novimi primeri bolje ponazorjen prispevek obvladovanja kakovosti v javnem sektorju k dobremu upravljanju. Sistem točkovanja organizacijam javnega sektorja omogoča, da poglobijo svoje znanje o ocenjevanju in se bolj osredotočijo na ukrepe za izboljševanje. Dodatni nasveti so v

smernicah, ki so predpisane za samoocenjevanje in načrtih ukrepov za izboljšanje. Nove smernice na tem področju so nastale po nedavnem uspehu primerjalnega učenja z modelom CAF. Če povzamemo, samoocenjevanje po modelu CAF daje organizaciji priložnost, da o sebi izve več. Če primerjamo CAF s popolnoma razvitim modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) je model CAF uporabniku bolj prijazen model. Od organizacij se pričakuje, da bo vsaka izmed njih, ki želi nadaljevati s svojim delovanjem, izbrala enega od podrobneje opredeljenih modelov.

6. 2. 9 Prednosti modela CAF

Ključne prednosti modela CAF so (Kovač, 2002. str. 47-48):

- integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela);
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja;
- zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
 - ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja "most" med modeli;
 - organizacije lahko uporabljajo CAF svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen;
 - model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni upravni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
 - možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja (ang. benchmarking), zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko alternativno ali v zaporednih fazah;
 - relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij
 - posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

7 PRAKTIČNI DEL

V praktičnem delu diplomskega dela bom predstavila anketo, ki sem jo opravila med zaposlenimi v 29 upravnih enotah in občinah v Sloveniji:

Upravne enote:

- UE Brežice, UE Črnomelj, UE Domžale, UE Krško, UE Ribnica, UE Sevnica, UE Novo mesto, UE Trebnje, UE Kočevje, UE Kranj, UE Metlika, UE Idrija, UE Jesenice, UE Hrastnik, UE Postojna, UE Radovljica

Občine:

- Mestna občina Novo mesto, Krško, Celje, Ivančna Gorica, Šentjernej, Mokronog-Trebelno, Škofja Loka, Kamnik, Kranj, Mestna občina Maribor, Postojna, Piran, Mestna občina Nova Gorica

V začetku sem se želela osredotočiti na dolnjsko in belokranjsko regijo, vendar sem se zaradi slabega odziva odločila, da razširim področje raziskave ter zajamem upravne enote in občine iz vseh pokrajin Slovenije. Tudi pri zajetju tako velike populacije sem bila razočarana, saj je na anketo v obdobju od 30. 5. 2010 do 22. 6. 2010 odgovorilo le 77 zaposlenih. Anketo sem opravila v elektronski obliki, kar bi zaposlenim vzelo dobro minuto časa za izpolnitev ankete, ki jo lahko najdete v prilogah.

Z analizo ankete sem želela ugotoviti, kako zaposleni na upravnih enotah in občinah poznajo koncept novega javnega managementa, v kolikšni meri so seznanjeni z njim. Zanimalo me je tudi zadovoljstvo anketirancev s svojimi nadrejenimi ter ocenjevanje kakovosti delovanja javnega sektorja.

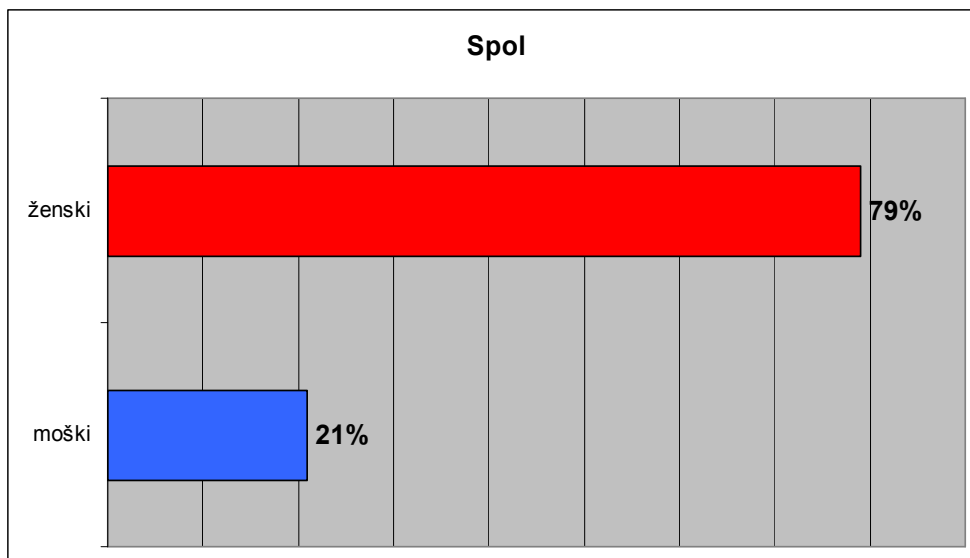
S preučevanjem odgovorov na vprašanja sem dobila potrditev na zastavljeno hipotezo, da je potrebno v javni sektor uvesti spremembe, ki bodo spremenile delovanje le tega.

7.1 ANALIZA PODATKOV

1. Spol

V anketi je sodelovalo 61 žensk in 16 moških, kar odraža dejstvo, da je v javni upravi zaposlenih več žensk kot moških.

Graf 1: Spol

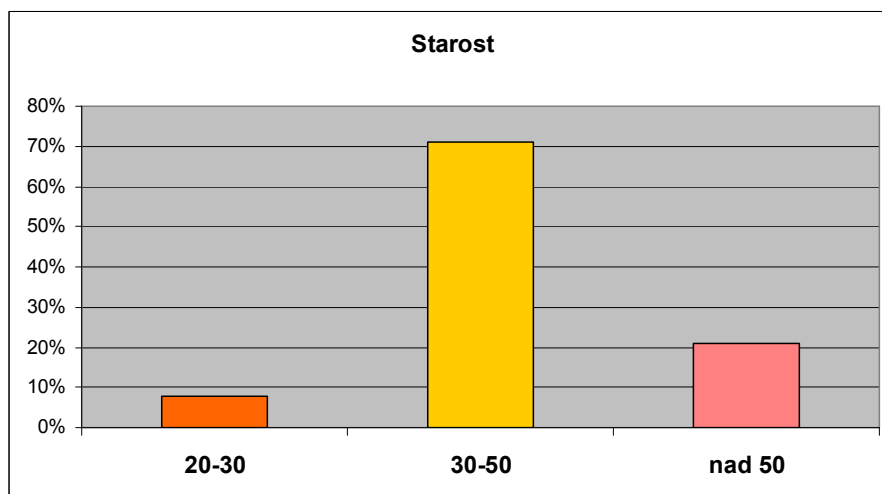


Vir: LASTEN

2. Starost

Anketirance sem razvrstila v tri starostne skupine, in sicer od 20 - 30 let, 30 -50 let in nad 50 let. Največ anketirancev sodi v drugo skupino (od 30 – 50 let) kar 55%. 16 anketirancev je starejših od 50 let in 6 anketirancev je starih med 20 in 30 let.

Graf 2: Starost

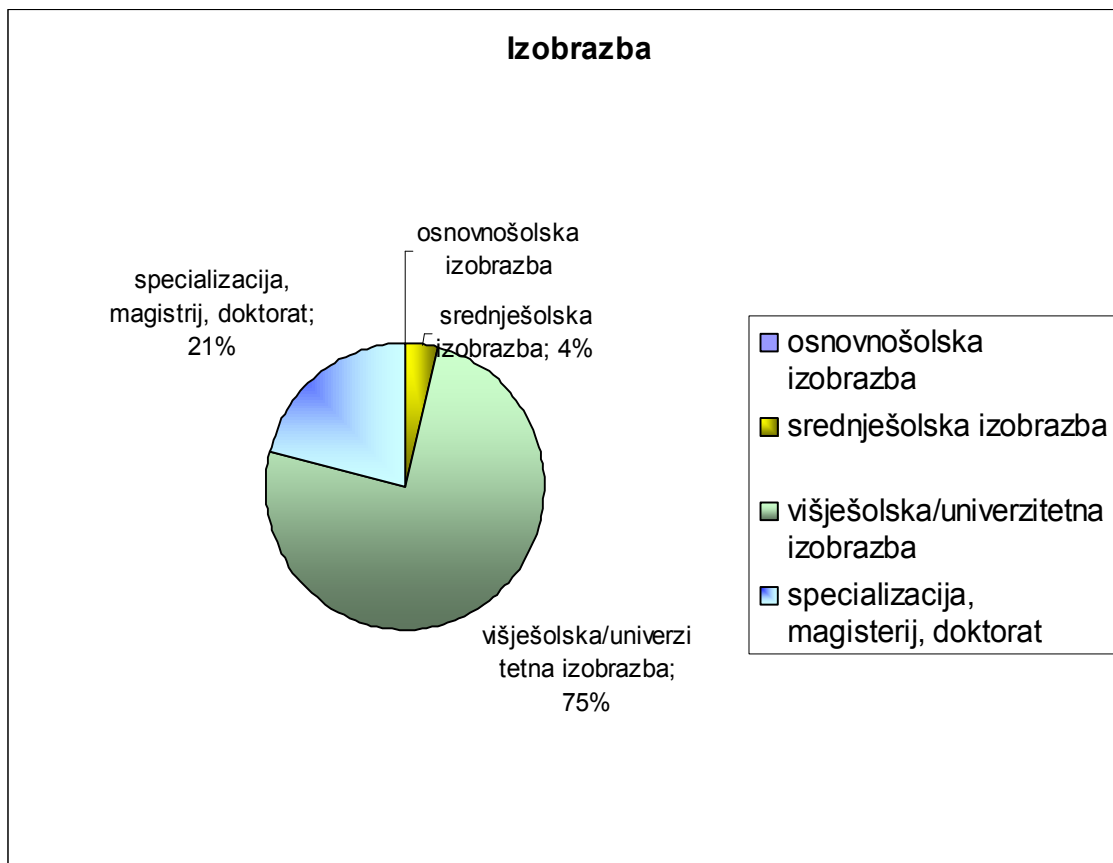


Vir: LASTEN

3. Izobrazba

Anketirance sem glede na izobrazbo razvrstila v 4 razrede. Nihče od anketirancev nima dokončane samo osnovne šole. 3 anketiranci imajo dokončano srednješolsko izobrazbo, 58 anketirancev ima višješolsko ali univerzitetno izobrazbo in 16 anketirancev ima narejeno specializacijo ali magisterij ali doktorat.

Graf 3: Izobrazba

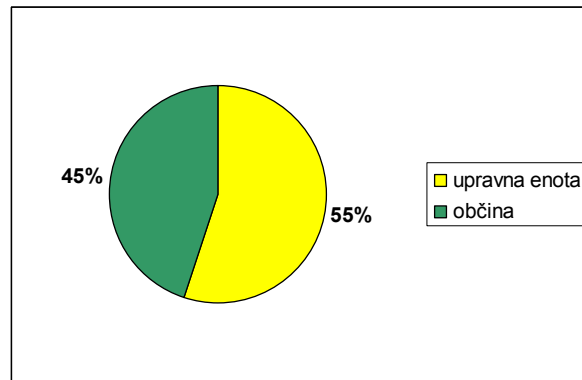


Vir: LASTEN

4. V kateri od navedenih organizacij ste zaposleni?

Na to vprašanje je odgovorilo 75 anketirancev. Večji delež anketirancev je zaposlenih na upravnih enotah (41), kar odraža 55%. 34 anketirancev je zaposlenih v posameznih občinah po Sloveniji (45%).

Graf 4: Organizacija

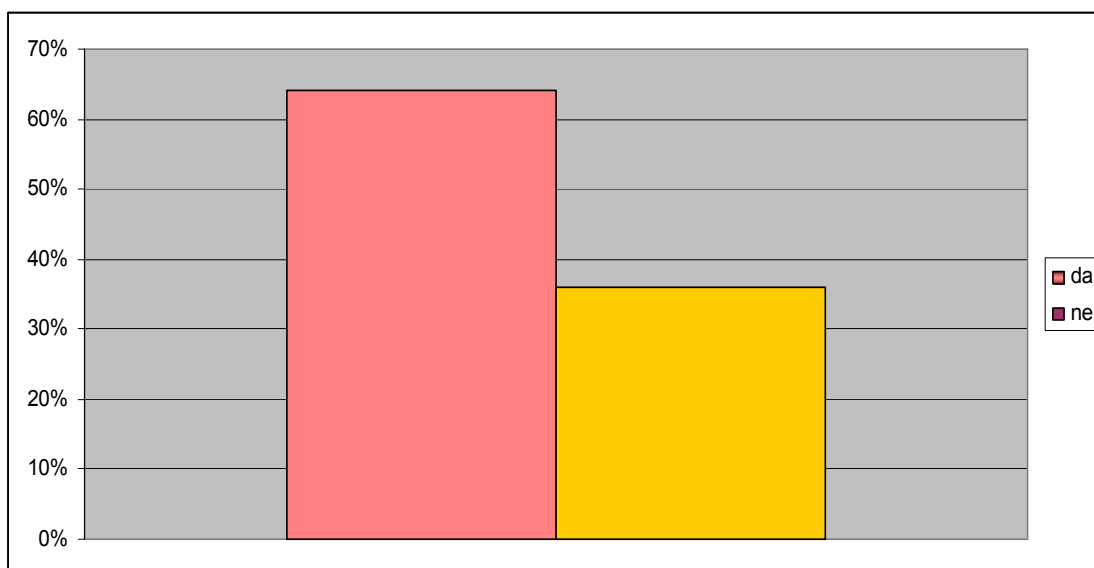


Vir: LASTEN

5. Ali ste zadovoljni z vodenjem organizacije, v kateri ste zaposleni?

Na peto vprašanje je odgovorilo 75 anketirancev. 48 anketirancev je zadovoljnih z organizacijo in okoljem, kjer delajo, 27 anketirancev pa ni zadovoljnih na svojem delovnem mestu in si želijo spremembe. Dokaj velik odstotek nezadovoljnih na delovnem mestu dokazuje, da so v javni upravi (javnem sektorju) nujne spremembe, ki se morajo zgoditi s strani vlade z novo, izboljšano zakonodajo.

Graf 5: Zadovoljstvo z vodenjem organizacije

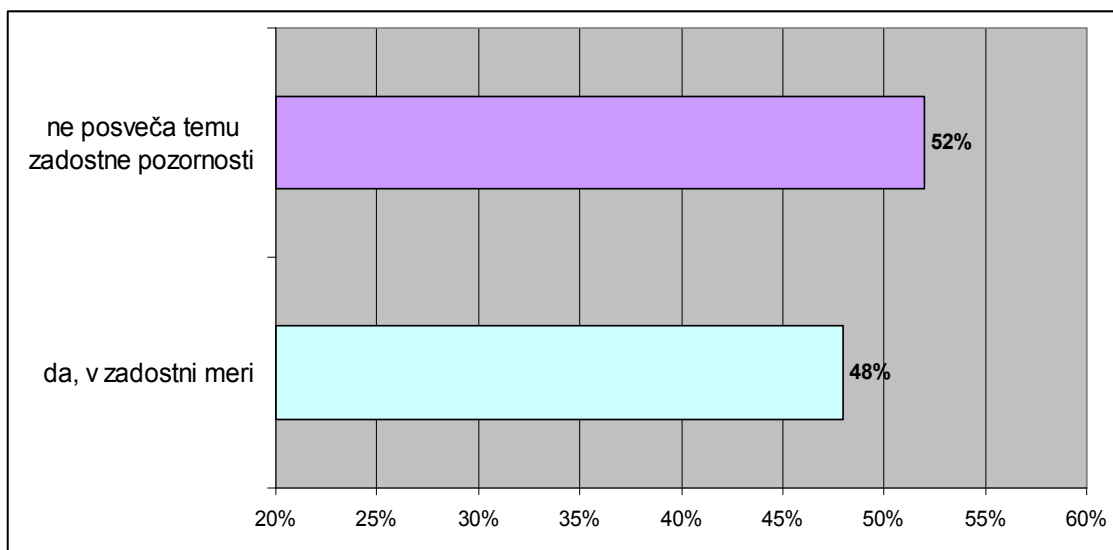


Vir: LASTEN

6. Menite, da nadrejeni poskrbi za motivacijo zaposlenih na delovnem mestu?

Pri šestem vprašanju so bili odgovori anketirancev razdeljeni približno na polovico. 39 jih meni, da nadrejeni ne namenijo zadostne pozornosti za motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. 36 anketirancev se je odločilo, da nadrejeni v zadostni meri poskrbijo za njihovo motivacijo. Čeprav je odstotek nezadovoljstva nekoliko višji menim, da bi lahko nadrejeni naredili več za dobro počutje svojih podrejenih. Nemotivirani zaposleni manj radi prihajajo na delo, do sodelavcev so bolj zadržani, hitro vzkipljivi, nezadovoljni,... Takšen odnos se kaže tudi do strank, zato se je z leti nabralo vse več nezadovoljnih uradnikov, ki namesto, da bi stranki pomagali, na njo prenašajo negativno energijo in nezadovoljstvo, kar pomeni, da so tudi stranke nezadovoljne. Na drugi strani, po odgovoru sodeč, imamo tudi nadrejene, ki želijo v korak s časom in se zavedajo, da so zadovoljni zaposleni najbolj učinkovita delovna sila.

Graf 6: Motivacija zaposlenih

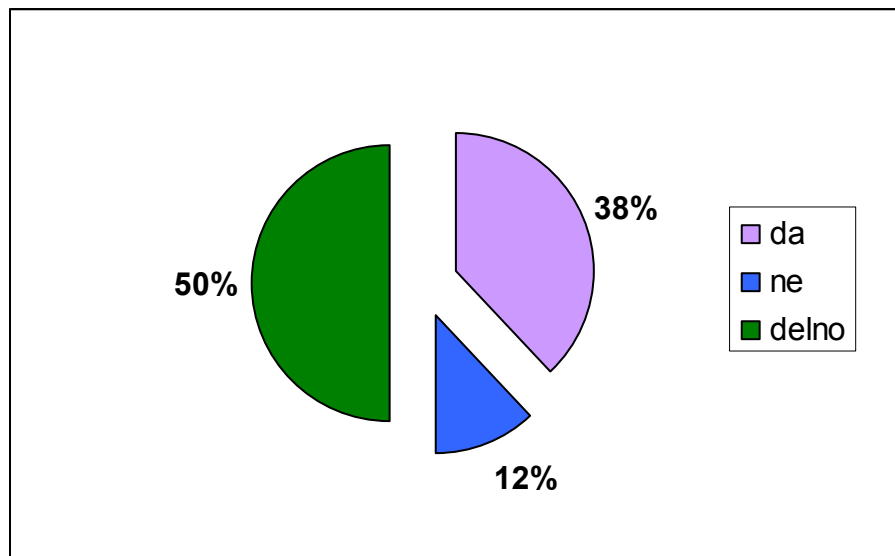


Vir: LASTEN

7. Menite, da vam nadrejeni omogoča razvoj vaših osebnih kompetenc?

Anketiranci so lahko pri sedmem vprašanju izbirali med tremi možnostmi. Za prvo možnost, s katero se zaposleni strinjajo, da nadrejeni naredi dosti za razvoj njihovih osebnih kompetenc, se je odločilo 29 oseb. Za drugi odgovor, s katerim so anketiranci zanikali, da jim zaposleni omogoča razvoj osebnih kompetenc, se je odločilo le 9 anketirancev. Največ, kar 38 anketirancev, to je polovica vseh 76, ki so odgovorili na to vprašanje, pa se je odločilo za zadnji odgovor, ki pravi, da nadrejeni delno zadovolji njihove osebne kompetence.

Graf 7: Razvoj osebnih kompetenc

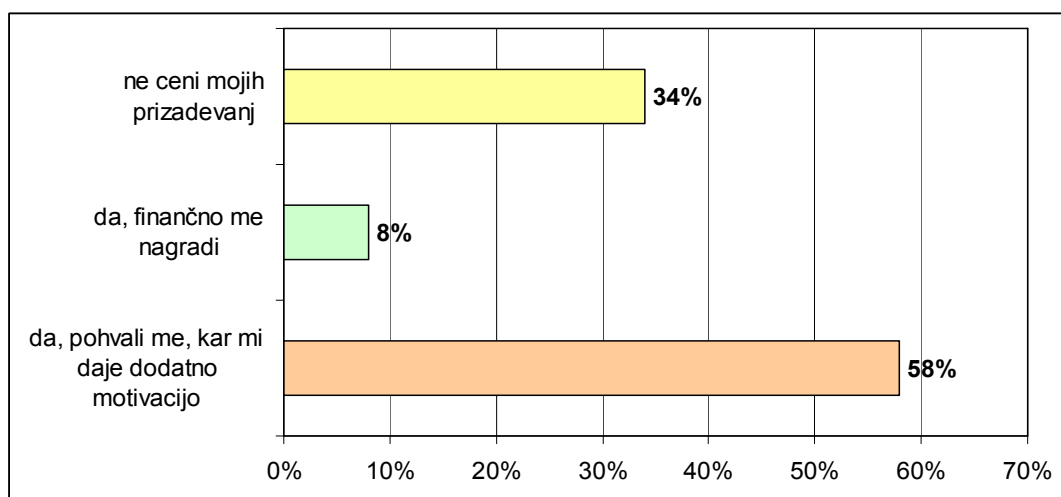


Vir: LASTEN

8. Vas nadrejeni za dodatno opravljeno delo tudi nagradi?

Na osmo vprašanje je odgovorilo 73 anketirancev. 42 se jih je odločilo za prvi odgovor, ki pravi: «Nadrejeni me pohvali kar mi daje dodatno motivacijo.» 6 anketirancev je odgovorilo, da jih nadrejeni finančno nagradi, 25 anketirancev pa se je odločilo za zadnji odgovor (ne ceni mojih prizadevanj). Odstotki kažejo, da zaposlenim veliko pomeni samo pohvala. To včasih več pomeni kot vsak denar, saj pohvala daje zaposlenim zagon za delo, motivacijo,... Posamezniki se še bolj razvijajo, vedno znova želijo izboljšati svoje delo. Seveda tudi finančna nagrada zaposlenim veliko pomeni, še posebej v današnjih časih, ko vladata recesija in gospodarska kriza. Zaradi tega so tudi nadrejeni omejeni pri nagrajevanju. Sredstev za ta namen ni, ker se na vseh področjih varčuje in je potrebno nadrejenim dobro premisliti, kako najbolj racionalno porabiti dodeljen, oziroma pridobljen denar. 34% anketirancev meni, da njihovi nadrejeni ne cenijo njihovih prizadevanj. Menim, da je to povezano tudi z motiviranjem, pri katerem v zgornjem grafu vidimo visok odstotek nezadovoljstva. Če nadrejeni ne motivira zaposlenega in ga ne spodbuja, potem tudi ne vidi njegova prizadevanja za delo. Zaposleni dela svoje delo po zastavljenem načrtu, se ne razvija in ne pridobiva novih znanj, kar pa posledično privede do nezadovoljstva.

Graf 8: Motivacija

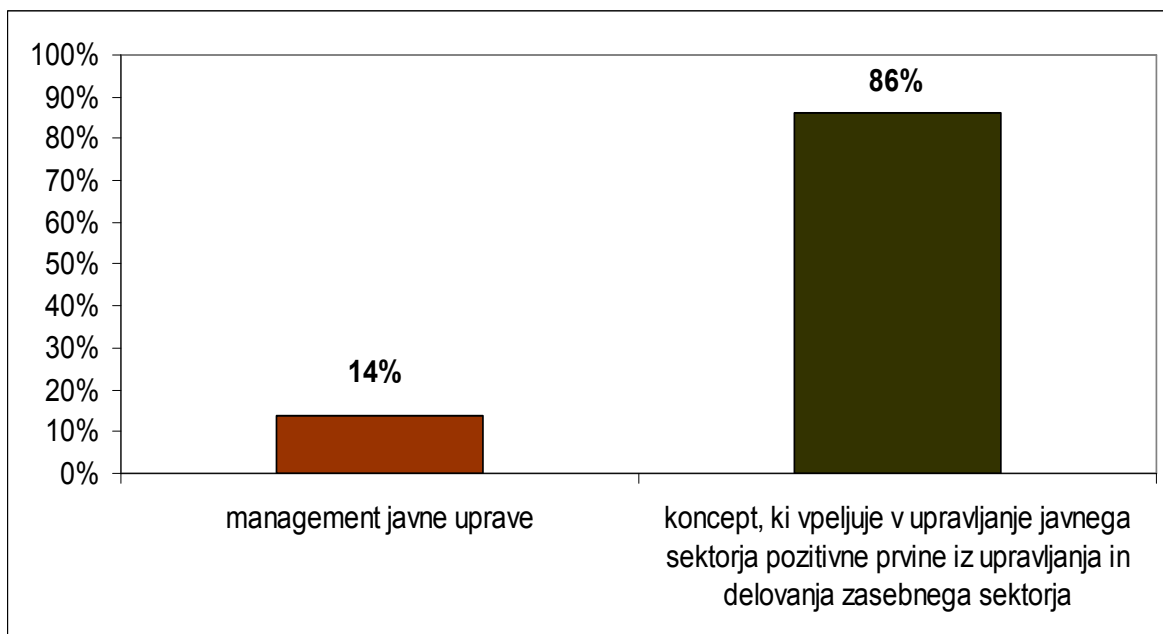


Vir: LASTEN

9. Kaj je novi javni management?

Menim, da so zaposleni v javni upravi, oziroma javnem sektorju dobro obveščeni o novem javnem managementu, saj je kar 86%, to je 65 anketirancev, odgovorilo pravilno. 11 oseb se je odločilo za odgovor management javne uprave. V grobem gledano sta oba odgovora pravilna, vendar me je pri tem vprašanju zanimalo ali bodo zaposleni vedeli definicijo managementa. Iz rezultata je razvidno, da v nekaterih občinah in upravnih enotah še vedno ne poznajo novega javnega managementa v celoti, zato predvidevam, da je to razlog za nepravilni odgovor.

Graf 9: Novi javni management

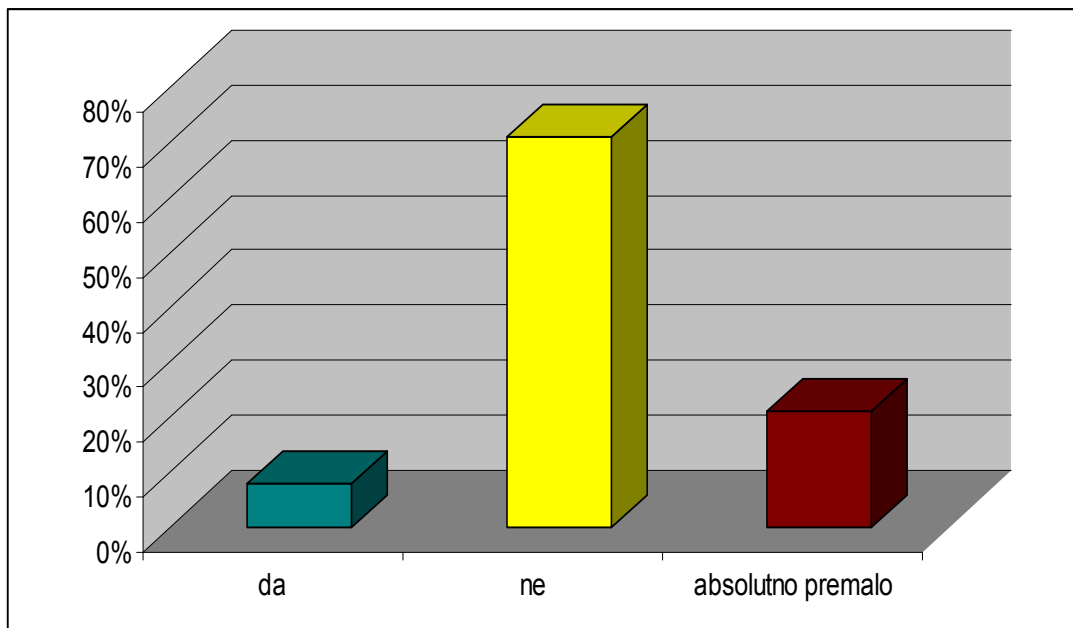


Vir: LASTEN

10. Menite, da je novi javni management v Sloveniji dovolj razvit?

Na deseto vprašanje je odgovorilo vseh 77 anketirancev. Velik odstotek (71%) pove, da je novi javni management premalo razvit v Sloveniji. Po mojem mnenju zaposleni vidijo spremembe, ki se počasi dogajajo in si želijo še več pozitivnih sprememb, ki jih prinaša novi javni management, ki je že uveden v drugih državah. 21% anketirancev celo meni, da je absolutno premalo razvit. 8% anketirancev pa se je odločilo, da je po njihovem mnenju novi javni management dovolj razvit. Predvidevam, da so to odgovori zaposlenih, ki imajo radi rutino, stabilnost. Ne želijo si sprememb, ker bi lahko to pomenilo celo izgubo delovnega mesta. Javni sektor še vedno velja za stabilnega delodajalca. Z novim javnim managementom se uvaja konkurenčnost, učinkovitost, kar pomeni, da nedelavni in neaktivni zaposleni niso zaželeni.

Graf 10: Razvitost novega javnega managementa



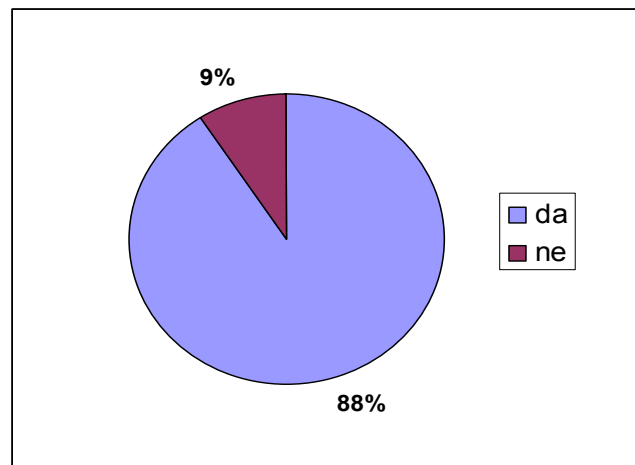
Vir: LASTEN

11. Bi morala vlada sprejeti več ukrepov za hitrejše uvajanje tehnik novega javnega managementa?

Večina anketirancev (65 od 74) se je odločno odločila, da bi morala vlada sprejeti več ukrepov za hitrejše uvajanje tehnik novega javnega managementa. Po rezultatu sodeč je bila odločitev o uveljavitvi koncepta novega javnega managementa pri nas pravilna tudi za zaposlene. Zaposleni si želijo sprememb, ki bodo pozitivno vplivale na delovne procese, zato je prav, da se v javno upravo uvede konkurenčnost, tekmovalnost in da se razbije velike birokratske enote, ki so nefleksibilne. Veliko odgovornost nosi vlada, da sprejme pravilno zakonodajo, s predpisi in akti javni sektor usmerja tako, da bo za uporabnike prijaznejši, učinkovitejši ter bolj fleksibilen.

9 anketirancev (12%) meni, da vlada ne potrebuje sprejemati ukrepov za hitrejše uvajanje tehnik novega javnega managementa. Menim, da je to mnenje nasprotnikov novega javnega managementa, ki se z uvedbami ne strinjajo.

Graf 11: Mnenje, ali bi morala vlada sprejeti več ukrepov za hitrejše uvajanje novega javnega managementa

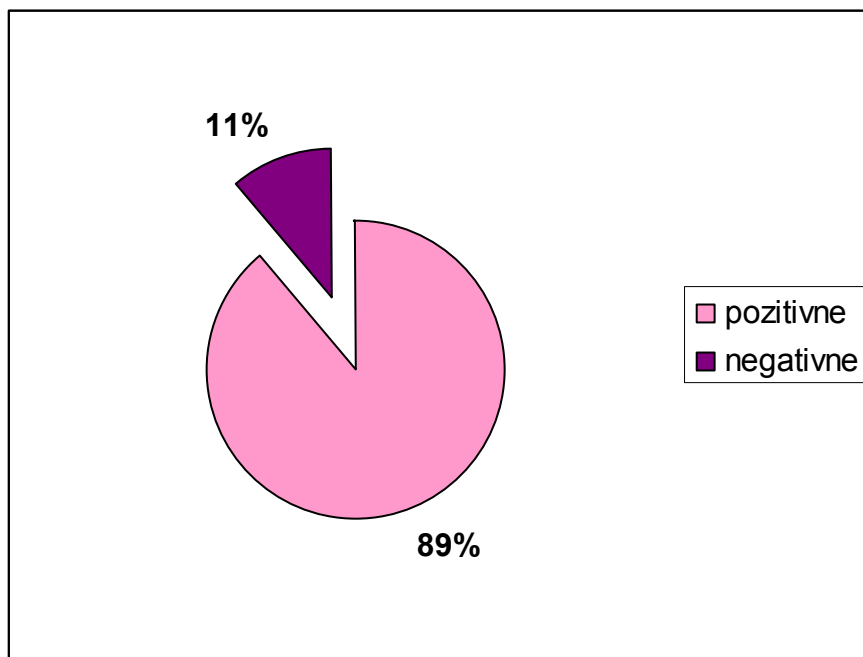


Vir: LASTEN

12. Ali so spremembe z uvajanjem novega javnega managementa pozitivne ali negativne?

Skoraj vsi (62), razen 8 anketirancev (na to vprašanje je odgovorilo 70 anketirancev) se je odločilo, da so spremembe z uvajanjem novega javnega managementa pozitivne. To še enkrat potrjuje, da si zaposleni želijo sprememb v javni upravi.

Graf 12: Pozitivnost in negativnost sprememb novega javnega managementa

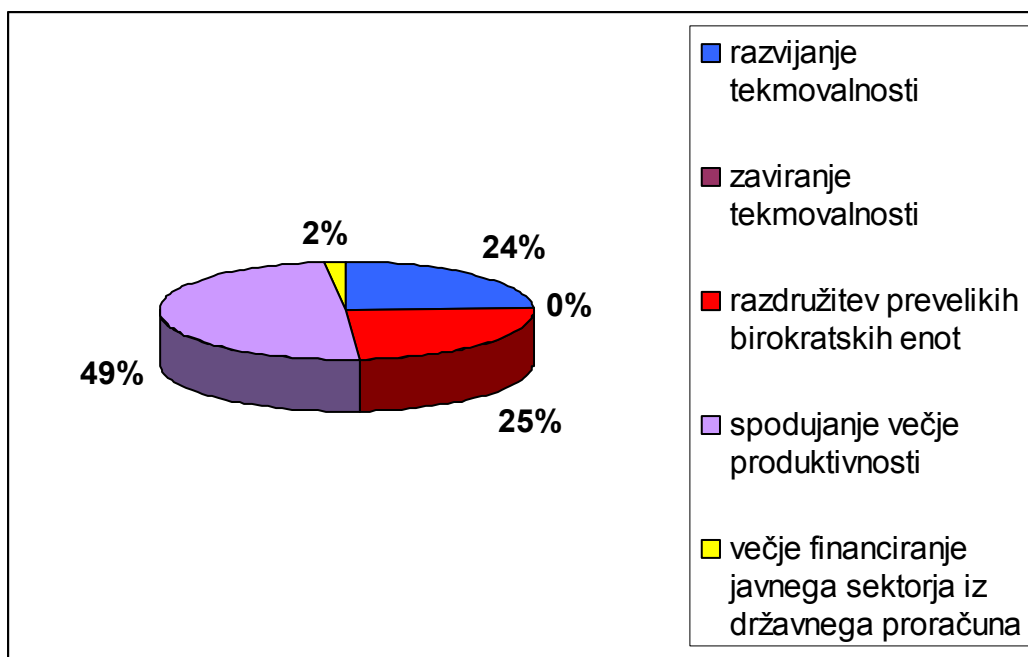


Vir: LASTEN

13. Katere so bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa?

V naslednjem vprašanju me je zanimalo ali anketiranci vedo, katere so bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa. Odgovore sem razvrstila v 5 skupin in sicer: razvijanje tekmovalnosti, zaviranje tekmovalnosti, razdružitve prevelikih birokratskih enot, spodbujanje večje produktivnosti in večje financiranje javnega sektorja iz državnega proračuna. Anketiranci so seznanjeni z ukrepi, 49% se jih je odločilo za spodbujanje večje produktivnosti, 25% anketirancev je izbralo razdružitve prevelikih birokratskih enot, 24% anketirancev je izbralo odgovor razvijanje tekmovalnosti. 2% vprašanih meni, da je bistven ukrep večje financiranje javnega sektorja iz državnega proračuna. Nihče od vprašanih pa ni izbral odgovora zaviranje tekmovalnosti, kar po mojem mnenju pomeni, da je nujno potrebno v javne organizacije vpeljati tekmovalnost, da se bo kvaliteta organizacij dvignila na višji nivo, saj bodo organizacije med seboj konkurenčne in bodo bolj »tekmovale« pri pridobivanju proračunskih sredstev. Javni sektor bi moral delovati tako, da se tiste organizacije, ki porabijo najmanj proračunskih sredstev in so kljub temu uspešne, nagradi z dodelitvijo proračunskih sredstev. Takšno delovanje, kot smo ga poznali do sedaj in ga še poznamo, je zmotno in napačno, saj več proračunskih sredstev dobijo tiste ustanove, ki imajo večjo porabo (več porabiš, več dobiš). Takšen način delovanja vodi do tega, da javni sektor porabi več finančnih sredstev kot zasebni, ki ustvarja dobiček.

Graf 13: Bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa

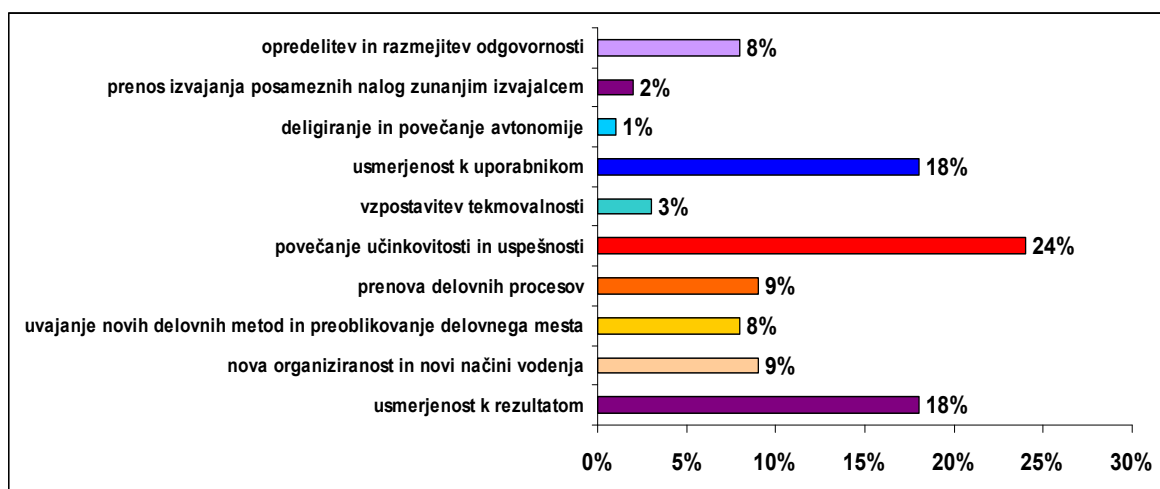


Vir: LASTEN

14. Katere tri tehnike novega javnega managementa so po vašem mnenju najpomembnejše?

Vprašanim se zdi najpomembnejša tehnika novega javnega managementa povečanje učinkovitosti in uspešnosti (24%), kot druga najpomembnejša tehnika sta bili izbrani usmerjenost k uporabnikom in usmerjenost k rezultatom (18%), sledijo prenova delovnih procesov (9%), nova organiziranost in novi načini vodenja (9%), uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta (8%), opredelitev in razmejitev odgovornosti. 3% anketirancev pa se je odločilo za uvajanje tekmovalnosti, 2% za prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem ter delegiranje in povečanje avtonomije (1%).

Graf 14: Tehnike novega javnega managementa

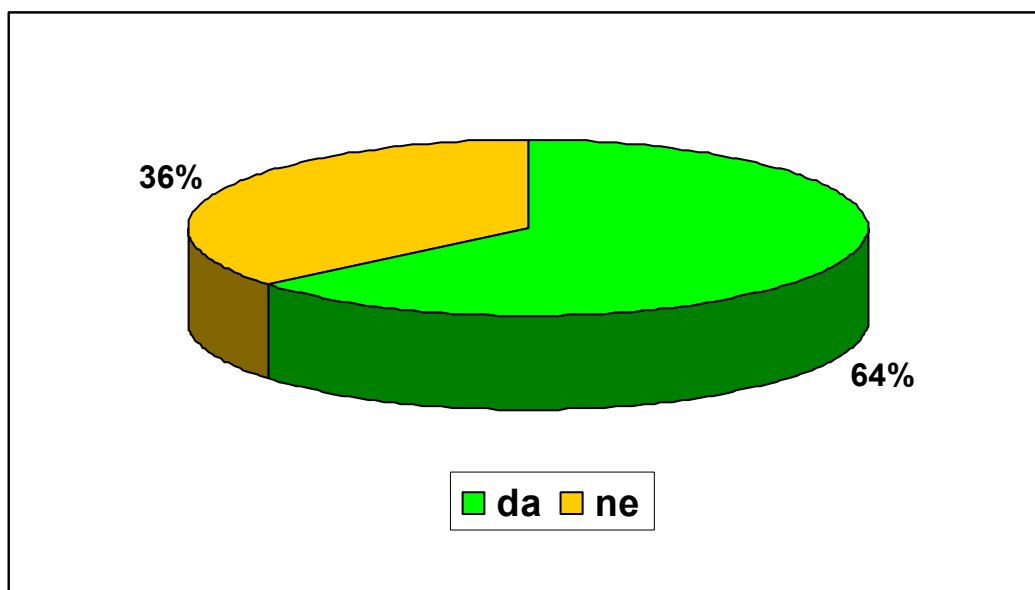


Vir: LASTEN

15. Ali se lahko javni sektor tako spremeni, da bi bil sposoben uporabljati sodobne strategije managementa?

47 anketirancev (64%) meni, da se javni sektor lahko spremeni v tolikšni meri, da bo deloval tako kot zasebni sektor. Zato menim, da verjamejo v koncept novega javnega managementa, ki bo v javni sektor vpeljal lastnosti managementa kot jih poznamo v gospodarstvu.

Graf 15: Odločitev o spremembah novega javnega managementa



Vir: LASTEN

Kako?

Anketiranci so imeli tudi priložnost napisati misel – mnenje, kjer se lahko javni sektor spremeni, da bo podobno deloval kot zasebni sektor. Odgovori so bili različni. Če povzamem, se javni sektor lahko spremeni z drugačnim načinom vodenja, z drugačno politiko vodenja. Vlada bo morala sprejemati takšno zakonodajo, ki bo vodila v tovrstne spremembe. Spremeniti se bo moral tudi finančni vidik, način financiranja. Eden od odgovorov, s katerim se popolnoma strinjam, je bil: »Če privarčuješ denarna sredstva, bodi za to tudi nagrajen!« Menim, da je varčevanje potrebno do takšne mere, da uporabniki niso prikrajšani za svoje storitve. Nekatere dejavnosti javnega sektorja bi še vedno morale ostati dostopne vsem državljanom pod enakimi pogoji npr. šolstvo, zdravstvo,... Vemo, da moramo pri zdravniku veliko plačati za zdravila, čeprav plačujemo za zdravstveno zavarovanje. Uporabniki plačujemo, javni sektor pa varčuje na nas. To vsekakor ni pravilno. Uporabniki smo zaradi tega še bolj razočarani nad delovanjem javnih ustanov.

V odgovorih je čutiti nezadovoljstvo nad nadrejenimi, nad vodenjem v javnem sektorju. To je verjetno povezano tudi z gospodarsko krizo, ki vlada pri nas in v svetu. Zato vlada ves čas sprejema sklepe o varčevanju, kar se pozna tudi v javnem sektorju (krčenje javnega sektorja). V teh nestabilnih časih morebiti ni čas za velike spremembe, je pa potrebno varčevati ter pametno razporejati vire in denarna sredstva, kar je ena od glavnih

nalog managerjev v javnem sektorju. Tak način delovanja bi moral javni sektor poznati tudi po končani gospodarski krizi.

16. Kakšne bi morale biti spremembe, da bo uporabnik storitev najpomembnejši, tako kot je kupec v gospodarstvu?

Zadovoljen uporabnik je najboljšo zrcalo organizacije. Podjetja v gospodarstvu se tega dobro zavedajo, zato se trudijo za vsako stranko, da jo pridobijo. Brez strank, ki bi kupovale, ni dobička, kar pomeni propad podjetja. V javnem sektorju ni tako. Okolje je bolj stabilno, ker je tako določeno z zakoni. Primer: če uporabnik želi gradbeno dovoljenje, mora na sedež občine in tam zaprositi zanj. Ne more izbirati med občinami v Sloveniji. Prisiljen je storiti nekaj, česar morda ne bi želel. Pravilno je, da uporabnika sprejme strokovno usposobljen kader, ki ga bo razumel in ustregel njegovim željam, kolikor bo v njegovi moči, saj so tudi uradniki omejeni z zakonodajo in predpisi.

Bistvo je v vodenju vršnega managementa (ali je podana vizija, strategija delovanja) ali so zaposleni seznanjeni s cilji ali informacije pravilno potekajo (vertikalno, horizontalno), ali se merita uspešnost in učinkovitost pri vseh zaposlenih, kakšna je taktika vodenja. Spremembe bi morale biti tudi v nagrajevanju zaposlenih oziroma v skladu s strategijo in vizijo organizacije.

Kar nekaj odgovorov je bilo, da je potrebno spremeniti miselnost nadrejenih. Presenetil me je odgovor enega od zaposlenih, ki pravi, da je potrebno miselnost spremeniti pri nadrejenih, ki mislijo, da delo ni vrednota, ampak je vrednota mobing, ki ga zavestno in načrtno izvajajo. Zaradi tega uporabnik ni na prvem mestu. Šikanirani, nezadovoljni zaposleni ne morejo biti ustrezljivi do strank. Vsekakor je potrebno nepravilnosti nadrejenih takoj odpraviti in kršitelje kaznovati.

Spodbujati in organizirati je potrebno še več strokovnega izpopolnjevanja na področju komuniciranja in vživljanja v situacije strank ter zagotavljanje ustreznih splošnih in specifičnih informacij za stranke, poleg tega pa tudi zagotavljanje brezplačne pomoči strankam za uveljavljanje njihovih državljskih pravic pri izpolnjevanju državljskih obveznosti. Nujno je pridobivanje povratnih informacij o zadovoljstvu strank in sprejemanju ustreznih ukrepov na osnovi pridobljenih povratnih informacij.

Zaposleni na upravnih enotah pravijo, da je že sedaj uporabnik najpomembnejši. Na nekaterih upravnih enotah to najbrž drži, kar je odvisno od strokovnega vodenja.

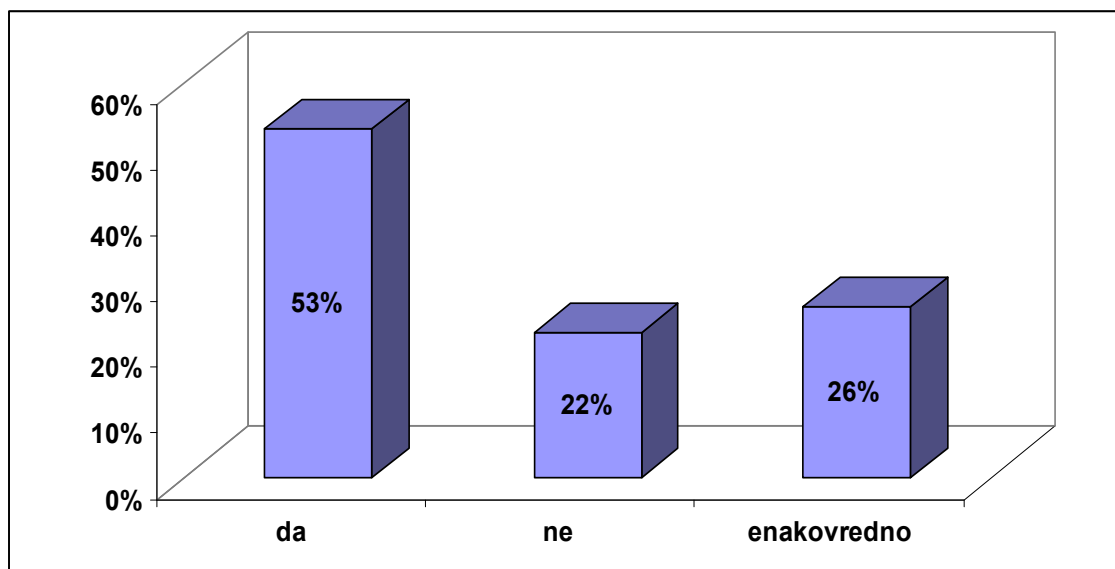
Zaposleni, ki je sodeloval v anketi meni, da z uvedbo pokrajin temu ne bo več tako, saj bodo nekatere službe prenesene na pokrajino, ki pa ne bodo imele sedežev v vsakem mestu tako, kot jih imajo upravne enote. Stranke se bodo morale voziti tudi v oddaljene kraje (100 km), da bodo lahko uredile potrebne zadeve (primer DURS). V tem primeru uporabnik ne bo več najpomembnejši, saj bo moral na lastne stroške priti do organizacije, kjer bo lahko uredil zadeve. Za uporabnika seveda to ni dobro, ker mu nalagamo samo dodatno breme v tem hitrem tempu življenja, kjer želimo »vse« opraviti čim prej in čim hitreje. Najbolje in najhitreje kar preko računalnika; kjer koli in kadar koli.

Z elektronskim načinom delovanja se organi strankam še bolj približujejo in jim dajo vedeti, da so na voljo ves čas.

17. Menite, da je novi javni management v svetu in Evropi bolj razvit kot v Sloveniji?

Od 74 anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, jih več kot polovica (53%) misli, da je novi javni management v svetu in v Evropi bolj razvit kot v Sloveniji. 16 oseb (22%) misli, da ni bolj razvit, 19 vprašanih (26%) pa meni, da je novi javni management v Sloveniji enakovredno razvit kot drugod.

Graf 16: Primerjava razvitosti novega javnega managementa v svetu in v Sloveniji

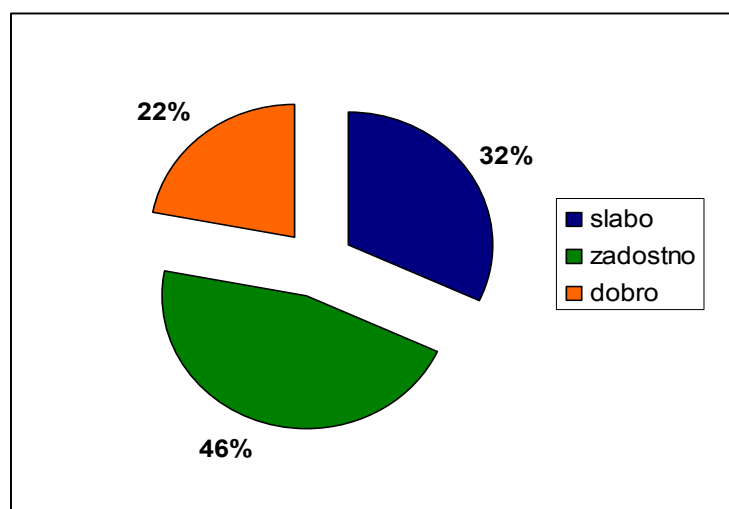


Vir: LASTEN

18. Menite, da je ocenjevanje kakovosti organizacij v javnem sektorju dobro?

24 vprašanih ocenjuje, da je ocenjevanje kakovosti organizacij v javnem sektorju slabo, 34 anketirancev misli, da je zadostno in 16 vprašanih meni, da potekajo ocenjevanja kakovosti organizacij v javnem sektorju dobro. Skupaj je odgovorilo 74 oseb.

Graf 17: Ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju



Vir: LASTEN

19. Naštejte nekaj metod ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju.

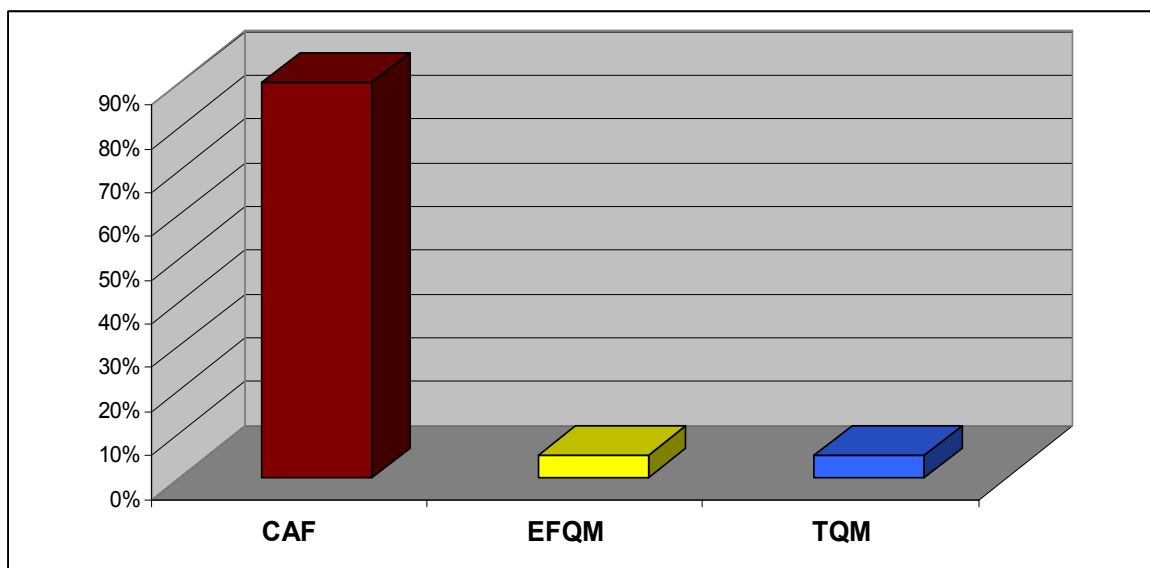
Vprašani so navedli različne metode ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju:

- ❖ CAF
- ❖ TQM
- ❖ ISO 9001:2008
- ❖ EFQM
- ❖ PRSPO
- ❖ zlata nit
- ankete o zadovoljstvu zaposlenih, strank, poslovnih partnerjev
- zapisi v knjigah pripomb in pohval
- izpolnjeni vprašalniki po opravljenih storitvah (barometer kakovosti)
- ustne in pisne pripombe ter pohvale strank

20. Katera od naštetih metod je najbolj razširjena v javnem sektorju?

Anketiranci so se skoraj sto odstotno odločili, da je najbolj razširjena metoda CAF. Rezultat je kar pričakovan, saj je CAF orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se v javnem sektorju zadnja leta veliko uporablja. Po 5 odstotkov sta pridobila modela EFQM in TQM.

Graf 18: Razširjenost ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju



Vir: LASTEN

8 ZAKLJUČEK

Novi javni management predstavlja vse reforme javnega sektorja, oziroma celotne državne uprave. Različne raziskave so pokazale, da je reforma nujna in za dobro Slovenije neizogibna. S to reformo je Slovenija začela leta 1997, vendar je tedaj šlo bolj za uveljavitev sprememb povezanih z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo. Priprava in sprememba zakonodaje sta vladi ter uslužbencem javnih služb in zavodov vzeli veliko časa ter truda. Dosedanja praksa prikazuje, da so se spremembe dogajale s spremembo vlade, saj ima vsaka vlada svojo vizijo, svoj pogled nad delovanjem državne uprave. Bistveni elementi reforme pa so spreminjanje položaja državne uprave in statusa javnih uslužbencev, vzpostavitev enotnega plačnega sistema zaposlenih v javnem sektorju, odpravljanje administrativnih ovir, graditev e-uprave in uvajanje sistemov kakovosti v delovanje organov državne uprave.

Javni sektor se želi z novim javnim managementom približati k značilnostim delovanja zasebnega sektorja. Največja želja je odprava administrativnih ovir, s katerimi bi skrajšali trajanje upravnih postopkov. To se kaže v birokratizaciji upravnih postopkov ter nepravilnostih v predpisani zakonodaji. Z odpravo administrativnih ovir ter večjo odprtostjo bo javni sektor bolj konkurenčen, kar pomeni višjo stopnjo učinkovitosti in efektivnosti. Odpravljanje administrativnih ovir je v prvi vrsti usmerjeno na tista področja, ki so pomembna za konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

Cilj novega javnega managementa mora biti sprememba javnega sektorja v tolikšni meri, da bo bolj prilagodljiv, učinkovit in za uporabnika bolj prijazen. V njem ne sme biti več prostora za politični populizem in nabiranje volilnih glasov ter različne oblike političnega parazitizma, kot so korupcija, klientelizem, nepotizem in podobno.

Izkušnje drugih držav kažejo, da je izpeljava reforme izredno zapletena, pri čemer je ključna vzpostavitev širšega in trajnega političnega soglasja o nujnosti njene izvedbe. Zapletenost se izraža toliko bolj zaradi enakosti dostopa do storitev javnega sektorja, ki mora biti dostopen vsem državljanom in državljanke pod enakimi pogoji, ne glede na njihovo finančno stanje. Potrebna je pazljivost, da posameznega dela populacije ne izključimo iz sistema in jim s tem onemogočimo koriščenje javnih dobrin.

Med najpomembnejšimi elementi reforme je zmanjšanje obsega javnega sektorja, kar pomeni predvsem zmanjšanje obsega zaposlenih. V večini držav je to že uspelo, v nekaterih bolj, v drugih manj. Izkazalo se je, da lahko zmanjšanje števila zaposlenih vpliva na dvig učinkovitosti delovanja. Problem tega ukrepa je le v tem, da je ekonomsko nujen in politično izredno nezaželen. Primerjave z nekaterimi drugimi državami so pokazale, da je obseg javnega sektorja, predvsem javne uprave neoptimalen, kljub temu pa se zaposlovanje v njem še vedno nadaljuje z izgovorom priključitvi k Evropski uniji. To ne bi smela biti »pretveza«, vendar bi morali znanje poiskati pri zaposlenih uslužbencih ter opraviti prerazporeditve in dodatna izobraževanja. Pritiski na naraščanje zaposlenih se bodo zmanjšali, ko bo vzpostavljen sistem odgovornosti upravnih managerjev za poslovanje državnih organizacij in tedaj bodo v teh organizacijah tudi s finančnega vidika prisiljeni v racionalizacijo poslovanja in iskanje notranjih rezerv.

LITERATURA IN VIRI

- BREZOVŠEK, Marjan, HAČEK, Miro (2003) Globalizacija in državna uprava. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- BUKOVEC, Boris (2004) Analysis of various models for organizational change management. Dosegljivo na: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteratura/AnalysisOfVariousModel.PDF> (17. 6. 2010).
- GRUBAN, Brane (2010) Uvajanje modelov kompetenc. Dosegljivo na: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvajanje-modelov-kompetenc.pdf> (19. 6. 2010).
- KERN PIPAN, Karmen, KOVAČ, Polonca, VRABER, Emilija, ŽURGA, Gordana (2007) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana.
- KERN PIPAN, Karmen, LEON, Loredana (2010) Človek in organizacija, 29. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Portorož 24. – 26. marec 2010, Portorož, Slovenija). Dosegljivo na: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteratura/Kern_Pipan-Leon_FOV-2010.pdf (1. 9. 2010).
- KOVAČ, Polona (2003) Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)«. V: Zbornik referatov, strani 29 – 42. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
- KOVAČ, Polona (2004) Novi javni management in slovenska uprava. V: BREZOVŠEK, Marjan, HAČEK, Miro (ur.): Upravna kultura, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 177 – 196.
- KOVAČ, Polona (2002) Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common assessment framework – CAF tudi v slovensko upravo. V: Od ideje o kakovosti do dobrih praks. Zbornik referatov, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, str. 45 – 42.
- LANE, Jan-Erik (2010) New public management. Dosegljivo na: http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=GdQcI0hNerYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=new+public+management&ots=MkXECbmTZO&sig=mk38PiPMQn1an6ivH_rFnDUS9_s#v=onepage&q&f=false (19. 5. 2010).
- Ministrstvo za javno upravo (2003) Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005. Dosegljivo na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf (6. 12. 2005).
- Model EFQM (2010). Dosegljivo na: <http://www.efqm.org/en/> (1. 9.2010)
- PEČAR, Zdravko (2003) Management v javnem sektorju. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- PERGAR, Ines (2006) Nov model organiziranosti sodišč v Sloveniji, specialistično delo. Ljubljana.
- PRAŠNIKAR, Astrid (2003) Kako do poslovne odličnosti v občinskih upravah. Dosegljivo na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Astrid_20Prasnikar.pdf (7. 1. 2003).
- Urad za organizacijo in razvoj uprave (2002) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Ljubljana.

- VEHOVAR, Urban, ZAJC, Katarina, STARMAN, Marko, KOVAČ, Polona (2004) Strategija razvoja Slovenije – izzivi prihodnosti 2004 - 2013. Dosegljivo na: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ucindrz1.pdf> (20. 6. 2010).
- VILA, Antun, KOVAČ Jure (1997) Osnove organizacije in managementa. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- VLAJ, Stane (2006) Teorija javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Zakon o državni upravi (ZDU – 1). Ur. l. RS, št. 52/2005, 113/2005 – UPB4
- Zakon o lokalni samoupravi (ZLS). Ur. l. RS, št. 72/1993, 94/2007 - UPB2
- ŽURGA, Gordana (2001) Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Janja Turk, absolventka Fakultete za upravo, smer javna uprava. Tako kot vsakega študenta, tudi mene na koncu študija čaka še zadnji preizkus, diplomsko delo.

V diplomskem delu z naslovom Uvajanje novega javnega managementa v svetu in pri nas želim čim boljše preučiti navedeno področje. Zato vas prosim, da mi z izpolnitvijo ankete pomagate pri ocenitvi realnega stanja.

Anketa je anonimna, pridobljeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za raziskavo omenjenega področja.

1. Spol

M Ž

2. Starost

- a.) 20-30
- b.) 30-50
- c.) nad 50

3. Izobrazba

- a.) Osnovna šola
- b.) Srednješolska izobrazba
- c.) Višješolska izobrazba
- d.) Visokošolska/univerzitetna izobrazba
- e.) Specializacija, magisterij, doktorat

4. Kaj je novi javni management?

- a.) management v javni upravi
- b.) pojem, ki označuje koncept, ki vpeljuje v upravljanje javnega sektorja pozitivne prvine iz upravljanja in delovanja zasebnega sektorja

5.) Menite, da je novi javni management v Sloveniji dovolj razvit?

- a.) da
- b.) ne
- c.) absolutno premalo

6.) Ste zadovoljni z vodenjem organizacije, v kateri ste zaposleni?

- a.) da
- b.) ne

7.) Si želite spremembe na delovnem mestu?

- a.) da
- b.) ne

V kolikor ste obkrožili da, navedite, kakšne spremembe si želite

8.) Ali menite, da bodo morebitne spremembe, ki bodo uvedene z modelom novega javnega managementa, pozitivne ali negativne?

- a.) pozitivne
- b.) negativne

9.) Katere so bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa?

- a.) razvijanje tekmovalnosti
- b.) zaviranje tekmovalnosti
- c.) združitev prevelikih birokratskih enot
- d.) spodbujanje večje produktivnosti
- e.) večje financiranje javnega sektorja iz državnega proračuna

10.) Menite, da je novi javni management v svetu bolj razvit kot v Sloveniji?

- a.) da
- b.) ne
- c.) enakovredno

11.) Menite, da je ocenjevanje kakovosti organizacij v javnem sektorju dobro?

- a.) slabo
- b.) zadostno
- c.) dobro

12.) Naštete nekaj metod ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju.

13.) Katera od naštetih metod je najbolj razširjena v javnem sektorju?

- a.) CAF
- b.) EFQM
- c.) TQM

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujem in vam želim lep dan še naprej.

Priloga 2: Rezultati ankete

Survey Invitations	
Invitations Sent:	0
Invitations Accepted:	0
Untracked Responses:	77
Total Responses Received:	77

[View invitations & send reminders](#)



Question 1

Spol

moški	16	
ženski	61	

Question 2

Starost

20-30	6	
30-50	55	
nad 50	16	

Question 3

Izobrazba

osnovnošolska izobrazba	0	
srednješolska izobrazba	3	
višješolska/univerzitetna izobrazba	58	
Specializacija, magisterij, doktorat	16	

Question 4

V kateri od navedenih organizacij ste zaposleni?

upravna enota	41	
občina	34	

Question 5

Ali ste zadovoljni z vodenjem organizacije, v kateri ste zaposleni?

da	48	
ne	27	

Question 6

Menite, da nadrejeni poskrbi za motivacijo zaposlenih na delovnem mestu?

Da, v zadostni meri	36
ne posveča temu zadostne pozornosti	39

Question 7

Menite, da vam nadrejeni omogoča razvoj vaših osebnih kompetenc?

da	29
ne	9
delno	38

Question 8

Vas nadrejeni za dodatno opravljeno delo tudi nagradi?

Da, pohvali me kar mi daje dodatno motivacijo	42
Da, finančno me nagradi	6
ne ceni mojih prizadevanj	25

Question 9

Kaj je novi javni management ?

management javne uprave	11
Koncept, ki vpeljuje v upravljanje javnega sektorja pozitivne prvine iz upravljanja in delovanja zasebnega sektorja	65

Question 10

Menite, da je novi javni management v Sloveniji dovolj razvit?

da	6
ne	55
absolutno premalo	16

Question 11

Bi morala vlada sprejeti več ukrepov za hitrejše uvajanje tehnik novega javnega managementa?

da	65
ne	9

Question 12

Ali so spremembe z uvajanjem novega javnega managementa pozitivne ali negativne?

pozitivne	62
negativne	8

Question 13

Katere so bistvene skupine ukrepov novega javnega managementa?

razvijanje tekmovalnosti	29
zaviranje tekmovalnosti	0
razdružitev prevelikih birokratskih enot	31
spodbujanje večje produktivnosti	60
večje financiranje javnega sektorja iz državnega proračuna	3

Question 14

Katere tri tehnike novega javnega managementa so po vašem mnenju najpomembnejše?

usmerjenost k rezultatom	44
nova organiziranost in novi načini vodenja	23
uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta	19
prenova delovnih procesov	22
povečanje učinkovitosti in uspešnosti	58
vzpostavitev tekmovalnosti	7
usmerjenost k uporabnikom	45
deligiranje in povečanje avtonomije	3
prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem	5
opredelitev in razmejitve odgovornosti	20

Question 15

Ali se lahko javni sektor tako spremeni, da bi bil sposoben uporabljati sodobne strategije managementa?

da	47
ne	26

ID	Kako?	View Survey
1916516	S popolno spremembo politike vodenja in financiranja javnega sektorja.	View
1916568	Zaposleni v javnem sektorju se lahko spremenijo, če je vršni management pravilno usmerjen in pravilno (spodbujevalno) vodi zaposlene.	View
1916758	Ker ne poznam sodobne strategije managementa, na to ne morem odgovoriti.	View
1917126	Sprememba politike delovanja, predvsem finančni vidik, ki naj bi bil bolj usmerjen v to, če privarčuješ denarna sr., bodi za to nagrajen. Sedaj je obratno!	View
1921464	Se že spreminja; vlada mora postaviti cilje in načrt postopnih sprememb.	View

1922389	To je prikrita privatizacija funkcij države, posledično kanaliziranje proračuna v privat roke. Na tej osnovi se javni sektor ne more in ne sme spremeniti.	View
1948424	Težko, kajti v javnem sektorju so izvirne naloge in pristojnosti določene z zakoni.	View
1948570	Ker nesposobni vodilni kadri ne bodo zapustili svojih položajev.	View
1949433	Ciljno vodenje: izobraževanje, zgledovanje po zasebnem sektorju, prevzem odgovornosti	View
1949766	Sprememba načina mišljenja v javni upravi, pa tudi v družbi nasploh.	View
1949797	S prevetritvijo posameznih programov, ki so velikokrat zastareli in podvajajo in povečujejo birokracijo.	View
1949893	Težko	View
1950011	premalo vem o tem področju, tako da nimam nobenih dobrih idej	View
1950237	povezovanje sistemov evidenc	View
1950347	Tako, da sprejema v službo samo kadre, ki imajo že vsaj pet let delovnih izkušenj v gospodarstvu.	View
1955736	zmanjšanje birokracije	View
1955863	Da, z vztrajnostjo pri zastavljenih ciljih, z izobraževanjem zaposlenih in s primernim finančnim vrednotenjem.	View
1955950	Z usposabljanjem in ustrezno motivacijo kadrov ter ustreznim vodenjem.	View
1955953	Je možno z jasnimi navodili, voljo in na dolgi časovni rok	View
1957519	Zelo težko. Vodenje državnih organov bi morali prevzeti sposobni menedžerji, ki imajo izkušnje v gospodarstvu.	View
1962997	Z večjo odgovornostjo nadrejenih in večjimi pristojnostmi.	View
1963450	-	View
1969742	z ustrezno notranjo organizacijo in delitvijo dela, pristojnosti in odgovornosti kompetentnih zaposlenih in sodobnimi metodami vodenja	View
1969789	Učecha se organizacija. Projekti kakovosti. Razširjanje dobrih praks.	View
1970819	na vseh nivojih ga je potrebno spremeniti, ne le na nižjih	View
1979733	Z načinom vodenja in upravljanja navseh nivojih.	View

Question 16

Kakšne bi morale biti spremembe, da bo uporabnik storitev najpomembnejši, tako kot je kupec v gospodarstvu?

večje zanimanje za želje uporabnikov

Odprava birokracije in ukvarjanja se "sami s sabo". Večja možnost odpuščanja oziroma premeščanja nesposobnih delavcev.

Bistvo je v vodenju vršnega managementa (ali je podana vizija, strategija), ali so zaposleni seznanjeni s cilji, ali potekajo pravilno informacije (vertikalno, horizontalno), ali se meri uspešnost, učinkovitost pri vseh zaposlenih, taktika vodenja. Spremembe bi morale biti tudi v nagrajevanju zaposlenih oz. v skladu s strategijo oz. vizijo organizacije.

Menim, da so stranke v zadnjem času pridobile veliko moč demokratičnosti in so na prvem mestu.

Zaenkrat je vse utečeno in strankam smo na UE servisi. Ko bodo ustanovjene pokrajine ne bo v redu, ker bodo nekatere službe preseljene na pokrajino in se bodo morale stranke 100 km voziti, da uredijo zadeve. Primer je DURS, kar za ljudi ni dobro. Ljudje so tu in mi moramo biti tudi tu, da jih servisiramo, da nimajo prevelikih stroškov. Še Marija Terezija je pred 200 leti približala državne organe ljudem, da so lažje prišli do organov (ker so šli peš). Jaz tudi danes

ne bi šel na Dunaj nekaj opraviti pa čeprav z avtomobilom.

Uporabnik storitev je že najpomembnejši.

vsak zaposleni v javni upravi bi moral najprej vsaj 5 let delati v proizvodnem podjetju

NE VEM

Mlajše generacije zaposlenih z drugačnim motivom za delo, priučitev pravilnega odnosa do stranke.

Predvsem je potrebno prilagoditi zakonodajo.

Uporabnik storitev je najpomembnejši že sedaj, že več let se usmerjamo v zadovoljstvo naših odjemalcev.

SPREMEMBA ODNOSOV ZNOTRAJ SISTEMA KOMUNICIRANJA

-

Saj je uporabnik najpomembnejši, težava je v tem, da uporabniki pričakujejo, da se bo delovala brez upoštevanja zakonodaje.

Nimam ideje.

/

Predvsem procesne.

/

Javni sektor in gospodarstvo je v tem smislu težko primerjati. V javnem sektorju strank ne dobimo, ker ponujamo kvaliteten proizvod, ampak le takrat, ko stranka uveljavlja svojo pravico ali izpolnjuje dolžnost. Vse to predpisujejo zakoni, v mejah, katerih delamo javni uslužbenci in zato tudi ne moremo biti fleksibilni in ustrezljivi do stranke.

Na vodilnih delovnih mestih bi morali zaposliti osebe iz gospodarstva, ker le ti imajo delovne navade ter iz dneva v dan se bojujejo za obstanek, produktivnost, kvaliteto,...

V upravnih enotah je stranka že sedaj najpomembnejša; in ne samo stranka - tudi vsi ostali deležniki, ki so vključeni v naše procese. V preostalem delu javne uprave bi bilo potrebno spremeniti miselnost zaposlenih oz. se zavedati, da smo mi zaradi naših uporabnikov in ne oni zaradi nas.

Deregulacija; pospešeno uvajanje ESJU; testiranje predvidenih ukrepov v modelih (računalniških in v dejanskem okolju) in šele nato sprejem ukrepa; boljše horizontalno in vertikalno povezovanje javnega sektorja in upoštevanje feedbacka s terena; upoštevanje lokalne samouprave v vseh projektih (ne kot nebodigatreba ali naknadno)

Ukinjanje šalterskih sistemov, preobremenitev referentov, večja fleksibilnost vodilnih delavcev, boljši delovni pogoji za referente.

Velike

ne vem. Pri nas se trudimo, da je uporabnik naših storitev zadovoljen

Izjati iz sistema in vpogleda v evidence, da ne bi bilo toliko birokracije za reševanje določene vloge. Kot npr. bodoče posodabljanje sistema evidenc visokega šolstva.

boljše plačilo javnih uslužbencev bi spodbudilo k bolj produktivnemu delu in prijaznejšemu delu z uporabniki- kralji!

Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev glede na rezultate - zadovoljstvo uporabnika.

merljivi cilji, pozitivno motiviranje zaposlenih, ki dosegajo

predvsem delovno pravne - z gospodarstvom primerljive pravice (npr.: letni dopust, socialno partnerstvo, ...)

vse informacije potrebne stranki na enem mestu

hitro in učinkovito urejanje zadev

povečanje spletnih storitev

Spremeniti je potrebno miselnost zaposlenih v javnem sektorju.

Zavedanje, da so javni uslužbenci v službi uporabnikov - državljanov, večja hitrost in ekspanzivnost pri reševanju, spoštovanje predpisov - zakonitost in kakovost dela javnih

uslužbencev

Dovolj strokovno usposobljen in motiviran kader z ustreznim vodstvom.

Pri nas je uporabnik že najpomembnejši, vendar je njihova zadovoljnost odvisna predvsem od finančnih sredstev, ki so na razpolago.

V upravi morajo ravno tako kot v gospodarstvu delati ljudje, ki znajo misliti.

Uporabnik storitev je na upravnih enotah že zdaj najpomembnejši. Mogoče bi morali po vzoru upravnih enot k spremembam v odnosu do uporabnikov pristopiti tudi ostali državni organi.

Mislim, da so se upravne enote že približale temu

Usmerjenost k stranki s čim večjo strokovnostjo zaposlenih.

Dokler je vodstvo mnenja, da stranke lahko čakajo, potem takšen management ne more biti uspešen.

-

Še več strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev s področja komuniciranja s strankami in vživljanja v situacije strank ter zagotavljanje ustreznih splošnih in specifičnih informacij za stranke, poleg tega pa tudi zagotavljanje brezplačne pomoči strankam pri uveljavljanju njihovih državljanskih pravic in izpolnjevanje državljanskih obveznosti. Prijazno do strank je tudi obveščanje o poteku veljavnosti dokumentov. Nujno je pridobivanje povratnih informacij o zadovoljstvu strank in sprejemanje ustreznih ukrepov na osnovi pridobljenih povratnih informacij strank.

Za našo delovno sredino je uporabnik že najpomembnejši. Najpomembneje je zagotavljati zakonitost, za kar pa je potrebno zagotoviti poenotenost odločanja (kot ima sodna veja oblasti sodno prakso, ki je zanje pri odločanju obvezujoča).

miselnost, nagrajevanje

Novi javni menedžment se mora razširiti v celotni javni sektor, da v verižnih delovnih procesih ne bo zastojev

Predvsem je to treba miselnost najprej spremeniti pri nadrejenih, ki mislijo, da delo ni vrednota, ampak je vrednota mobing, ki ga zavestno in načrtno izvajajo. Zaradi tega tudi uporabnik ni na prvem mestu. Da o drugih nepravilnostih sploh ne govorimo, ki jih izvaja management.

Question 17

Menite, da je novi javni management v svetu in Evropi bolj razvit kot v Sloveniji?

da	39
ne	16
enakovredno	19

Question 18

Menite, da je ocenjevanje kakovosti organizacij v javnem sektorju dobro?

slabo	24
zadostno	34
dobro	16

Question 19

Naštejte nekaj metod ocenjevanja kakovosti v javnem sektorju

CAF, EFQM

ISO 9001:2008, CAF, EFQM, TQM,...

CAF, PRSPO, EFQM

CAF, ISO

S sistemi vodenja kakovosti. V UE se uporabljajo različni standardi, kar pa je potrebno izenačiti.

zapisi v knjigah pripomb in pohval, izponjeni vprašalniki po opravljenih storitvah (barometer kakovosti), letno anketiranje strank, ustne in pisne pripombe in pohvale strank, posredovane predstojniku, vodjem notranjih organizacijskih enot in uradnikom oz. drugim javnim uslužbencem.

CAF, EFQM...

CAF, EFQM

ISO standardi, PRSPO, EFQM

CAF, ISO,...

Zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo poslovnih partnerjev

CAP, ISO

CAF

ankete o zadovoljstvu strank in zaposlenih

iso, caf, zlata nit

Question 20

Katera od naštetih metod je najbolj razširjena v javnem sektorju?

CAF	53
EFQM	3
TQM	3