

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU V UPRAVNI ENOTI KRANJ IN
PRIMERJAVA Z DRUGIMI UPRAVNIMI ENOTAMI**

Kandidatka: Sebina Uzeirovič
Številka indeksa: 04030685

Mentor: doc. dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, maj 2009

POVZETEK

V diplomski nalogi je poudarek na merjenju kakovosti v Upravni enoti Kranj. Kakovostno delo je v današnjem času edino in najboljše zagotovilo za obstoj in razvoj vsake dejavnosti. To še posebej velja za javno upravo, pa čeprav gre za izrazito monopolno dejavnost. Storitve, ki jih nudi javna uprava, stranke ne morejo dobiti drugje, zato so kakovostne storitve ključne za zadovoljstvo strank.

V nalogi sem opisala, kaj razumemo pod pojmom kakovost, kako so se lotili reform izboljšati kakovost v upravi, kateri so ključni instrumenti pri uvajanju in merjenju kakovosti.

Predstavila sem modele za merjenje kakovosti, ISO, CAF, EFQM in jih med seboj primerjala. ISO standardi so svetovno poznani in uveljavljeni sistemi kakovosti, ki obravnavajo management in zagotavljanje kakovosti. Bistvo tega sistema je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko. Sistem je učinkovit takrat, ko vsi udeleženci v procesu dosledno sprejmejo postavljene cilje in zahteve in ko vsak ve, kje je njegovo mesto. CAF je mogoče uporabljati v vseh javnih organizacijah na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Model CAF je okvir, ki je enostaven za uporabo in je namenjen za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju. EFQM Predstavlja celovit okvir za oceno, ne samo, kar organizacija dosega (rezultati), temveč tudi, kako to dosega in kje so možnosti izboljševanja (dejavniki), njihove lastnosti in jih med seboj primerjala.

Cilj diplomske naloge je na podlagi raziskave predstaviti prednosti in slabosti pri ugotavljanju kakovosti v Upravni enoti Kranj in v primerjavi z ostalimi upravnimi enotami.

Na podlagi objavljenih rezultatov o zadovoljstvu strank v Upravni enoti Kranj sem ugotovila, da je najbolj šibka točka dostopnost do informacij. Kljub temu da so uvedli svetovalca za pomoč občanom in odprti telefon, nekateri ne vedo kje iskati določene informacije. Največ anketirancev je navedlo, da je informacije iskalo v sprejemni pisarni, dosti se jih je informiralo na internetu, nekaterim je postopek predstavil referent, veliko občanov pa informacij ni iskalo.

Drugi problem, ki se pojavlja je delovni čas, kajti ta ne ustreza večini občanov.

Anketiranci so najboljše ocenili pripravljenost pomagati ter zavzemanje zaposlenih.

Ključne besede: javna uprava, kakovost, EFQM, CAF, ISO, kakovost, poslovna odličnost, management v javnem sektorju, RSPO.

SUMMARY

The emphasis in this diploma is on measuring quality in the Administrative Unit Kranj. Nowadays, quality work is the only and the best guarantee for existence and development of any activity. This is particularly true for public administration, even though it is a highly monopolistic activity.

Services offered by public administration are not available to citizens anywhere else; therefore the quality of services is the key to a satisfied customer.

In the diploma I described what we understand under the concept of quality of how we have to deal with reforms to improve the quality of the administration, which are key instruments in the introduction and measurement of quality.

I also described a model for the measurement of quality, ISO, CAF, EFQM, describe their qualities and compared them with each other.

ISO standards are world-known and well-established quality systems that address the management and quality assurance. The essence of this system is that all activities affecting the quality of the product, plan, execute, monitor and document. The system is effective when all participants in the process adopt a consistent set of goals and requirements, and when each knows where his place is.

CAF can be used in all public organizations at national, regional or local level. Model CAF is a framework that is easy to use and is designed to be self-criticize organizations in the public sector. EFQM represents a comprehensive framework for assessing not only what the organization is making (the results), but also how to reach and where is the possibility of improvement (factors).

Objective of this diploma is based on research I presented the advantages and disadvantages in determining the quality of the Management Unit Kranj and compared to other administrative units.

I discovered based on surveys conducted in the Administrative Unit Kranj the weakest point is accessibility of information. Despite the fact that they introduced a consultant to assist the citizens and open phone, some do not know where to look for specific information. The majority of citizens looked for information at the helpdesk, many citizens searched on the internet, some of them the procedure was presented by the administrative clerk; however, a big number of them did not look for information at all.

Another problem that occurs is a part-time because they do not meet the majority of citizens.

The strongest link is in readiness to help and the care of employers.

Keywords: public administration, EFQM, CAF, ISO, business excellence, management in the public sector, RSPO.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
1 UVOD	1
1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA.....	1
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	2
1.3 METODE DE LA.....	2
1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	2
2 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU	3
3 KAKO MERITI KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU	5
3.1 ISO STANDARDI	6
3.2 EFQM MODEL	10
3.3 CAF	15
4 PRIMERJAVA SISTEMOV KAKOVOSTI	21
5 NOVI JAVNI MANAGEMENT	22
6 LASTNOSTI KOMPETENTNIH MANAGERJEV ,SODOBNE METODE IN TEHNIKE MANAGEMENTA	27
7 E - UPRAVA	30
8 KAKOVOST POSLOVANJA UPRAVNE ENOTE KRANJ	34
8.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE KRANJ	34
8.2 PRISTOPI K KAKOVOSTNEJŠIM STORITVAM V UPRAVNI ENOTI KRANJ	35
8.3 REZULTATI ANKETE O ZADOVOLJSTVU STRANK S STORITVAMI UPRAVNE ENOTE KRANJ V LETU 2008.....	36
8.4 PRIMERJAVA UE KRANJ Z OSTALIMI UPRAVNIMI ENOTAMI.....	38
9 NACIONALNA NAGRADA ZA KAKOVOST - PRSPO	51
10 ZAKLJUČEK	55

VIRI	57
VIRI IZ INTERNETA.....	58
SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV	59
SEZNAM KRATIC.....	60
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	61

1 UVOD

1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA

Zaradi izboljšanja konkurenčnega položaja mora Slovenija povečati kakovost storitev. V tem okvirju mora dodatno razvijati alternativne oblike zagotavljanja storitev. Naloga države je učinkovito zagotavljanje storitev v javnem interesu tudi ob večjem sodelovanjem zasebnega sektorja.

Javna uprava se mora reformirati po načelih in managerskih ukrepih, ki prevladujejo v zasebnem sektorju (oblikovanje ciljev in strategij, merjenje rezultatov, bolj fleksibilni sistemi upravljanja s kadri in drugimi viri), vendar se je potrebno zavedati, da država ni podjetje in da so zato v javni sektor prenosljivi le nekateri principi in metode zasebnega sektorja. Temeljni kriterij je za izvajalske organizacije zadovoljstvo uporabnikov storitev v okviru javnega interesa in racionalna poraba proračunskih sredstev, širše pa izpolnjevanje poslanstva in ciljev javnih organizacij, torej doseganje uspešnosti poslovanja. Javna uprava mora zgraditi institucionalni okvir, ki bo zagotavljal opravljanje sedanjih in novih nalog na transparenten način in bo omogočal doseganje zastavljenih ciljev. Vsak cilj pa mora biti jasno opredeljen in merljiv. Upravljanje države mora postati bolj odprto, transparentno in odgovorno do uporabnikov. Država mora zagotoviti učinkovito zagotavljanje izvajanja storitev bodisi z lastnimi, proračunskimi sredstvi ali s sodelovanjem zasebnega sektorja. Učinkovito upravljanje družbenih sredstev je cilj, ustvarjanje dobička pa je podrejeno temu cilju.

1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomske naloge je prikazati načine za merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti javne uprave.

Cilj diplomske naloge je na podlagi raziskave sem predstavila prednosti in slabosti pri ugotavljanju kakovosti v Upravni enoti Kranj in v primerjavi z ostalimi upravnimi enotami.

1.3 METODE DELA

Za pisanje diplomske naloge sem podatke in informacije pridobivala iz domače literature, člankov in revij, kar je bilo dosegljivo v fizični obliki. Ostale podatke sem dobila tudi s pomočjo interneta.

Uporabljene metode:

- **metoda deskripcije** (opisovanje dejstev, procesov, pojavov) opisala sem sisteme merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v javni upravi,
- **metoda kompilacije** (povzemanje stališč, spoznanj in rezultatov različnih avtorjev), uporabila sem podatke, ki sem jih pridobila iz literature različnih avtorjev.

1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Struktura diplomskega dela obsega štiri dele, in sicer v prvem delu predstavitev javne uprave, merjenje kakovosti s pomočjo modelov CAF, TQM in EFQM.

V drugem delu predstavim vlogo managementa v javni upravi, ter e- upravo.

Tretji del zajema poglavje v katerem predstavim raziskavo na podlagi ankete o zadovoljstvu strank glede storitev v upravnih enotah, ugotovitve in primerjave.

V zadnjem delu pa sem predstavila nacionalno nagrado PRSPO in povzela zaključke in ugotovitve, do katerih sem prišla pri pisanju diplomskega dela.

2 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU

Spremembe v gospodarstvu so danes nekaj vsakdanjega in so postale način poslovanja in dela. Kakovost je postala ena najpomembnejših lastnosti sodobnega poslovanja v javni upravi. Kdor je to doživel v "praksi", ko je npr. imel priložnost uporabiti odličen izdelek ali doživel izredno kakovostno storitev, razume besede, kot so kakovost, TQM in doseganje poslovne odličnosti. Tudi uprava danes želi državljanom ponuditi storitve, ki bi jim vzbudile občutek zadovoljstva. Pojem "državljanu prijazna uprava", ki se danes pogosto uporablja, ne sme postati prazna beseda. Sinonim za ta pojem v gospodarstvu je "kupec je kralj" in je danes tam že zelo udejanjen z načini obvladovanja kakovosti in odličnosti. Izziv poslovanja uspešnih je ne le doseči, ampak preseči pričakovanja strank, le-ta so vedno višja in pojavlja se zahteva po učinkovitejšem, hitrejšem, uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev in hkrati kakovostnejše storitve.

V upravi so danes prizadevanja za kakovost postala javno izražena vrednota in eden izmed stebrov reformnih prizadevanj. Pri tem pa zaposleni, predvsem pa javni menedžment, večkrat ne vedo, kako in na "katerem koncu" se lotiti uvajanja kakovosti oziroma katere tehnike in metode zagotavljanja kakovosti so primerne za uporabo v upravi.

Toda zamisel prijaznejše uprave bo zaživela šele z novimi generacijami, ki bodo bolje odprte spremembam. Javna uprava je vendarle sistem, ki se že zaradi svoje narave težje spreminja. Kot v vseh drugih sistemih je tudi v javni upravi ključ do sprememb pri zaposlenih. Duh miselnosti, kulture inovacij se poskuša uvajati in se uvaja že nekaj let. Cilj ravnanja posameznikov in delovanja organizacije je potrebno ljudem privzgojiti. Tak proces pa zahteva določeno časovno obdobje.

Določene ravni kakovosti v organizacijo se ne more vpeljati kar čez noč, ampak se tega lotevajo postopno z ugotavljanjem zadovoljstva strank, izboljševanjem komunikacijskih tokov znotraj in zunaj organizacije, usposabljanjem zaposlenih, sistematičnim spremljanjem in analiziranjem problemov ter z izdelavo internih navodil in standardov kakovosti. Spremembe so posledica uvajanja standardov, podeljevanje nagrad in priznanj, usposabljanje in izobraževanje, komuniciranje in pozitiven zgled vodstva.

Uvedba sistema vodenja po standardu ISO predstavlja mejnik, ki so ga formalizirala prizadevanja za nenehno izboljševanje poslovanja ter zavestno vzpodbujanje zaposlenih in vodstva k iskanju izboljšav na vseh področjih. Načelo standarda nenehno izboljševanje mora postati delovno načelo, saj se zavestno iščejo izboljšave v procesih, nujna je kreativnost pri iskanju preventivnih ukrepov, ob vodstvenih pregledih je potrebno pripraviti priporočila za nove izboljšave ter nenehno iskati priložnosti za spremembe, ki vodijo k boljšim rezultatom. Uvedba standarda bistveno pripomore tudi k odprtju in izboljšanju komunikacijskih poti, tako navznoter kot navzven, kar je eden izmed pogojev za sproščeno in ustvarjalno vzdušje, v katerem lahko nastajajo nove ideje.

Sprejetje politike kakovosti slovenske javne uprave in interno sprejeta politika kakovosti upravne enote, ki vsebujeta izraze »nenehno izboljševanje procesov, stalno učenje in inoviranje,« sporočata zaposlenim in vodstvu potrebo po nenehnem izboljševanju ter usmerjata organizacijo k zavestnemu ustvarjanju in razvijanju inovacijskega okolja.

Sodelovanje v ocenjevanju CAF in PRSPO od organizacije zahteva in vzpodbudi timski pristop pri ustvarjanju novih idej glede pristopov, ki se jih uporablja za doseg na novo definiranih ciljev na nekaterih področjih, ki jim do samoocene niso posvečali večje pozornosti (npr. družbena odgovornost, politika in strategija, razvoj partnerstev). Razvijanje odličnosti zahteva od organizacije, da poskuša biti drugačna od večine in znotraj panoge išče take poti in rešitve, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom. Uporaba modelov odličnosti je tako pomemben vzpodbujevalnik in generator inovacijskega okolja.

Usmerjenost k uporabniku, kot ena izmed deklariranih vrednot javne uprave, organizacijsko vzpodbuja, da nenehno presoja svoje delo iz vidika odjemalcev ter si prizadeva, da se stranke nanjo obračajo z zaupanjem, odhajajo pa zadovoljne. Tako ravnanje in cilji zahtevajo od zaposlenih, da nenehno iščejo nove poti in vzvode, ki prispevajo k takim spremembam, ki navdušujejo stranke, kar pa je glede na vedno višja pričakovanja mogoče le s stalnim inoviranjem procesov, izboljševanjem dostopnosti, odzivnosti in delovnega okolja.

Sprotno spremljanje uspešnosti poslovanja organizacije oziroma model kazalcev uspešnosti javne uprave je zasnovan tako, da so določene tudi ciljne vrednosti kazalcev. Doseganje teh ciljev se preverja polletno in vsako odstopanje od plana zahteva nov pristop, katerega uspešnost se nazorno ovrednoti skozi rezultat pri posameznem kazalcu. Zaposleni, ki so odgovorni za posamezni kazalec, morajo tako iskati izboljšave in predlagati spremembe procesov, za katere so odgovorni, saj obstoječi (dalj časa nespremenjeni) načini dela vodijo k enakim in ne izboljšanim rezultatom.

Pohvala in nagrada zaposlenim za najkoristnejši predlog je ena izmed oblik motivacije zaposlenih za inovativnost. Posebno priznanje in nagrada se podelita zaposlenemu, ki je podal najkoristnejši predlog, in zaposlenemu, ki je podal največ predlogov. (Tomislav Nemeč, 2006, str. 15-30).

3 KAKO MERITI KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU

Uvajanje kakovosti je smiselno, če doseženo tudi merimo. Merjenje rezultatov je pomembno iz več razlogov:

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati;
- če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, potem verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti;
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti;
- če znamo rezultate prikazati, lažje dosežemo podporo javnosti.

Danes še zmeraj gleda večina državljanov na javno upravo kot na "birokratski" aparat, ki odžira denar "produktivnemu" delu družbe. Žal se pa premalo zavedamo, da je ravno od kakovosti delovanja uprave odvisno, kako se bo država odzivala na izzive okolja, kako se bo na izvedbeni ravni izvajala zakonodaja, ki še kako posega v naše življenje ter vpliva na blagostanje in kakovost življenja slehernega posameznika.

Kljub priznavanju izrednega vpliva javne uprave na družbeno življenje (tako iz vidika cene, ki jo plačujemo za njeno delovanje, kakor iz vidika njene "moči") pa večkrat spregledamo tiste dejavnike, ki jo delajo neprimerljivo z zasebnim sektorjem. S poznavanjem in razumevanjem teh dejavnikov bi lažje razumeli, zakaj se v upravi tako počasi uvajajo tiste spremembe, ki so v gospodarstvu že zdavnaj postale standard medsebojnih odnosov in poslovanja. Vsekakor pa so pričakovanja javnosti usmerjena k spremembam uprave, od katere se pričakuje izboljšanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov, ponudba kakovostnih storitev in izboljšanje odnosov do strank. Javni upravi je pri uvajanju teh sprememb težje kot zasebnemu sektorju iz več vzrokov:

- gre za izrazitega monopolista, saj edina izvaja določene upravne storitve in se ji ni bati, da bo izgubila stranke, saj konkurence sploh nima,
- sredstva za svoje delovanje dobi iz proračuna, neodvisno od svoje produktivnosti,
- izdelati mora "produkte", ki so za trg neprivlačni ali pa jih le-ta sploh ne želi imeti (npr. kazni ipd.),
- zadovoljstvo stranke pri upravnem delu ne more biti edino merilo uspešnosti, saj je potrebno upoštevati tudi koristi nasprotne stranke ter javne koristi.

Modeli za merjenje kakovosti v javnem sektorju:

- modeli, s katerimi se lažje določi cilje in smer uravnoteženega razvoja (CAF, EFQM),
- pristop, s katerimi se lažje dosega cilje in obvladuje kakovost (ISO),

V nadaljevanju si bomo pogledali tri najpogosteje uporabljene modele.

3.1 ISO STANDARDI

ISO standarde izdaja Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Standardization Organization). ISO standardi so svetovno poznani in uveljavljeni sistemi kakovosti, ki obravnavajo management in zagotavljanje kakovosti. Bistvo tega sistema je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko. Sistem je učinkovit takrat, ko vsi udeleženci v procesu dosledno sprejmejo postavljene cilje in zahteve in ko vsak ve, kje je njegovo mesto.

Organizacija, ki želi pridobiti ISO standard mora upoštevati vse zahteve določenega standarda. Ko organizacija svoje poslovanje prilagodi zahtevam standarda, se lahko začne postopek certificiranja. Neodvisna organizacija nato izvede presojo ustreznosti in podjetju podeli certifikat o skladnosti. Na podlagi pridobljenega certifikata o skladnosti organizacija izkazuje skladnost poslovanja z zahtevami standarda. Uvajanje ISO standarda zahteva določeno časovno obdobje, ki lahko traja od pol leta do dveh let. Standard kakovosti ISO prinaša organizaciji mnoge koristi. Vendar je kljub vsemu samo dokument, ki dokazuje, da poslovanje organizacije poteka po določenih postopkih, ni pa tudi zagotovilo za uspešno poslovanje. Pridobitev certifikata o skladnosti pa še ne pomeni, da lahko organizacija preneha s svojim trudom za doseganje zahtev standarda. Postopek presoje oziroma certificiranja se na določeno časovno obdobje ponavlja in če organizacija ne dosega več postavljenih standardov in zahtev, se ji lahko certifikat o skladnosti odvzame. Tako se doseže, da se standardi uporabljajo tudi v praksi.

Prva izdaja standardov sega v leto 1987, konec leta 2000 pa je bil izdan standard ISO 9000:2000, ki predstavlja že tretjo izdajo standardov. Prenovljena izdaja standardov prinaša novosti in spremembe organizacijam, ki želijo vzpostaviti nov ali izboljšati obstoječ sistem vodenja kakovosti. Novosti so pomembne zato, ker tako po strukturi kot po vsebini standardi in smernice pomenijo velik korak v smeri k organizacijski odličnosti in kulture celovitega upravljanja kakovosti (TQM).

Novosti in spremembe v novih standardih so večinoma posledica uporabe načel vodenja kakovosti pri oblikovanju zahtev standarda. Načela vodenja kakovosti, na katerih je zasnovan sistem kakovosti ISO 9000:2000, so naslednja (Novak, 2001, str. 12):

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k vodenju,
- nenehno izboljševanje,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

Osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljšanje so načela, ki v največji meri prispevajo k izboljšavam standarda. Uporaba procesnega pristopa je posledica zavestne osredotočenosti na porabnike in njihovo zadovoljstvo.

Vsako delo je proces in vsaka storitev je rezultat tega procesa. Proces je množica povezanih in strukturiranih aktivnosti, ki so povezane v verigo dogodkov in ustvarijo določeno storitev ali izdelek za določenega kupca ali kupce. Iz tega sledi, da je najbolj učinkovit način za izboljšanje kakovosti storitve izboljšati proces, ki se uporablja za izvajanje določene storitve (Marolt, 2001, str. 41).

Prav uvedba standarda ISO v nekatere upravne enote je pripomogla k temu, da so upravne enote poskusile opredeliti procese. ISO standard v vseh svojih točkah spodbuja organizacijo k procesnemu pristopu pri delu in poudarja potrebo, da se procesi določijo vzdržujejo in nenehno izboljšujejo (Nemec, 2004, str. 15-30).

Procesni pristop se osredotoča na kupca, in sicer s pomočjo horizontalnih povezav med aktivnostmi. Pristop predstavlja eno ključnih globalnih sprememb, ki ji bo treba posvetiti veliko pozornosti, energije in časa, saj procesni pristop predstavlja velik izziv za organizacije. Vpeljava procesnega pristopa pomeni za organizacijo velike spremembe. V državni upravi je bilo že kar nekaj poskusov opredelitve procesov, a so bili ti vedno prilagojeni hierarhični organizacijski strukturi, ki ni ravno primerna za procesni pristop. Zavedati se je potrebno, da v državni upravi hierarhija ne bo nikoli popolnoma izginila. Osnovna ideja nekaterih avtorjev je vzpostavitev zdrave hierarhije državne uprave z zelo prepustnimi mejami in zmanjšanimi kontrolami (Nemec, 2004, str. 15-30).

Pomembna novost standardov je ta, da je nova družina standardov zasnovana kot skladen par dveh standardov (prej so bili štirje). Nova standarda sta:

ISO 9001:2000 (sedaj nadomešča stare standarde ISO 9001, 9002 in 9003:1994) – Sistemi vodenja kakovosti – zahteve in ISO 9004:2000 – sistemi vodenja kakovosti – smernice za izboljševanje delovanja.

Standarda sta zasnovana tako, da drug drugega dopolnjujeta, vendar se lahko uporabljata tudi samostojno. ISO 9001:2000 opredeljuje splošne zahteve za sistem vodenja kakovosti in je tako osnova v sistemu certificiranja. ISO 9004:2000 pa širše opisuje zahteve v sistemu vodenja kakovosti, s katerimi lahko dosegamo stalne izboljšave. Zahteve standarda ISO 9004:2000 so osredotočene na zadovoljstvo porabnikov, zato niso le povezava med sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti, ampak se na posameznih področjih tem modelom tudi po vsebini zelo približujejo.

Organizacije, ki imajo še vedno vpeljane sisteme kakovosti ISO 9002 ali 9003, morajo v čim krajšem času preiti na nove standarde. Novi standardi so oblikovani tako, da je prehod iz starih standardov čim lažji, saj gre le za manjše spremembe

oziroma opustitve. Pri prehodu na nov standard naj bi organizacije dajale poudarek vsebini, izboljšavam in večji učinkovitosti sistema vodenja.

Stalne izboljšave so rezultat spoznanja, da se pričakovanja porabnikov in konkurenca stalno povečujejo ter da noben proces, izdelek ali storitev ne doseže popolnosti, uresničevanje koncepta stalnih izboljšav zahteva drastične spremembe v kulturi podjetja, ki predstavlja del procesa stalnih izboljšav, saj je potrebno spremeniti miselnost, obnašanje in način dela. Tipične vrednote, usmeritve in obnašanje podjetja, ki je usmerjeno v stalne izboljšave so (Šopar, 1996, str. 25-26):

- osredotočenost na porabnika.
- skrb za zaposlene,
- preprečevanje problemov,
- poudarjanje timskega dela,
- sodelovanje zaposlenih pri reševanju problemov in načrtovanju izboljšav.

Vse zgoraj naštetu je značilno za celovito upravljanje kakovosti in tako lahko zaključimo, da so stalne izboljšave močno povezane s kakovostjo.

ISO standardi vsebujejo zahtevo po določitvi in zagotovitvi njihovega uresničevanja. Ker upravne enote delujejo v drugačnih okoliščinah kot gospodarski subjekti, je opredelitev in uresničevanje ciljev malo drugačno. Ciljev ni mogoče opredeliti in določiti v poslovniku, ampak se ob temeljiti analizi in upoštevanju preteklih izkušenj vsako leto ocenijo v poslovnem načrtu, ki predstavlja izvedbeni dokument poslovnika kakovosti. Postavljeni cilji morajo biti merljivi in uresničljivi (Preskar, 2001, str. 100).

Do konca leta 2003 je certifikat kakovosti pridobilo 30 upravnih organizacij, med njimi največ upravnih enot, pa tudi vladna služba, ministrstvo, organi v sestavi ministrstev. Uvedba standardov v državno upravo pomeni poenotenje delovanja, večjo preglednost in primerljivost storitev posameznih upravnih enot za vse državljane Republike Slovenije.

Zavedati se je potrebno, da pridobitev ISO standarda ne pomeni truda za doseganje kakovosti. Pridobitev standarda je le ena od stopnic na poti doseganja poslovne odličnosti oziroma celovitega upravljanja kakovosti.

Prednost ISO standardov

V številni literaturi lahko najdemo naslednje prednosti novih ISO standardov v primerjavi z drugimi sistemi kakovosti:

- doslednost izvajanja delovnih procesov,
- trden temelj za doseganje ustreznih rezultatov,
- postavitev in ohranjanje internega sistema kakovosti,
- splošna sprejemljivost,
- racionalnejše poslovanje,
- pregledna organiziranost,

- lažji vstop na globalno tržišče.

Slabosti ISO standardov

Kot vsak sistem vodenja kakovosti imata ISO standarda tudi določene slabosti, ki jih je potrebno upoštevati pri uvajanju v organizacijo. Pri uvajanju standardov v državno upravo se lahko pojavljajo naslednje slabosti:

- zmanjšanje prostosti v odločanju,
- velika birokratizacija,
- urejanje procesov je velik strošek,
- dodatna obremenitev poslovanja, saj je potrebno doseganje zahtev standarda nenehno dokazovati,
- velikokrat nenaklonjenost zaposlenih,
- ne vsebuje zahtev po poslovni uspešnosti.

3.2 EFQM MODEL

Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM) so leta 1988 ustanovili predsedniki štirinajstih vodilnih evropskih podjetij. Gre za nepridobitno člansko organizacijo z namenom pospeševanja celovitega upravljanja kakovosti kot poti do poslovne odličnosti po Evropi. Organizacija je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvila model poslovne odličnosti EFQM (v nadaljevanju model EFQM). V modelu EFQM so združene izkušnje ameriške in japonske nagrade za kakovost: Malcolm Baldrige National Quality Award in Demingove nagrade (Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2003). Model EFQM je bil prvič predstavljen leta 1991 kot ogrodje za samoocenitev organizacije in je še danes podlaga Evropski nagradi za kakovost (The European Quality Award –EQA). V letu 1992 je bila podeljena že prva nagrada za kakovost. Danes je po Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, katerim podlaga je največkrat ravno model EFQM.

Model odličnosti EFQM je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management) v sodelovanju številnimi vodilnimi organizacijami in predstavlja vse stvari, ki jih mora odlična organizacija upoštevati. Predstavlja celovit okvir za oceno, ne samo, kar organizacija dosega (rezultati), temveč tudi, kako to dosega in kje so možnosti izboljševanja (dejavniki). Model EFQM sestavlja devet meril, (prikazani tudi na sliki): Voditeljstvo, Politika in strategija, Zaposleni, Partnerstva in viri, Proces, Rezultati-odjemalci, Rezultati-zaposleni, Rezultati-družba in Ključni rezultati delovanja, ki se delijo na dva dela: dejavnike in rezultate. Dejavniki nam povedo, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov in zajemajo vse tisto, kar organizacija počne za doseganje rezultatov. Rezultati nam na drugi strani povejo, kako uspešna je organizacija pri svojem delovanju v primerjavi z drugimi.

Slika 1: EFQM model



VIR: Model odličnosti EFQM, 2003, 20.1.2009

Evropski model poslovne odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih (neposrednih uporabnikih organizacije), zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov.

Spodaj so na kratko opisana posamezna merila modela (Kern, 2003, str. 56):

- **Voditeljstvo:** Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- **Zaposleni:** Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
- **Politika in strategija:** Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
- **Partnerstva in viri:** Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.

- **Procesi:** Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
- **Rezultati – zaposleni:** Kaj organizacija dosega v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- **Rezultati – stranke:** Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
 - zunanja merila: merila dojetanja, ki prikazujejo, kako odjemalci dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. z anketiranjem odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen dobaviteljev, pohval in pritožb).
 - notranja merila: kazalniki delovanja, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojetanja zunanjih odjemalcev.
- **Rezultati – družba:** Merila dojetanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
- **Ključni rezultati delovanja:** Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Pri ključnih rezultatih delovanja se obravnavata naslednji dve podmerili. Odvisno od namena in ciljev organizacije nekatera merila iz napotkov k podmerilu Ključni rezultati delovanja veljajo tudi za podmerilo Ključni kazalniki delovanja in obratno. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko, odvisno od namena in ciljev organizacije, vključujejo podatke v zvezi s finančnimi in nefinančnimi izidi. Ključni kazalniki delovanja so operativna merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje pričakovanih izidov ključnih dejavnosti organizacije.

Bistvo modela EFQM je, da se zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosega z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij, upravljanje zaposlenih, virov in procesov, kar vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov (Žurga, 2001, str. 36). Vidimo torej, da odličnost zajema vso organizacijo na vseh ravneh in segmentih in da je vsako od devetih meril pomembno za doseganje poslovne odličnosti.

Za razliko od ostalih pristopov ta model omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. V osnovi model omogoča spoznati, kako je vse, kar počnete povezano, kje dobro delate, kje so razkoraki in kratki stiki, oceniti, ali boste dobili povrnjeno vrednost za denar, ki ga vlagate v različne pristope. Preko modela ter ocenjevanja je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks. V model poslovne odličnosti se dobro vključujejo tudi drugi programi, ki jih imate v vaši organizaciji, kot npr. ISO 9000, ISO 14000, Uravnoteženi kazalci uspešnosti (Balance Scorecard),

CRM, 6 sigma, 20 ključev in drugi. Po podatkih Evropske fundacije za kakovost (EFQM) iz Bruslja model poslovne odličnosti za samoocenjevanje uporablja preko 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60 odstotkov od 25 največjih evropskih podjetij ter preko 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga uporablja 9 izmed 13 evropskih podjetij s seznama 50 najuglednejših podjetij na svetu (po seznamu Financial Timesa). Na osnovi meril modela poslovne odličnosti EFQM je danes vzpostavljenih preko 26 nacionalnih (državnih) in regionalnih nagrad za kakovost. V Evropi je na podlagi modela odličnosti organiziranih preko 25 državnih in regionalnih nagrad za kakovost. V Sloveniji je v obliki Priznanja RS za poslovno odličnost že od leta 1998.

Uvajanje modela EFQM v organizacijo ne more potekati brez popolne podpore, aktivne zavzetosti in sodelovanje vodstva, ki je za uspešno uvajanje ključnega pomena. Pri tem je velikokrat potrebna organizacijska preobrazba in sprememba kulture organizacije in tako miselnosti vseh zaposlenih.

Pri standardih kakovosti smo govorili o delovanju v skladu s pričakovanji oziroma specifikacijami, kjer je bila v ospredju zadovoljna stranka. Pri modelu poslovne odličnosti poslovni rezultati.

S procesom samoocenjevanja lahko organizacija sama določi svoje prednosti in slabosti. Z ustreznim načrtovanjem se določijo ukrepi za izboljšanje. Po določenem času lahko organizacija zopet izvede samoocenjevanje in primerja, ali se je sedanje stanje kaj izboljšalo v primerjavi s prejšnjim. Ciklično izvajanje samoocenjevanja dolgoročno vodi k zrelosti organizacije in na sistematičen način v organizacijah spodbuja nenehno učenje ter stalne izboljšave.

Uvedba samoocenjevanja omogoča organizaciji mednarodno primerljivost z drugimi podobnimi organizacijami, prenos znanja, izmenjavo dobrih praks. S tem je ponujena večja možnost slovenskim organizacijam za uveljavitev v evropskem prostoru (Kern, 2003a, str. 55).

Samoocenjevanje je pomembno orodje managementa za (Pivka, 2000, str.57):

- ugotovitev lastne organiziranosti v primerjavi s svetovno priznanimi TQM modeli,
- izbira ciljev za izboljševanje,
- uvajanje in uporaba raznih metod merjenja za ugotavljanje možnosti za izboljševanje,
- primerjava in izmenjava podatkov z najboljšo svetovno prakso (benchmarking),
- letne samooceno so odlično izhodišče za strategijo in planiranje razvoja,
- management iz samooceno vidi organizacijo objektivneje kakor sicer.

Prednosti EFQM

Uporaba modela EFQM je drugačna od ISO standardov, kar se kaže v naslednjih prednostih modela:

- samoocenjevanje je lahko orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja,
- usmerjenost k rezultatom in odjemalcem,
- medorganizacijska primerljivost v slovenskem in svetovnem prostoru (angl. Benchmarking),
- standardiziranost (merila, ponderji, vprašanja in navodila za točkovanje so vnaprej določeni),
- poudarjena potreba po aktivnem komuniciranju med vodji in zaposlenimi,
- merjenje zadovoljstva zaposlenih in strank,
- merjenje finančnih in nefinančnih poslovnih učinkov.

Slabosti EFQM

Slabosti modela EFQM v primerjavi z ISO standardi so naslednje:

- uvajanje modela lahko traja vel let,
- ocenjevanje organizacije poteka na podlagi preteklih podatkov,
- subjektivnost (ni zunanjega preverjanja, če se ne prijaviš za nagrado),
- ne navaja uporabnih tehnik, metod in orodij,
- določeni so dejavniki poslovne uspešnosti, ne pa tudi poti za doseg konkurenčnosti.

3.3 CAF

Z namenom uporabe modela odličnosti EFQM tudi v javni upravi so ministri, pristojni za upravo, razvili Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF, angl. Common Assessment Framework). Razvijanje modela se je začelo leta 1998 in prva različica je bila predstavljena med prvo Evropsko konferenco o kakovosti v javnih upravah maja 2000 v Lizboni. Na podlagi pilotnega testiranja je bila oktobra 2002 na drugi konferenci o kakovosti v Copenhagenu predstavljena izboljšana verzija CAF-a, ki jo uporabljamo tudi v slovenski upravi. Skrbnik modela in skupne baze podatkov je Evropski inštitut za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta. Skrbnik modela za Slovenijo je MNZ – Direktorat za javno upravo (Kovač, 2003).

CAF je mogoče uporabljati v vseh javnih organizacijah na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Model CAF je okvir, ki je enostaven za uporabo in je namenjen za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju. Od drugih dveh obravnavanih modelov se razlikuje po tem, da je ta model v osnovi namenjen prav javnemu sektorju. Modela CAF in EFQM se vsebinsko razlikujeta le v nekaterih podrobnostih. Gre za razliko v podmerilih, ki pri modelu CAF bolj upoštevajo specifične javne uprave. Model CAF je primeren za začetek samoocenjevanja organizacije.

Gre namreč le za notranje ocenjevanje, medtem ko se pri modelu EFQM organizacija ocenjuje tudi preko zunanjih ocenjevalcev, če se organizacija odloči kandidirati za nacionalno ali Evropsko nagrado za kakovost.

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (Common Assessment Framework – CAF) je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo, v državah članicah EU. Na pobudo generalnih direktorjev s tega področja je posebna delovna skupina Innovative Public Service Group pripravila novo, drugo različico modela CAF.

Pilotna različica modela CAF je bila predstavljena med prvo Evropsko konferenco o kakovosti v javnih upravah maja 2000 v Lizboni. Sedanja različica temelji na izkušnjah, pridobljenih z uvajanjem in uporabo prve različice CAF.

Model CAF je kot orodje za pomoč organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi pri uporabi tehnik upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti delovanja. Model CAF je okvir, ki je enostaven za uporabo in primeren za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju.

Štirje glavni nameni modela CAF so:

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

CAF je mogoče uporabljati v vseh delih javnega sektorja, ki ga sestavljajo javne organizacije na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah, npr. kot del sistematičnega programa prenove ali kot osnova za postavljanje ciljev pri prizadevanjih za izboljšanje javnih storitvenih organizacij. V nekaterih primerih, zlasti pri zelo velikih organizacijah, je samoocenjevanje mogoče tudi samo v delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku.

Z modelom CAF organizacija pridobi močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja.

CAF omogoča/zagotavlja:

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

Če povzamemo, samoocenjevanje po modelu CAF nudi organizaciji priložnost, da se več nauči o sebi.

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

Smernice za uporabo modela CAF

Glede na izkušnje prejšnjih uporabnikov modela CAF je priporočljivo, da se pri načrtovanju samoocenjevanja upoštevajo vse opisane stopnje, saj se le tako doseže največja vrednost procesa. Z uporabo teh smernic je zagotovljena tudi določena stopnja standardizacije samega procesa ocenjevanja.

Ključni koraki pri uporabi modela CAF so:

odločitev vodstva za uporabo modela in o namenu in ciljih (samoocena kot kritični analitični input za strateške usmeritve), virih in časovnem okviru;

- vključitev zaposlenih,
- oblikovanje ocenjevalne skupine,

- srečanje vodstvo – skupina,
- samoocena (od individualne k soglasni),
- informiranje zaposlenih,
- posredovanje rezultatov v agregatno bazo za benchmarking in prenos dobrih praks,
- oblikovanje in implementacija akcijskega načrta,
- informiranje zaposlenih,
- ponovna samoocena po enem do dveh letih.

Kako organiziramo proces ocenjevanja

Pridobiti je treba najvišje vodstvo za uporabo modela in ga seznaniti s procesom samoocenjevanja po modelu CAF.

Še pred začetkom izvajanja projekta samoocenjevanja mora najvišje vodstvo o pripravah na izvajanje ocenjevanja razpravljati in se z njimi strinjati. Obravnavati mora tudi namen ocenjevanja in ukrepe, ki naj bi sledili po zaključku ocenjevanja.

Imenovanje projektnega vodje za CAF

K odgovornostim projektnega vodje za CAF sodi zagotavljanje vseh potrebnih informacij in dokumentacije za samoocenjevalno skupino, zagotavljanje stikov in posredovanje informacij znotraj samoocenjevalne skupine, organiziranje sestankov, prostorov za sestanke, poročanje itd.

Oblikovanje ocenjevalne skupine

Cilj je sestaviti skupino, ki bo čim manjša in čim bolj učinkovita, hkrati pa bo dajala čim bolj točno in natančno notranjo sliko celotne organizacije. Pri sestavljanju skupine je pomembno tudi to, da člane izbiramo na podlagi osebnih (npr. analitičnih in komunikativnih) in ne poklicnih veščin.

Predsednik je lahko tudi projektni vodja. Predsednik je v sodelovanju s projektnim vodjo odgovoren za pravilni potek vseh postopkov skupine.

Obvestite ocenjevalce, kaj in kako se ocenjuje.

Model CAF je treba predstaviti in posebej obrazložiti namen in naravo postopka samoocenjevanja (na podlagi ocenjevalnega seznama CAF, potrebe po opiranju ocene na dokaze ipd.). Ocenjevalcem moramo zagotoviti, da nihče ne bo trpel zaradi odkritega izražanja mnenja. Na voljo jim mora biti seznam vseh ustreznih dokumentov in informacij, ki jih potrebujejo, da bodo lahko uspešno ocenili organizacijo. Za boljše razumevanje, kako model CAF deluje, lahko ocenjevalci skupaj ocenijo eno vprašanje iz meril dejavnikov in eno iz meril rezultatov. Doseženo mora biti soglasje o tem, kako ovrednotiti dokaze in kakšne ocene dodeliti.

Proces ocenjevanja

- Kako se lotimo posameznih ocenjevanj

Predsednik mora biti med posameznimi ocenjevanji na voljo za odgovore na vprašanja članov samoocenjevalne skupine. Vsakega člana samoocenjevalne skupine se zaprosi, da za vsako podmerilo posebej poda svojo točno oceno organizacije. Ta ocena naj temelji na njegovem znanju in izkušnjah, ki izhajajo iz dela v organizaciji. Pomembno je, da posamezniki v skupini poleg dejanske ocene v podkrepitev svoje ocene zapišejo še ključne besede ter primere prednosti in pomanjkljivosti.

- Kako se lotimo doseganja konsenza

Po posamičnih ocenjevanjih se skupina čim prej sestane in uskladi glede ocene za organizacijo po posameznih podmerilih. Včasih bo za doseganje sporazuma potrebno "pogajanje" in dogovarjanje. Kot alternativa se lahko uporabi izračun statistične sredine posameznih ocen skupine.

- V procesu doseganja konsenza se lahko uporabi naslednja štiristopenjska metoda:

1. Podajanje obsega posameznih točkovanj za vsako podmerilo posebej ter izračunavanje statistične sredine posameznih ocen.
2. Prepoznavanje pomembnejših točk konsenza in razhajanja.
3. Razpravljanje o ozadju večjih razhajanj.
4. Poskus doseganja konsenza, po možnosti na podlagi drugega kroga ocenjevanja izbranih meril.

Predsednik igra ključno vlogo pri vodenju tega procesa in doseganju konsenza skupine. V vsakem primeru mora razprava temeljiti na konkretnih dokazih o prizadevanjih in doseženih rezultatih. Vseh možnih kazalnikov ni treba izpolnjevati; izpolnjevati je treba le tiste, ki so za organizacijo ustrezni. Skupina pa lahko tudi svobodno poišče dodatne primere, ki organizaciji ustrezajo.

Kako uporabljamo rezultate

Prednostno razvrščanje izboljšav

Najvišje vodstvo skrbno preuči zapis o samoocenjevanju, prepozna v njem glavne ugotovitve samoocenjevanja, področja, na katerih je ukrepanje najbolj potrebno, ter vrste ukrepov, ki so potrebni. Pri pripravi načrta se lahko vodstvo odloči za uporabo strukturiranega pristopa, ki ga sestavljata naslednji vprašanji:

1. Kje želimo biti v petih letih (postavljanje ciljev)?
2. Katere ukrepe moramo sprejeti, da bomo te cilje dosegli (opredelitev strategije/naloge)?

Najvišje vodstvo si lahko pomaga tudi tako, da področja za izboljšave najprej razporedi po skupinah z enako tematiko, nato pa se odloči, katera ima relativno prednost.

Snovanje in izvajanje načrta izboljšanja

Čeprav je samoocenjevanje po modelu CAF šele začetek dolgoročne strategije izboljšanja, pa ocenjevanje neizogibno izpostavi nekaj področij, ki jih je mogoče hitro in z lahkoto rešiti. Delo na takih področjih bo pomagalo verjeti v program izboljšanja in bo takoj povrnilo vloženi čas in usposabljanje.

Priporočljivo je v aktivnosti izboljševanja vključiti ljudi, ki so izvedli samoocenjevanje.

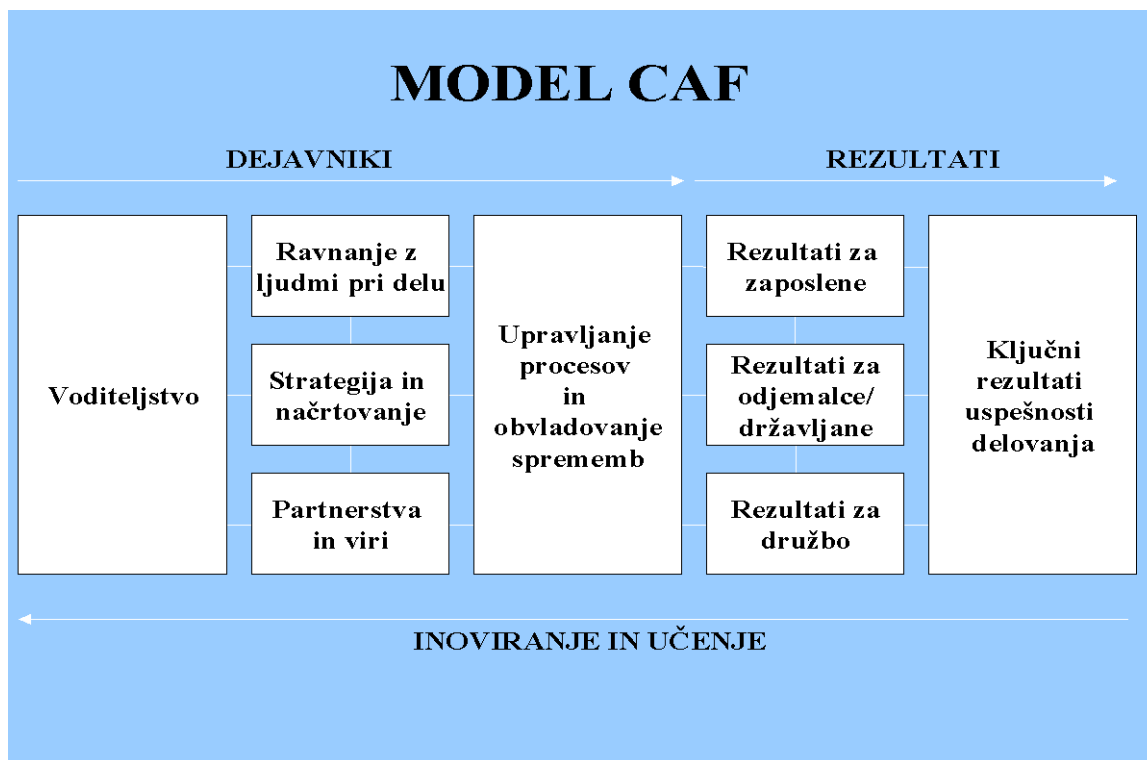
Spremljanje napredka in ponovitev ocenjevanja

Ko je akcijski načrt za izboljšanje izdelan in so se začele uvajati spremembe, je zelo pomembno, da se prepričamo, ali imajo spremembe pozitiven učinek in ali ne vplivajo negativno na stvari, ki jih je organizacija od začetka dobro opravljala. Nekatere organizacije so redno samoocenjevanje vgradile v svoj proces poslovnega načrtovanja – njihova ocenjevanja so tempirana tako, da dajejo podatke za letno določanje ciljev in načrtovanje finančnih virov.

Ocenjevalni sezname CAF so enostavno, a močno orodje za ocenjevanje stalnega napredka po akcijskem načrtu izboljševanja.

VIR: Skupni ocenjevalni okvir za organiziranje v javnem sektorju, 2002

Slika 2 : Model CAF



VIR: Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja "skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF), mag. Polona KOVAČ, Ljubljana, 2003, 28.9.2008

4 PRIMERJAVA SISTEMOV KAKOVOSTI

Uspešni sistemi kakovosti imajo nekaj skupnih značilnosti:

- procesni pristop,
- pripadnost vodstva,
- obvladujejo specifikacijo in zasnovo,
- obvladujejo kontrolo v nabavi,
- obvladujejo proizvodnjo,
- izrazita pripadnost kupcu – navezanost na kupca,
- kakovost managementa.

Tudi sistemi kakovosti imajo zgoraj naštetе značilnosti, le proizvodnja je izvzeta zaradi storitvene naravnosti organizacije. Obravnavani sistemi se različno uporabljajo v državni upravi. Medtem ko so se za uvedbo ISO standardov posamezne upravne enote odločale same, je bil model CAF promoviran s strani ministrstva. Razlog je v tem, da model CAF v največji meri upošteva posebnosti državne uprave in ga tako ni potrebno prirejati.

Standardi ISO predstavljajo smernice za vzpostavitev in ohranjanje notranjega sistema kakovosti organizacije. S tem močno pripomorejo k uvajanju discipline in doslednosti izvajanja poslovnih procesov in predstavljajo trden temelj za uvedbo celovitega upravljanja kakovosti. Ustreznost delovanja organizacije po predpisanih standardih pa še ne pomeni doseganja konkurenčne prednosti. Doseganje konkurenčne prednosti pomeni integracijo organizacijskih in poslovnih ciljev ter ciljev upravljanja kakovosti, kar lahko dosežemo s pomočjo metod samoocenjevanja.

Model CAF in standard ISO nista med seboj izključujoča sistema kakovosti, temveč se med seboj lahko dopolnjujeta. CAF nam s samoocenjevanjem po določenih merilih pokaže prednosti in slabosti organizacije ter s tem smer možnega razvoja in priložnosti za izboljšanje. S standardom ISO pa lahko določen razvoj izvedemo (Vouk, 2003, str. 110).

V primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti predstavlja model CAF enostaven model, ki omogoča pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Organizacija, ki namerava napredovati, kasneje izbere enega od podrobnejših modelov kakovosti, kot sta npr. model EFQM. Prednost modela CAF je v tem, da je z obema modeloma združljiv in tako predstavlja lažji prehod na višje ravni odličnosti.

Model CAF je izmed vseh obravnavanih sistemov kakovosti še najbolj primeren za državno upravo. Ker je bil model razvit posebej za javno upravo, upošteva tudi značilnosti, kot so: specifične javne uprave, omejenost odločanja – politični vpliv, usmerjenost k strankam in procesom ter upoštevanje nefinančnih učinkov.

5 NOVI JAVNI MANAGEMENT

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 desetletjih intenzivnih proučevanj, se je v drugi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja pričela oblikovati nova miselnost o managementu v javnem sektorju pod skupnim imenom novi javni managementa (dalje: NJM). V številnih razvitih državah so namreč spoznali, da javni sektor v primerjavi s privatnim ne izkorišča dovolj visoko razvitih spoznanj, pristopov, metod in tehnik sodobnega splošnega managementa, ter sorodnih področij njegovega delovanja. Pričela so se postavljati vprašanja, ali se lahko javni sektor toliko spremeni, da bi bil sposoben uporabljati dognanja sodobne znanosti s področja managementa? Kakšne bi morale biti spremembe, da bo uporabnik javnih storitev enako pomemben kot je kupec v pogojih tržne ekonomije? Kako izboljšati kakovost javnih storitev tek kako doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju? Na podlagi teh vprašanj se je sprožil proces, ki je sistemu upravljanja javnega sektorja postavil nove ideološke temelje, ki so združeni v konceptu novega javnega managementa, katerega strategije se v svetu vedno bolj uveljavljajo. Predstavljajo namreč prvi tovrstni model. Po katerem se lahko praktično vse vrste izvajanja javnih storitev po svoji učinkovitosti in kakovosti približajo tistim, ki jih že dolgo pozna privatni sektor (gospodarstvo) (Pečar 2003, 16-17).

Za NJM je značilno, da v javno upravo vnaša tiste elemente upravljanja in delovanja zasebnega sektorja, ki povečujejo učinkovitost, posodabljanje informacijske tehnologije in organizacijskih modelov. NJM je nadgradnja klasičnemu upravnemu delu, saj poleg tradicionalnih načel zakonitosti, enakosti, samostojnosti dodaja značilnosti sodobne uprave, to je; usmerjenost k uporabnikom, uspešnost in učinkovitost, gospodarnost in odprtost (Kovač v Brezovšek et.al., 2004, str.178).

Kovačeva (Kovač v Brezovšek et.al., 2004, str.181) tudi opozarja, da kljub podobnosti sprememb v javnem sektorju z dogajanjem v velikih gospodarskih korporacijah ne smemo pozabiti na to, da imata javni in zasebni sektor drugačno poslanstvo in motiv svojega delovanja. Zato popolna in nekritična aplikacija podjetniških načel v javno upravo ni ustrezna. To velja zlasti za prevlado načela zakonitosti nad načelom učinkovitosti javne uprave in zadovoljevanje javnega interesa pred ekonomsko uspešnostjo ali celo dobičkonosnostjo.

NJM vse bolj postaja zaščitniški znak za različne politike in upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem naslednje tri bistvene skupine ukrepov (Pečar, 2003, str.18 - 24):

- **razvijanje tekmovalnosti** kot instrument za razbijanje monopola izvajalcev javnih storitev (npr. z javnimi razpisi, financiranjem glede na število uporabnikov storitev, pritožbenimi potmi ipd.), pogosto namreč glavni izvajalec ponudnik ali dobavitelj javnih storitev izkorišča monopolni položaj ter zanemarija učinkovitost tehnologij ali načinov dela. To bi dosegli z naslednjimi ukrepi: ločiti plačnike od izvajalcev (s tem zagotovimo, da bo plačnik

pripravljen plačati najbolj ugodno ceno), z javnimi razpisi vzpostaviti režim, pri katerem lahko podjetja v privatni lasti konkurirajo dosedanjim dobaviteljem;

- **razdruževanje prevelikih upravnih birokracij** zaradi večje preglednosti in učinkovitosti organizacij javnega sektorja, potreba po drobljenju nepreglednih in neučinkovitih organizacij javnega sektorja. Te spremembe bi naj bile enake kot tiste, skozi katere je že šel privatni sektor (gospodarstvo). Rezultat so manjše, bolj vodene in k zadovoljevanju tržnih potreb usmerjene organizacije;
- **spodbujanje večje učinkovitosti** po vzoru privatnega sektorja. Sestavine ukrepov pri novem javnem managementu so namenjene razvijanju motivacije za učinkovitejše delo pri vsakem posamezniku in spodbujanju za povečanje dohodka na ravni organizacije. Te nove oblike spodbud naj bi vnašale več elementov podjetništva in usmerjale večjo pozornost v zmanjševanje stroškov.

V Tabeli 1 so prikazane razlike med klasičnim menedžmentom in NJM.

Tabela 1: Razlike med klasičnim in novim javnim menedžmentom.

KLASIČNI MODEL JAVNEGA UPRAVLJANJA	MODEL NOVEGA JAVNEGA UPRAVLJANJA
• pravila	• cilji in rezultati
• zakoniti postopki	• učinkovitost dela
• predvidljivost okolja	• prilagoditev okolju
• odgovornost	• usmeritev k rezultatom
• formalizem	• inovativnost
• tajnost	• odprtost
• pritožbe; s pogajanjem	• z odpovedjo
• zakonitost	• uspešnost
• profesionalnost, lojalnost	• zadovoljevanje osebnih interesov
• javni interes, javna korist	• dobiček

Vir: Lane, 1995, str. 195 iz Kovač v Brezovšek e tal., 2004, str. 180.

Vsem reformnim procesom je skupna želja, lahko bi rekli celo potreba in zahteva po izboljšanju delovanja javne uprave, da bo ta postala učinkovitejša in zato manj potratna. Kljub enotnemu izhodišču pa obstajajo različni pristopi in metode, kako doseči.

Kovačeva (Kovač v Ferfila et al., 2002, str. 206) ugotavlja, da je pregled in kasneje za raziskave smiselno vzeti tip preoblikovanja vladnega sektorja po načelih Osborna in Gaeblerja v delu *Reinventing Government*, in sicer zaradi sistematičnega pristopa, celostnega pregleda teorije, globalnosti načel in relativno novega koncepta. Osborne in Gaebler sta opredelila deset glavnih načel, ki sestavljajo koncept celovitega

obvladovanja kakovosti v javnem sektorju. (povzeto po Kovač v Ferfila e tal., 2002, str. 206-239).

- **Usmerjanje namesto izvajanja**

Naloga uprave je predvsem zagotavljanje javnih storitev, izvajanje pa naj bo prepuščeno javnim ali zasebnim subjektom na podlagi konkurenčnih prednosti. Pri tem je pomembno poudariti, da je vnašanje konkurence v javno upravo smiselno na področju izvajanja, ne pa tudi na področju usmerjanja, kjer je odgovornost za splošno dobro monopolna odgovornost javne uprave.

- **Usmerjenost k uporabnikom**

Uprava mora prilagoditi svoje poslovanje potrebam uporabnikov po vzoru zasebnega sektorja. To obsega postopne korake od opredelitve poslanstva, tržne segmentacije, oblikovanje storitev po meri strank, izvajanja storitev, trženja, sistema ravnanja z ljudmi pri delu in vrednotenja odnosov po kriterijih kakovosti storitev. Konkretno se usmerjenost k uporabnikom kaže v obliki zagotavljanja ustreznih informacij o postopkih, potrebnih dokumentih, kontaktnih osebah, uradnih urah ipd., dostopnost lokacij, prilagojenem delovnem času, pritožbenih postopkih, omogočanju alternativnih načinov opravljanja zadev (npr. preko medmrežja, elektronske pošte).

Poskrbeti mora da je stranka kakovostno postrežena v določenem času, hkrati pa mora biti odnos med stranko in upravno osebo na enaki ravni. Vsakdo ima pravico, da sodeluje pri upravljanju javnih zadev. Usmerjenost k strankam zahteva drugačno organizacijo delovnega procesa, kar lahko pelje v spremembe v organizacijski strukturi. Organizacijska struktura naj bi bila čimbolj prožna, pripravljena na hitro odzivanje na spremembe v okolju ter na zagotavljanje neprekinjenosti uvajanja sprememb. Pri tem je pomembno, da se usmerjenost k uporabnikom začne že pri politikah v fazi priprave in presoje predloga zakona.

Zelo pomembno je, da poleg strank hkrati poskrbimo tudi za same zaposlene. Odgovornost in velika izbira del vpliva na dober odnos do strank in tudi do sodelavcev v organizaciji in tako se gradi skupna organizacijska klima.

- **Poslanstvo in strateški menedžment**

Državna uprava izvršuje sprejeto zakonodajo, kljub temu pa mora kot vsaka organizacija imeti postavljeno vizijo in poslanstvo. To dvoje ima namreč velik vpliv na zaposlene in na organizacijsko kulturo. S strateškim načrtovanjem dosežemo večjo učinkovitost in odzivnost, izboljšanje razumevanja in učenja, izboljšanje odločanja, večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo in lastno odgovornostjo, izboljšano komunikacijo in večjo politično podporo. Pomembno strateško politiko v upravi predstavlja ravnanje z ljudmi pri delu.

- **Naravnost k rezultatom, uspešnost in učinkovitost**

Zaradi omenjenih možnosti prenosa tržnih mehanizmov v javni sektor, ki bi njegove neuspešne dele sam izločal, je potrebno v javnem sektorju izvajati merjenje uspešnosti in učinkovitosti, in sicer celotne uprave, njenih delov in posameznikov; ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov ter ekonomičnost poslovanja.

- **Ekonomičnost**

Proračunsko financiranje naj bi bilo predvsem izhodno in dolgoročno naravnano (določanje sredstev po zastavljenih ciljnih oz. načrtovanih rezultatih), kar spodbuja uspešnost in učinkovitost. Vgrajeni morajo biti mehanizmi za spodbujanje varčevanja, računovodstvo pa mora biti vodeno po vzoru zasebnega sektorja.

- **Neodvisnost in delegiranje**

Neodvisnost pomeni relativno samostojnost pri odločanju in delovanju javne uprave in je predpogoj za enakovredno sodelovanje in povezovanje ter tudi za odgovornost. Za javno upravo je značilno delegiranje nalog, ne pa tudi odgovornosti za razpolaganje z viri in pristojnostmi za izvedbo nalog. Zaradi tega prihaja do časovnega zamika med identifikacijo problemov in njihovim reševanjem. Tudi v javni upravi je potrebno uvesti prožnejše organizacijske strukture, kot so projektno delo, manj hierarhičnih ravni ipd.

- **Decentralizacija**

Positivni učinki decentralizacije so: učinkovitejši in racionalnejši proces dela, večja kakovost odločanja, kjer je mesto odločanja bližje mestu dogajanja; prilagodljivost in hitra odzivnost in zahteve okolja, boljša motivacija hierarhično nižje zaposlenih, zato tudi večja želja po usposabljanju in inovativnost, boljša organizacijska kultura, ki nadomešča prisilo, ipd. Negativni učinki pa so: manj učinkovita koordinacija, pomanjkanje sposobnega vodilnega kadra, tekmovanje med oddelki, manjša usklajenost ipd.

- **Konkurenčnost**

Konkurenčnost zagotavlja kakovostnejše storitve in inovativnost in s tem boljše zadovoljevanje potreb uporabnikov.

- **Preventivno in proaktivno delovanje**

Proaktivno delovanje pomeni iskanje novih priložnosti, kar dosežemo s prodjetniškim razmišljanjem tudi v javni upravi. Za preventivno in proaktivno delovanje mora organizacija poznati notranje in zunanje okolje, v katerem posluje.

- **Tržišče in tržnost**

Storitve, ki jih zagotavlja državna uprava, ne morejo biti v celoti prepuščene delovanju trga zaradi dejavnikov okolja, v katerem posluje. Med njimi so najpomembnejši: odvisnost dela od politike, ki sprejema najpomembnejše odločitve: s predpisi opredeljena struktura in organiziranost dela, kar onemogoča prosto avtonomijo in fleksibilnost; zaščita javnega interesa pred zasebnimi dobičkonosnimi cilji, splošna potreba po zagotavljanju javnih dobrin in storitev, katerih cena presega plačilno zmožnost uporabnikov; pomanjkanje strateškega razmišljanja in merjenja uspešnosti dela s skoraj izključno vhodno naravnano kontrolo.

NJM doživlja tudi kritiko (Koval v Brezovšek e tal.,2004, str. 181-183), ki je usmerjena predvsem na način izvajanja reform posameznih vlad (obstajajo razlike med načrti in izvedbo, izpuščajo se določena področja, ukrepi po področjih med seboj niso usklajeni ipd.). Poleg tega je bilo ugotovljeno, da povečevanje kakovosti storitev vodi

v čedalje večje zahteve uporabnikov, pri reformah pa zaposlenim v upravi ni namenjeno dovolj pozornosti.

Tradicionalna državna uprava temelji na Webrovi birokratski organizaciji. Zaradi monopolnega položaja je državna uprava neučinkovita in nagnjena k rasti. Državni uslužbenci so le izvrševalci zakonov, njihovo ravnanje pa je togo in rutinsko. Usmerjeni so v reševanje zadev, in ne v opravljanje storitev in reševanje problemov strank. Odnos do strank je brezoseben in neprijazen.

Zaradi spremenjenih nalog in zahtev okolja se spreminja tudi položaj državne uprave. Sodobna državna uprava opravlja vedno več svetovalnih in storitvenih nalog. Uvajajo se mehanizmi, ki povečujejo njeno učinkovitost, vedno bolj se razvija elektronsko poslovanje in usmerjenost k uporabniku. Državni uslužbenec ni več le izvrševalec zakonov, ampak s svojim strokovnim znanjem pomaga podjetnikom pri reševanju problemov in premagovanju administrativnih ovir.

6 LASTNOSTI KOMPETENTNIH MANAGERJEV, SODOBNE METODE IN TEHNIKE MANAGEMENTA

Voditeljstvo je zahtevna in časovno ter fizično utrudljiva dejavnost. Zahteva prisebnost človeka 10–12 ur dnevno, kar je telesno in umsko težka naloga. Poleg tega zahteva odprtost za različna mnenja, sposobnost reševanja problemov in prinašanja odločitev, pravičnost, transparentno komunikacijo in obnašanje, ciljno na rezultate usmerjeno delovanje, sposobnosti analiziranja, planiranja, kontroliranja in še kaj.

Po eni od metodologij voditeljske kompetence delimo na štiri stebre voditeljstva:

1. poznavanje in razvijanje samega sebe,
2. poznavanje in razvijanje poslovanja (posla, s katerim se podjetje ukvarja),
3. poznavanje, podpiranje, motiviranje in razvijanje zaposlenih,
4. neprestana jasna komunikacija navzgor, navzdol, levo in desno.

Vse se kot vedno začne pri „sebi“, tudi pri voditeljstvu. Manager - vodja mora dobro poznati sebe, svoje odlike in pomanjkljivosti, da lahko vodi druge. Manager mora zaupati vase, da je sposoben zaupati drugim. Manager se mora znati obvladovati oziroma brzdati svoja čustva. Je kot model, saj se njegovo obnašanje preslikava na obnašanje njegovih podrejenih. Za doseganje rezultatov mora uporabljati pozitiven “win-win” pristop, ki mu omogoča graditi mostove in dolgoročne poslovne ter profesionalne vezi. Nenazadnje se mora uspešen manager neprestano razvijati/učiti oziroma širiti svoje kompetence na nova, za posel zanimiva področja ter iskati nove rešitve in ideje izven znanih okvirjev. Poznavanje posla ter poslovanja se zdi samo po sebi umevno, a dela prenekaterim managerjem mnogo preglavic. Težko je suvereno voditi zaposlene, v kolikor manager zelo dobro ne pozna vsebine poslovanja (zakaj, kaj in kako). Ni potrebno, da je odličen na vseh področjih, ki jih pokriva. Mora po to znati povezati in pripeljati do rezultata. Za tista področja, ki jih slabše pozna, si po pravilu dobi ustrezne sodelavce. Manager mora znati spodbujati uporabno inovativnost, saj je odgovoren za razvijanje posla. Najtežje med štirimi stebri voditeljstva je verjetno za vse managerje poznavanje, motiviranje in razvijanje zaposlenih. To je namreč področje, ki bi mu moral vsak manager posvetiti največ delovnega časa. Nikoli ne smemo pozabiti, da je vodenje doseganje rezultatov skozi sodelavce. Kako usposobiti in motivirati ljudi za doseganje planiranih rezultatov, je velika umetnost in tu se ločijo najboljši managerji od dobrih. Kaj vse je potrebno vedeti in upoštevati, ko zaupamo posamezne funkcije oziroma pomembna področja dela sodelavcem? Kako si pridobiti njihovo zaupanje? Kako jim postaviti in razložiti ključne cilje, ki jih morajo doseči? Kako z njimi ohranjovati neprestano pozitivno komunikacijo? Kako jih motivirati in nagrajevati? Vse to so ključne naloge voditelja. Rezultat poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih sta odvisna prav od gornjih odgovorov. Četrty steber voditeljstva se zdi kot izven konteksta. Toda brez neprestane transparentne komunikacije je manager prekinil pomembno povezavo. Posredovane informacije so obrestovane s povratnimi informacijami. Delovanje zaposlenih je pod neposrednim vplivom informacij, ki jih prejemajo od vodje, in informacij, ki jih vodji posredujejo. Torej je ena ključnih veščin vodenja in

komunikacije tudi poslušanje. To je verjetno rak rana vseh managerjev. Najhuje pa je dejstvo, da se nekateri tega sploh ne zavedajo. Komunikacija je torej tudi in mnogokrat samo aktivno poslušanje. Managerji morajo obvladati vse vrste komunikacije: pogovorno, pisno, prezentacije, e-pošto itd. Prav na koncu je komunikacija tudi managerjevo dnevno obnašanje. 6 ključnih vedenjskih oblik, ki opredeljujejo vodjo – leaderja:

1. vedo, kam gredo (jasno vidijo cilj – želeno končno stanje),
2. vedo, kje se trenutno nahajajo (realno ocenjujejo sedanost)
3. želeno končno stanje – cilj je za njih pomemben oziroma predstavlja prvo prioriteto,
4. znajo navdušiti in spodbuditi druge za doseganje zelenega cilja,
5. pomagajo zaposlenim osredotočiti se na sedanost v relaciji na zeleni cilj,
6. sposobni so prevesti neskladnost (napetost) med sedanostjo in zelenim ciljem v niz aktivnosti, ki omogočajo pomik naprej.

Spet drugi delijo voditeljstvo na sledeče ključne vloge:

- zna iz ocene preteklosti in sedanosti napovedati prihodnosti (vizija),
- zna to vizijo prevesti v strategijo in cilje ter za sabo potegniti zaposlene,
- zna razdeliti delo (aktivnosti) med zaposlene - sodelavce, spremljati izvajanje in ga pripeljati do rezultata,
- zna poslušati in upoštevati mnenja drugih,
- zna praznovati uspehe in nagraditi zaposlene (sodelavce).

Skozi vse naštetе vloge in kompetence managerja se nevidno prepleta rdeča nit , ki vse povezuje, to je zaupanje. Na osnovi izkušenj in dolgoletne prakse je ugotovljeno, da je zaupanje pomembno tudi kot močan ekonomski dejavnik, lepilo, brez katerega sistemi počasneje delujejo in so manj uspešni. To dokazuje z enostavno formulo, se pravi nekakšnim ravnotežjem, ki je potrebno za uspešno poslovanje podjetja in se osredotoča okoli zaupanja. Formula je osnovana na treh kategorijah: zaupanju, hitrosti reagiranja ter doseganju rezultatov in stroških. Kultura zaupanja bistveno vpliva predvsem na dvoje rezultatov poslovanja in to je hitrost doseganja rezultatov ter na drugi strani stroške poslovanja. V primeru, ko v podjetju primanjkuje zaupanja, se hitrost doseganja rezultatov zmanjšuje in stroški poslovanja povečujejo. In obratno, ko postaja kultura zaupanja močnejša in prevladujoča oblika komunikacije, se posledično hitrost doseganja rezultatov povečuje in stroški nižajo.

Managerji se v preteklosti niso ukvarjali s tehnološkimi vprašanji, ampak so to prepustili računalniškim strokovnjakom. Eden izmed vzrokov je bil premalo znanja s tega področja, zato so odločitve v zvezi z razvojem informacijske tehnologije prepustili nižjim hierarhičnim ravnam. Tehnološka sestavina pa v preteklosti pogosto ni bila upoštevana. Harvard Policy Group ugotavlja, da je informacijska tehnologija v javnem sektorju zelo pomemben dejavnik in jo je potrebno upoštevati pri vseh strateških odločitvah. Managerji se morajo vključevati v strateške odločitve, povezane z informacijsko tehnologijo. Vprašanje je le, kako in na kakšen način. Poročilo Policy Group iz leta 2000 govori o 8-ih točkah, ki so nujno potrebne in jih morajo managerji uporabljati pri strateških odločitvah. Te so:

Za prehod na elektronske storitve:

- osredotočiti se na to, kako naj informacijska tehnologija spremeni delo in strategije javnega sektorja,
- uporabi IT za statistične inovacije,
- pri uvajanju pobud IT uporabljati najboljše metode,
- povečati proračun in financiranje pobud IT, ki dajejo obetavne rezultate.

Za porajajoče se izzive v upravi:

- zaščititi zasebnost in varnost podatkov,
- spodbujanje partnerstva na podlagi IT zaradi hitrejšega gospodarskega razvoja,
- uporabljati IT za spodbujanje enakih možnosti in zdravih poslovnih povezav,
- pripraviti se na digitalno demokracijo.

7 E-UPRAVA

Javna uprava se po svojem delovanju danes bistveno razlikuje od preteklega zgolj klasičnega poslovanja. S sodobnimi pristopi naj bi bila dostopna, zanesljiva in odzivna, brez administrativnih ovir in nepotrebnih stroškov, tako pa uporabnikom prijazna. Njeno kakovostno in učinkovito poslovanje, odprto in pregledno delovanje ter usmerjenost k uporabniku se uresničuje s številnimi ukrepi. Poglavitni dejavnik pri tem je elektronska javna uprava (v nadaljevanju e-uprava). Vlada RS je aprila 2006 pripravila Strategijo e-uprave RS za obdobje 2006 do 2010, iz katere je med drugimi mogoče razbrati, da se e-uprava premalo uveljavlja, zato pa se premalo uporabljajo tudi e-storitve. Torej je povečanje uporabe storitev po elektronskem kanalu eden izmed ciljev Akcijskega načrta e-uprave do leta 2010. E-uprava namreč nikakor ne sme postati sama sebi namen. Le v zavezništvu z uporabniki se lahko razvijajo in dopolnjujejo elektronske storitve, ki jih ti res potrebujejo, in le v tem zavezništvu se lahko e-uprava in uporabniki skupna sila, ki bo bistveno pripomogla k smotrnemu in učinkovitemu upravljanju. Za stalno povečevanje kakovosti življenja in zadovoljstva uporabnikov e-uprave, ki so državljani, poslovni subjekti in zaposleni v javni upravi, je treba zagotavljati nenehni razvoj slednje, to pa pomeni, da je njena naloga tudi stalna notranja in zunanja promocija e-uprave.

Pojem elektronska uprava izvira iz opredelitve elektronskega poslovanja, ki ga ureja Zakon o elektronskem poslovanju elektronskem podpisu – opredeljuje se kot poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije ter z uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu, kar vključuje tudi elektronsko poslovanje v sodnih, upravnih in drugih podobnih postopkih, če zakon ne določa drugače.

Kadar torej govorimo o elektronskem poslovanju v javni upravi, govorimo o e-upravi, ki igra poglavitno vlogo pri uresničevanju sodobnih načel na tem področju. E-uprava je oblika izvajanja poslovnih procesov v organih javne uprave, ki temelji na uporabi sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije in je usmerjena h končnim uporabnikom. Ti so: državljani, poslovni subjekti in zaposleni v javni upravi. Izhajajoč iz navedenih načel novega javnega managementa, e-uprava prispeva k odprtosti in preglednosti delovanja (zagotavlja udeležbo različne javnosti in institucij pri obravnavanju državno pomembnih tem ter delovanju državne uprave, saj se z uvajanjem elektronskih storitev prenavljajo njeni postopki in organizacija. Storitve e-uprave prispevajo k notranji posodobitvi javne uprave, hkrati pa le-to približujejo uporabnikom, saj so časovno dosegljivejše (24 ur na dan, sedem dni v tednu) ter fizično lažje dostopne, postopki pa so enostavnejši in tako uporabnikom prijaznejši, kar je tudi bistveni prispevek k odpravi administrativnih ovir.

E-uprava omogoča dosegljivost storitev na enem mestu brez nepotrebne izgube delovnih ur in slabe volje, ki bi ju lahko povzročili nepotrebni administrativni zapleti. Zagotavlja povezovanje uradnih evidenc, tako da lahko javni uslužbenci sami, brez pomoči državljanov, pridemo do potrebnih podatkov. Omogoča tudi sodelovanje javnosti pri pripravi in sprejetju zakonodaje, tako pa visoko stopnjo preglednosti nad javno upravo in zaupanje v njeno delovanje. Strategija predstavlja okvir in cilje za

nadaljnje uresničevanje novih in že zastavljenih dejavnosti e-uprave, s poudarkom na zadovoljstvu uporabnikov, racionalizaciji poslovanja uprave in sodobnih elektronskih storitvah, ki bodo omogočile večjo kakovost življenja, prijaznejšo podobo uprave in torej večje zadovoljstvo uporabnikov v stiku z njo.

Slovenija je s projektom e-uprava začela z intenzivnim uvajanjem uporabe interneta in elektronskega poslovanja v upravo, znotraj uprave med upravnimi organi, navzven pa z občani, podjetji in drugimi organizacijami. Februarja 2001 je Vlada RS sprejela Strategijo e-poslovanja v javni upravi za obdobje od leta 2001 do leta 2004, nekaj mesecev kasneje pa imenovala tudi Strateški svet za informacijsko družbo (SID), ki usmerja in vodi informatizacijo družbe. Istega leta je Center vlade za informatiko (CVI) odprl spletni portal e-uprava (<http://euprava.gov.si>) in s tem se je začel uresničevati projekt e-poslovanja v državni upravi. Enotni državni portal zagotavlja informacije in storitve tako državljanom, gospodarskim subjektom, zaposlenim v javni upravi kot tudi ustanovam javne uprave.

Portal e-uprava združuje informacije in storitve različnih delov državne uprave, ne glede na pristojnost posameznih upravnih organov ali teritorialnih enot, izhaja pa iz problemskih življenjskih situacij uporabnikov, ki jim skuša na enostaven in pregleden način olajšati urejanje zadev na upravnih enotah. Občan namreč mnogokrat ve le, kaj bi rad, ne ve pa, katere upravne postopke, pri katerem organu (občina, upravna enota, davčna uprava ...) in kako (kakšno vlogo, katere priloge, kje in kako pridobiti vse potrebne podatke ...) jih mora sprožiti.

Poglavitna prednost portala E-uprava je, da bodo imeli uporabniki enoten dostop do vseh javnih podatkov, upravnih postopkov in pripadajočih obrazcev, ne glede na to, kje se podatki nahajajo, kje se postopki izvajajo in kdo je za podatke ter postopke odgovoren. Pošiljanje vlog, zahtevkov in drugih upravnih dokumentov preko interneta in elektronsko plačevanje (seveda, ko bo le to mogoče) upravnih taks in ostalih obveznosti bo uporabnikom prihranilo precej časa, saj jim ne bo potrebno več za vsako malenkost hoditi do upravnih organov in čakati v dolgih vrstah. Večina obrazcev, tudi tistih, ki jih izdajajo založbe, bo na voljo v elektronski obliki. Obrazce bomo državljanji lahko izpolnili, podpisali in poslali ciljnemu prejemniku. Če bomo npr. hoteli pridobiti osebno izkaznico, bomo preprosto izpolnili potrebne obrazce, ki jih bomo skupaj z digitalno fotografijo oddali po elektronski poti in preko interneta plačali vse potrebne pristojbine in takse. Za lažjo ilustracijo vseh opravil, ki jih bomo lahko opravili preko interneta, jih navajamo le nekaj: registracija prevoznega sredstva, oddaja napovedi za dohodnino, registracija novega podjetja, podaljšanje dovoljenj, posredovanje podatkov statističnemu uradu, izvozniki in uvozniki bodo lahko vse obveznosti v zvezi s carinami opravili na internetu itd. Vsa opravila bodo lahko uporabniki opravili iz domačega naslonjača v nekaj minutah. Upabniki ne bodo vezani na uradne ure upravnega organa, temveč bodo lahko storitve uporabljali 24 ur na dan, 7 dni na teden.

Portal, namenjen državljanom, ponuja zares širok spekter informacij. Podrobno so opisane posamezne storitve, razloženi so postopki, ki so potrebni, da se posamezna storitev opravi, nenazadnje pa so na voljo tudi povezave na pristojne organe in na zakone, ki so povezani z dotično storitvijo. Na portalu se lahko npr. seznanimo s pogoji za pridobitev osebne izkaznice, o pogojih in postopku izdaje izpiskov iz rojstne matične knjige, o prijavi za sklenitev zakonske zveze ipd. Različna ministrstva so na

portalu objavila okoli 30 predlog obrazcev, ki si jih lahko uporabniki natisnejo ali pa shranijo na računalnik.

Z vidika storitev za državljane je najbolj zanimiva rubrika Elektronske upravne zadeve

(<http://euz.gov.si/>), kjer so na voljo vloge s področja matičnih zadev. To je zaenkrat edina storitev, ki je državljanom na voljo popolnoma elektronsko. S pomočjo aplikacije za oddajo elektronskih vlog lahko oddate elektronsko vlogo za pridobitev izpiskov iz matičnih knjig (Rojstna matična knjiga, Matična knjiga umrlih, Poročna matična knjiga) ne glede na kraj rojstva ali kraj bivanja, saj sistem sam določi pristojno upravno enoto. Pogoji za oddajo vloge je, da imate digitalno spletno potrdilo, ki ga izdaja vladni overitelj elektronskih podpisov SIGEN_CA na Centru Vlade RS za informatiko.

Digitalno potrdilo

Digitalno potrdilo (digital certificate) je potrdilo v elektronski obliki, ki povezuje podatke iz potrdila z zasebnim ključem določene osebe ter potrjuje njeno identiteto. Preprosto povedano: gre za elektronski dokument, ki potrjuje vašo identiteto v elektronskem svetu, podobno kot osebni dokument potrjuje vašo identiteto v realnem svetu. Digitalno potrdilo vsebuje podatke o imetniku, njegov javni ključ, podatke o izdajatelju digitalnega potrdila ter obdobje veljavnosti zapisa. Namenjen je za komuniciranje v javni upravi kot za storitve, ki jih nudi javna uprava državljanom in pravnim osebam na e-način.

Kvalificirana digitalna potrdila za državljane ter za pravne in fizične osebe, registrirane za opravljanje dejavnosti, izdaja vladni overitelj elektronskih podpisov SIGEN-CA (Slovenian General Certification Authority, www.sigen-ca.si) na Centru Vlade Republike Slovenije za informatiko. SIGOV-CA (Slovenian Governmental Certification Authority, www.sigov-ca.gov.si) pa izdaja kvalificirana digitalna potrdila za institucije javne uprave.

Digitalna potrdila SIGEN-CA in SIGOV-CA so namenjena za upravljanje s podatki javne uprave, za izmenjavo podatkov z institucijami javne uprave in za dostop do podatkov, ki so v skrbništvu javne uprave, za varno elektronsko komuniciranje med imetniki kvalificiranih digitalnih potrdil in za storitve oz. aplikacije, za katere se zahteva uporaba digitalnih potrdil overitelja na CVI.

Prijavne službe SIGEN-CA za fizične osebe so vzpostavljene na upravnih enotah, kjer sprejemajo zahtevke za pridobitev oz. preklic spletnega kvalificiranega digitalnega potrdila. Spletna potrdila, namenjena fizičnim osebam, so brezplačna. Seznam prijavnih služb, kjer lahko oddate vlogo za pridobitev potrdila, ter več informacij o samih pogojih pridobitve lahko najdete na naslovu www.sigen-ca.si/RA.htm#racvi.

V Sloveniji smo šele na začetku poti uvajanja elektronskega poslovanja v upravo, kar potrjuje tudi razvojna stopnja, na kateri se trenutno nahaja portal e-uprava. Za uresničitev vseh načrtanih ciljev in dosego takšne e-uprave, ki bo omogočila uporabnikom možnosti informiranja in komuniciranja, dostop do upravnih storitev ter izvajanje transakcij e-poti, bo nujno potrebna najprej vsebinska in šele nato informacijska prenova uprave. Zaradi tega se bo uprava soočila s številnimi reorganizacijskimi in tehnološkimi problemi. E-uprava prinaša z izločitvijo

posrednikov (mislimo predvsem na uslužbence ob okencih) nov način komuniciranja, ki bo v marsičem olajšal komunikacijo z upravo. Model komunikacije, kjer je uradnik posrednik med državo in državljanom, se zamenjuje z direktno komunikacijo. Posledično se menja tudi način upravljanja javnih služb, katerih delo se bo z vedno večjim prenosom poslovanja na internet moralo ustrezno prilagoditi. Zelo zahtevno bo uvajanje kompleksnejših transakcijskih storitev, ki bodo omogočale, da se vse faze izbranega upravnega postopka izvedejo po elektronski poti, vključno z avtentifikacijo, plačevanjem upravnih taks ter povezavo med različnimi podatkovnimi viri. Potrebno bo izvesti reorganizacijo poslovnih procesov in postopkov znotraj uprave, integracijo različnih registrov in podatkovnih baz, potrebno bo vzpostaviti standardne obrazce, spremeniti in dopolniti zakonodajo, razviti nove predpise, klasifikacije ter standarde.

Prednosti in slabosti lahko razdelimo na:

- tiste za uporabnika,
- tiste za upravo

Prednosti za uporabnika:

- dostop do storitev na različne načine,
- prilagojenost storitev,
- prihranek časa,
- daljši čas odprtosti,

Prednosti za upravo:

- pregled poslovanja,
- boljše razporejanje virov,
- hitrejše storitve,
- boljša kakovost storitev,
- manj napak,
- prihranek na času v zvezi s kompleksnimi zadevami.

Slabosti so lahko:

- Socialne narave (večje potrebe po osebnih stikih);
- Kulturne narave (jezikovne ovire);
- Ekonomske narave (dostopi do tehnologije);
- Glede učenja (nepoznavanje in spreminjanje navad);
- V primeru fizične in telesne nezmožnosti (npr. slepota).

8 KAKOVOST POSLOVANJA UPRAVNE ENOTE KRANJ

8.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE KRANJ

Teritorij: 453 km²

Št. občin: 6

Št. krajevnih uradov: 5

Št. naselij: 119

Št. prebivalcev: 77.524

Krajevni uradi:

- Cerklje, Trg Davorina Jenka 13, 4207 Cerklje na Gorenjskem, telefon: (04) 252 9740,
- Jezerko, Zg. Jezersko 65, 4206 Jezersko, telefon: (04) 254 5130,
- Naklo, Glavna cesta 24, 4202 Naklo, telefon: (04) 257 6380,
- Preddvor, Dvorski trg 10, 4205 Preddvor, telefon: (04) 255 5790,
- Šenčur, Kranjska cesta 11, 4208 Šenčur, telefon: (04) 251 6240.

Občine:

- Mestna občina Kranj,
- Preddvor,
- Cerklje na Gorenjskem,
- Naklo,
- Šenčur,
- Jezersko.

Vir: UE Kranj

8.2 PRISTOPI K KAKOVOSTNEJŠIM STORITVAM V UPRAVNI ENOTI KRANJ

Za organizacijo je pomembno, da se vzpostavi čim več komunikacijskih poti, ki vzpodbujajo pri zaposlenih inovativnost oz. jih usmerjajo k iskanju izboljšav na vseh področjih, predvsem pri poslovanju s strankami. Najboljše in najkoristnejše ideje nastajajo na delovnih mestih, ki so najbližje odjemalcem, zato je cilj, da se v proces izboljšav vključijo vsi zaposleni. V nadaljevanju se na primeru UE Kranj navaja nekaj pristopov, ki lahko prispevajo povečanim inovacijskim aktivnostim zaposlenih.

Koristni predlogi zaposlenih se zbirajo od leta 2007. Uredil se je postopek evidentiranja in ukrepanja na podlagi pobud in predlogov zaposlenih. Pristop je tak, da imajo nameščeno skrinjico, kamor lahko uslužbenci vlagajo svoje anonimne predloge. Pomembno načelo pri podajanju predlogov je, da neumnih predlogov ni, saj so vsi predlogi zaželeni, ker tako ali drugače pripeljejo do pozitivnih sprememb. Kljub prizadevanju in trudu vodstva je odziv slab - približno en predlog na mesec.

Enkrat mesečno se sestane vsak oddelek in predlaga oddelčne spremembe. Eventualni predlogi se zapišejo v zapisnik, ki se posreduje načelnici. Če je le mogoče, se predlogi upoštevajo.

Pobude za spremembe predpisov pošiljajo ministrstvu, ko je ugotovljena administrativna ovira ali prihaja do neživljenjske rešitve zahtevkov občanov, za katere menijo, da bi se jim ob spremenjenem predpisu lahko izognili. Ministrstvu dajejo tudi povratno informacijo, tako da odgovarjajo na predloge sprememb predpisov. O tem vodijo posebno evidenco. S svojimi predlogi so delno uspešni.

Letni pogovor vodje s sodelavci poteka na podlagi vprašalnika, kjer je ena izmed tem tudi »predlogi za povečanje delovne učinkovitosti«, v okviru katere vodja in zaposleni poiščeta priložnost za spremenjeni način dela oziroma izboljšavo.

Uvedba storitev izven običajnih postopkov za povečanje zadovoljstva strank je ena izmed nalog vodstva, ki tako skupaj z zaposlenimi išče možnost, kako strankam ponuditi »nekaj več«. V Kranju so lani uvedli svetovalno pisarno za področje okolja in prostora (graditev objektov), ki je bila zelo dobro sprejeta.

Lani in letos so izvedli "odprti telefon", na katerem so stranke lahko brezplačno dobile informacije o najbolj aktualnih storitvah v tistem času (potovalni dokumenti, gradnja enostavnih objektov). Odziv ni bil ravno velik (cca 10 vprašanj). Strankam je ves poslovni čas na voljo svetovalec za pomoč strankam.

Kranjska občina nima nikakršnih kazalcev inovativnosti, da bi dejansko izmerili svojo uspešnost.

8.3 REZULTATI ANKETE O ZADOVOLJSTVU STRANK S STORITVAMI UPRAVNE ENOTE KRANJ V LETU 2008

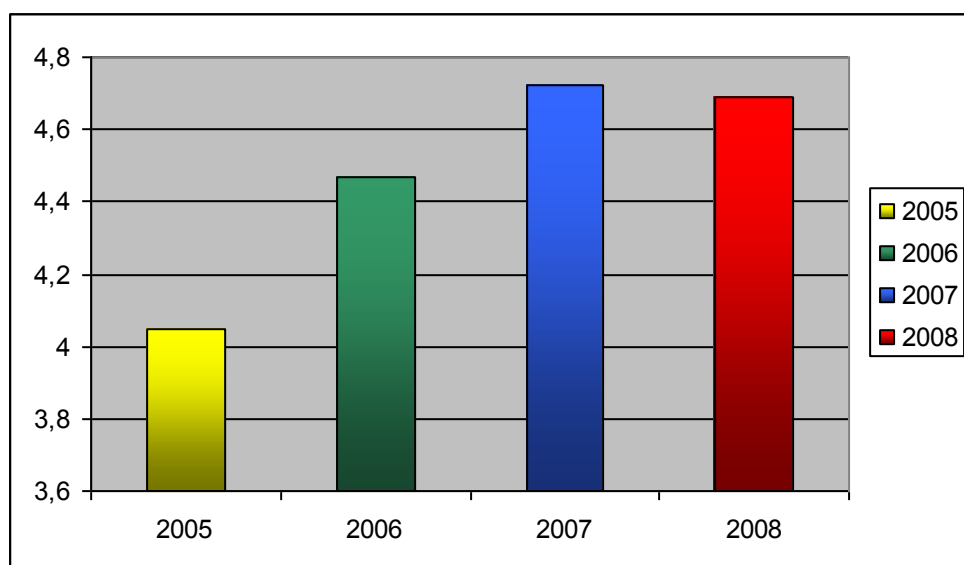
Anketa o zadovoljstvu strank s storitvami Upravne enote Kranj je potekala od 4. do 11. junija 2008. Zbranih je bilo 341 vprašalnikov.

Rezultati so sledeči:

Splošna ocena kakovosti storitev:

Povprečna ocena zadovoljstva strank s storitvami upravne enote je 4,69, kar je za 0,03 ocene manj kot leta 2007 in 0,18 ocene več od povprečja upravnih enot za leto 2008 (4,51). To pomeni, da se je storitev poslabšala in da stranke pričakujejo vedno boljše in kakovostnejše storitve. UE Kranj mora svoje zaposlene vedno boljše izpopolnjevati in ne sme stagnirati.

Graf 1: Povprečna ocena zadovoljstva strank s storitvami UE Kranj



VIR: Rezultati ankete o zadovoljstvu strank s storitvami UE Kranj v letu 2008, 29.2.2009

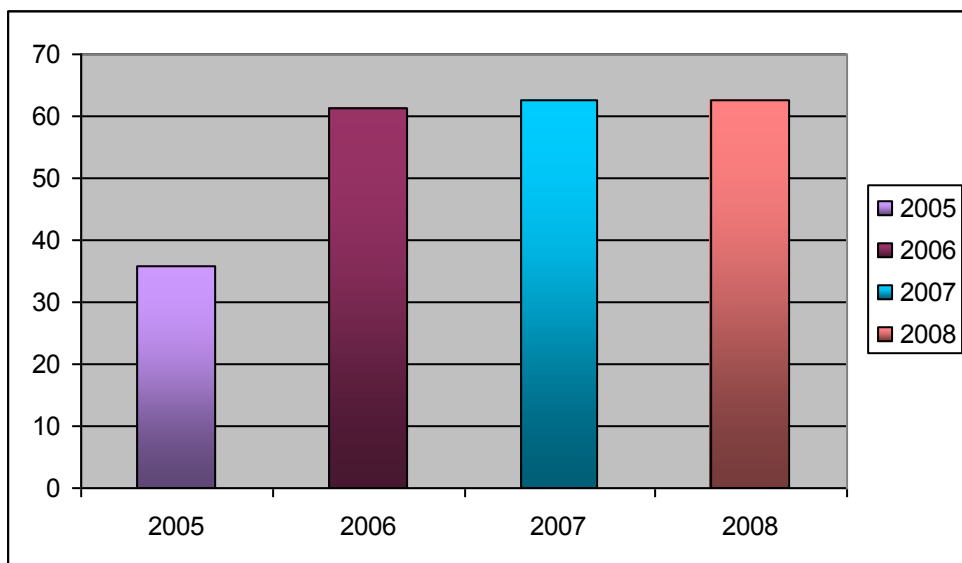
Primerjava zaznavanj in pričakovanj glede storitev UE:

Upravna enota Kranj je po rezultatih ankete najboljša v pripravljenosti pomagati uporabniku (ocena 4,69), z oceno 4,66 sledi pravočasnost izvajanja storitev.

Čakalni čas:

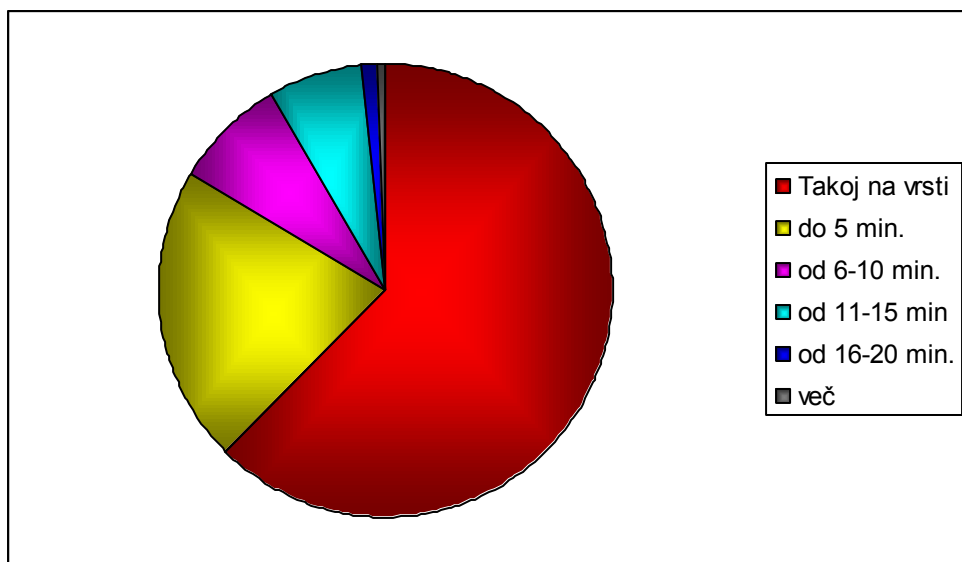
62,46 % anketirancev je bilo na vrsti takoj, 21,11 % pa jih je na storitev čakalo do 5 minut. Samo 0,59 % strank je čakalo več kot 20 minut.

Graf 2: Odstotek strank, ki na storitev niso čakale



VIR: Rezultati ankete o zadovoljstvu strank s storitvami UE Kranj v letu 2008, 29.2.2009

Graf 3: Čakalni čas v letu 2008



VIR: Rezultati ankete o zadovoljstvu strank s storitvami UE Kranj v letu 2008, 29.2.2009

Vzroki čakanja:

Največ strank je čakalo zaradi vrste ljudi pred pisarno (30,79 %), kar 62,46 % strank pa na to vprašanje ni odgovorilo, saj so bili na vrsti takoj. Ostali razlogi za čakanje so zanemarljivo majhni (od 0,59 % do 2,64 %).

Pridobivanje informacij:

Največ strank je iskalo informacije v sprejemni pisarni (38,86 %), 8,0 % strank je informacije poiskalo na internetu, 6,86 % strankam je postopek predstavil referent, kar 36,0 % strank pa informacij ni iskalo.

Primerjava zaznavanj in pričakovanj glede zaposlenih:

Pričakovanja strank glede zaposlenih so bila nižja od zaznavanj. Povprečna ocena zaposlenih je bila 4,78. Najvišjo oceno 4,8 so si zaposleni prislužili za korektnost in prijaznost.

Analiza vprašalnikov prikazuje rezultate izvedene ankete, hkrati pa so v njej zajeti podatki in izdelane primerjave z anketami predhodnih let.

8.4 PRIMERJAVA UE KRANJ Z OSTALIMI UPRAVNIMI ENOTAMI

- *Predstavitev vzorca anketiranih*

SPOL ANKETIRANIH

Na vprašalnike je odgovorilo:

- 43,7% žensk
- 53,0% moških in
- 3,4% anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

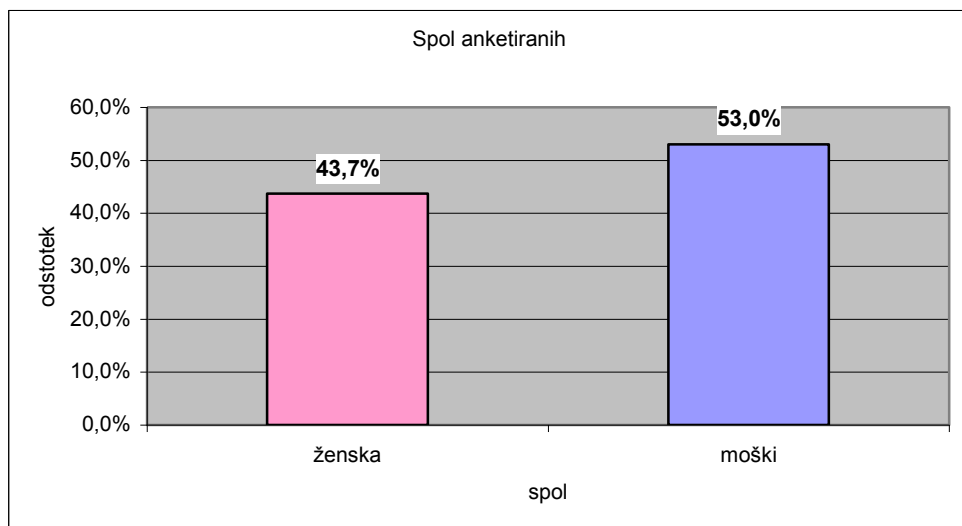
Tabela 2: Spol anketiranih

Anketiran-i(a) - SPOL.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	457	3,4	3,4	3,4
ženska	5941	43,7	43,7	47,0
moški	7202	53,0	53,0	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

Graf 4: Spol anketiranih



VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

ZAPOSLOTVENI STATUS ANKETIRANIH

Na vprašalnike je odgovorilo:

- **47,8%** zaposlenih,
- **14,2%** upokojenci,
- **11,0%** dijaki, študentje,
- **8,8%** nezaposleni,
- **3,2%** kmetje,
- **1,1%** drugo in
- **13,9%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

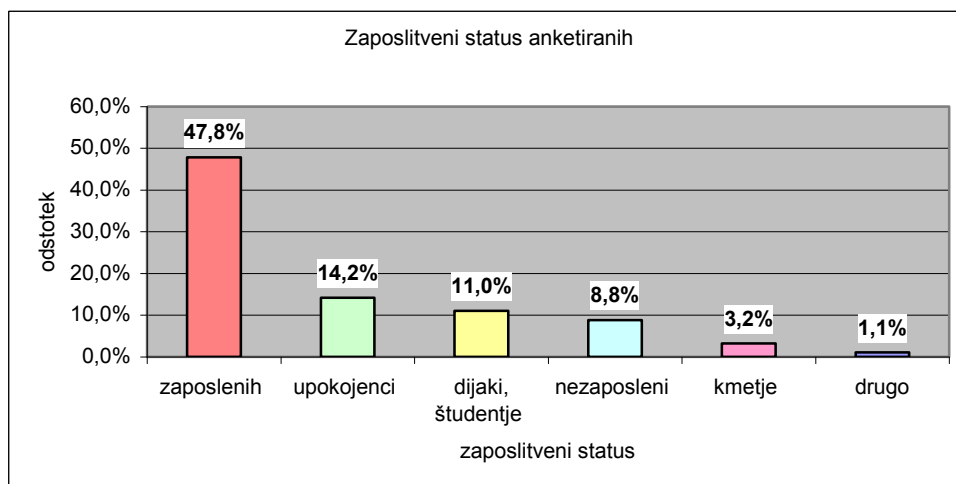
Tabela 3: Zaposlitveni status anketiranih

Anketiran-i(a) - ZAPOSLOITVENI STATUS.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	1891	13,9	13,9	13,9
zaposlen	6504	47,8	47,8	61,7
upokojen-ec(ka)	1936	14,2	14,2	76,0
dijak(inja), študent(ka)	1492	11,0	11,0	86,9
nezaposlen	1193	8,8	8,8	95,7
kmet(ica)	438	3,2	3,2	98,9
drugo	146	1,1	1,1	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

Graf 5: Zaposlitveni status anketiranih



VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

STAROST ANKETIRANIH

Na vprašalnike je odgovorilo:

- **4,9%** starih do 19 let,
- **23,4%** starih od 20 do 29 let,
- **22,6%** starih od 30 do 39 let,
- **20,7%** starih od 40 do 49 let,
- **14,1%** starih od 50 do 59 let,
- **7,7%** starih od 60 do 69 let,
- **3,6%** starih od 70 do 79 let,
- **0,6%** starih 80 let in več in
- **2,5%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

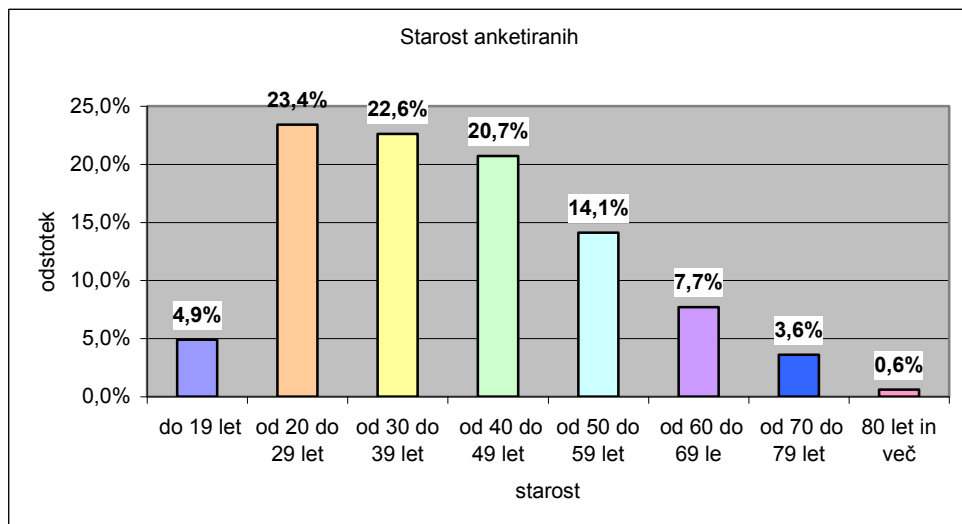
Tabela 4: Starost anketiranih

Anketiran-i(a) - STAROST.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	337	2,5	2,5	2,5
do 19 let	662	4,9	4,9	7,3
od 20 do 29 let	3189	23,4	23,4	30,8
od 30 do 39 let	3072	22,6	22,6	53,4
od 40 do 49 let	2812	20,7	20,7	74,1
od 50 do 59 let	1911	14,1	14,1	88,1
od 60 do 69 let	1042	7,7	7,7	95,8
od 70 do 79 let	487	3,6	3,6	99,4
80 let in več	88	,6	,6	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

Graf 6: Starost anketiranih



VIR: Poročilo Ministrstva za javno upravo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah, 29.2.2009

- **Ocena kakovosti dela**

Na podlagi objavljenih letnih rezultatov barometra uspešnosti, ki jih upravne enote objavijo, sem podatke združila in medsebojno primerjala v tabeli 5,6,7,8 in 9.

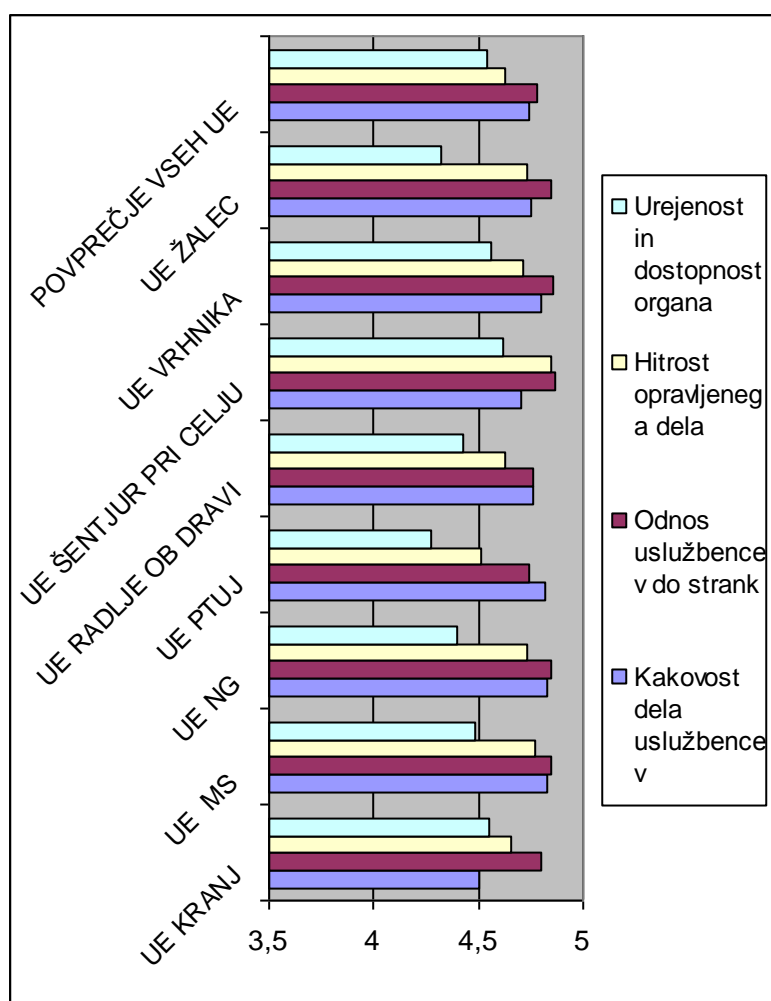
Tabela 5: Ocene kakovosti dela

	UE KRANJ	UE MS	UE NG	UE PTUJ	UE RADLJE OB DRAVI	UE ŠENTJUR PRI CELJU	UE VRHNIKA	UE ŽALEC	POVPREČJE VSEH UE
Kakovost dela uslužbencev	4,5	4,83	4,83	4,82	4,76	4,7	4,8	4,75	4,74
Odnos uslužbencev do strank	4,8	4,85	4,85	4,74	4,76	4,87	4,86	4,85	4,78
Hitrost opravljenega dela	4,66	4,77	4,73	4,51	4,63	4,85	4,71	4,73	4,63
Urejenost in dostopnost organa	4,55	4,48	4,4	4,27	4,43	4,62	4,56	4,32	4,54

Vir: Lasten

Podatki kažejo, da so povprečne ocene pri vseh kriterijih za vse UE zelo visoke, saj se ocene gibljejo med 4,5 in 4,8. Ocene se med UE ne razlikujejo veliko. UE z boljšimi ocenami imajo boljše vse ocene, UE s slabšimi ocenami pa slabše vse ocene. Upravna enota Kranj se uvršča na meji povprečja. Najslabše je ocenjena pod vprašanjem kakovosti dela uslužbencev z 4,5, najboljše pa ima ocenjen odnos uslužbencev do strank z 4,8. Povprečne ocene vseh upravnih enot se gibljejo od 4,54 do 4,78 in imajo visoko povprečje. Nad povprečjem upravnih enot je le Upravna enota Vrhnika.

Graf 7: Ocene kakovosti dela



Vir: lasten prikaz

- Čakanje na obravnavo v času uradnih ur

Pri tretjem vprašanju so bili anketirani vprašani, kakšen je bil čas čakanja na obravnavo v času uradnih ur. Razporeditev odgovorov je razvidna iz Tabele 6.

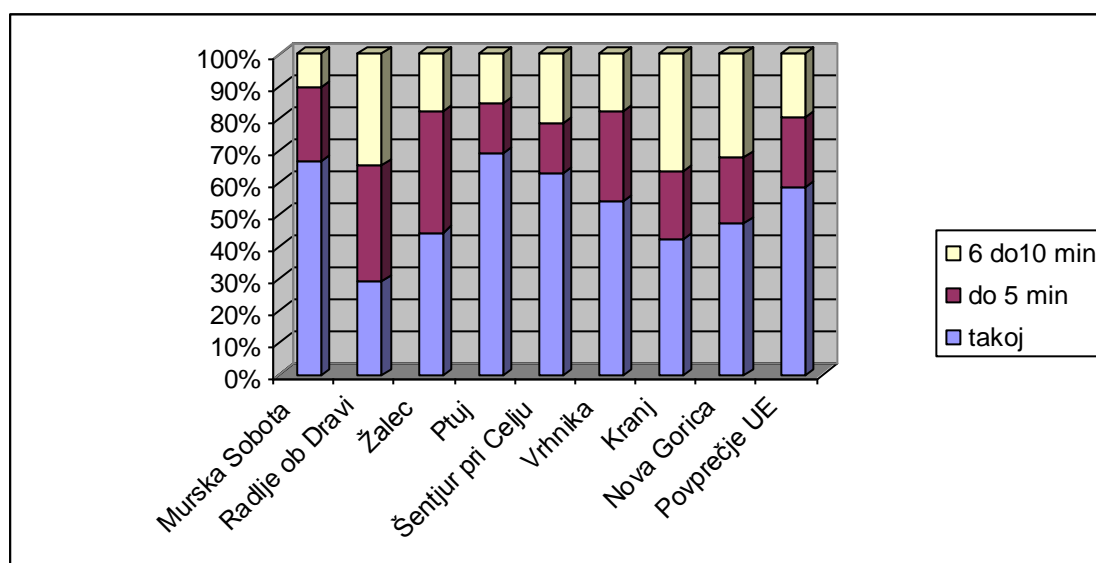
Tabela 6: Čas čakanja

UE	takoj	do 5 min	6 do 10 min
Murska Sobota	66,3	23,3	10,4
Radlje ob Dravi	29,2	36,1	34,7
Žalec	44,31	37,9	17,7
Ptuj	69,1	15,7	15,2
Šentjur pri Celju	62,7	15,9	21,4
Vrhnika	54,2	27,9	17,9
Kranj	42,46	21,11	36,43
Nova Gorica	47,4	20,2	32,4
Povprečje UE	58,48	21,81	19,71

Vir: Lasten

Povprečje upravnih enot je krepko nad doseženimi rezultati Upravne enote Kranj. Povprečje anketirancev, ki niso nič čakali je 58,48%. Upravna enota Kranj je dosegla 42,46%. Procent anketirancev ki so čakali do 5 min v Upravni enoti Kranj je zelo blizu povprečju vseh UE, krepko pa je presegla procent anketirancev, ki so čakali od 6 do 10 min. Najboljše rezultate je dosegla Upravna enota Ptuj, ki je nad povprečjem primerjanih UE.

Graf 8: Čakanje po UE



Vir: lasten prikaz

Največ jih je menilo, da je bil vzrok za čakanje zaposlenost uslužbenca z drugo stranko. Nekaj anketiranih je videlo vzrok za čakanje v odsotnosti zaposlenega, ostali pa so navedli druge vzroke, največ, da niso čakali.

- **Pridobivanje informacij**

Tabela 7: Pridobivanje informacij

	UE KRANJ %	UE MS %	UE NG %	UE PTUJ %	UE RADLJE OB DRAVI %	UE ŠENTJUR PRI CELJU %	UE VRHNIKA %	UE ŽALEC %	POVPREČJE VSEH UE %
v sprejemni pisarni	38,86	22,83	45,35	32,24	41,22	26,22	36,87	20,98	40,32
na internetu	8	6,8	9,67	10,01	7,13	6,98	7,21	11,92	7,32
postopek mi je predstavil referent	6,86	33,12	22,54	22,21	32,54	43,33	19,87	43,52	26,24
nisem iskal(a) informacij	36	15,11	16,46	18,01	17,92	16,43	13,21	14,25	18,44
drugi viri	10,28	22,14	5,98	17,53	1,19	7,04	22,84	9,33	7,68

Vir: Lasten

Pri tem vprašanju so bili anketiranci vprašani, kje so dobili informacije o tem, kaj potrebujejo v zvezi z reševanjem zadeve. Anketiranci so imeli možnost, da izberejo več odgovorov. (26%) jih je navedlo, da jim je postopek predstavil referent, 7,32% jih je informacije dobilo na internetu, 18% jih navaja, da niso iskali nobenih informacij.

7% vprašanih navaja druge vire informacij (npr; informacije po telefonu).

V Upravni enoti Kranj je presenetljivo velik odstotek anketirancev, ki informacije sploh ni iskalo, kar 36%. V vsaki upravni enoti je različen odstotek, kje so anketiranci dobili informacije. Rezultati so si drugačni zaradi različne strukture prebivalcev v upravnih enotah, navad, starosti...

- **Podoba javnih uslužbencev**

Pri vprašanju o podobi javnih uslužbencev (v nadaljevanju: JU) so bili anketiranci vprašani, kako pomembna je za JU vsaka izmed naslednjih 4 lastnosti: strokovnost, prijaznost, pozornost in urejenost. Hkrati so bili vprašani, v kolikšni meri JU zadovoljuje te kriterije.

Tabela 8: Podoba javnih uslužbencev

	Javni uslužbenec mora biti				Javni uslužbenec je			
	strokoven	prijazen	pozoren	urejen	strokoven	prijazen	pozoren	urejen
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%
2	0,0%	0,0%	0,3%	1,5%	0,1%	0,3%	0,3%	0,0%
3	0,1%	0,8%	1,7%	9,8%	1,7%	2,1%	2,5%	2,7%
4	8,9%	15,4%	22,0%	31,0%	20,2%	14,4%	21,0%	23,1%
5	91,0%	83,9%	75,9%	56,9%	78,0%	83,1%	76,0%	73,8%
b. o.	2,7%	2,6%	3,4%	5,9%	2,0%	1,6%	2,9%	18,9%
pov. oc. 08	4,91	4,83	4,74	4,42	4,76	4,80	4,73	4,70
pov. oc. 07	4,92	4,83	4,70	4,41	4,72	4,79	4,70	4,67

Vir: Lasten

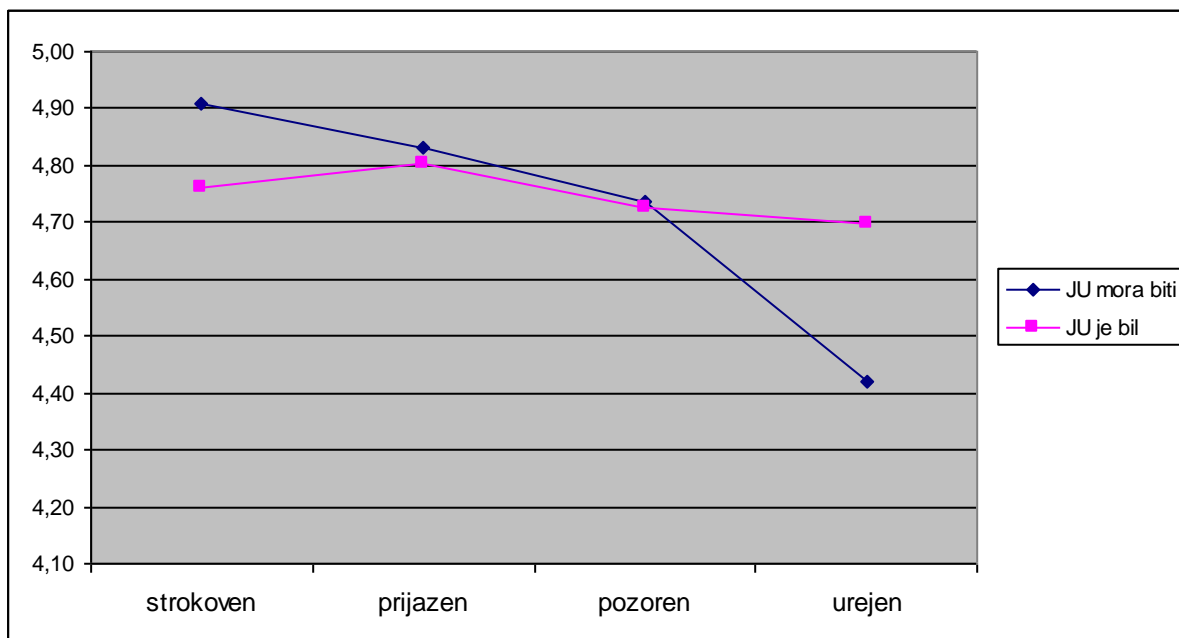
Podatki iz tabele pomenijo delež anketirancev, ki so posamezno lastnost ocenili z navedeno oceno od 1-5. Delež b.o. predstavlja delež vseh anketiranih, ki na vprašanje niso odgovorili. Deleži ocen pa so izračunani od opredeljenih anketirancev.

Očitno večina anketirancev vse lastnosti ocenjuje kot zelo pomembne in jim namenja oceno 5. Pri strokovnosti je takih kar 91% vseh opredeljenih, pri prijaznosti 84%, pozornosti 76%, urejenost pa je zelo pomembna le za 57% opredeljenih anketirancev. Povprečna ocena predstavlja izračunano povprečno oceno pomena lastnosti JU oziroma povprečno oceno, kakšen JU dejansko je. Ocena pričakovanja, kakšen mora biti JU, se ni bistveno spremenila, nekoliko (za 2,1 odstotne točke) se je dvignil le delež anketiranih, ki menijo, da je pozornost zelo pomembna. Ocene dejanskih lastnosti so se nekoliko dvignile (za 0,01 do 0,04), vendar po mnenju dela

anketiranih strokovnost še vedno zaostaja za pričakovano, čeprav kar 78 odstotkov anketiranih meni, da so bili JU zelo strokovni.

Razmerje med pričakovanimi in dejanskimi lastnostmi je dobro vidno na Grafu 9.

Graf 9: Podoba javnih uslužbencev



Vir: lasten prikaz

- **Spletne strani**

Anketirani so ocenili spletne strani po 4 kriterijih: obliki, kakovosti informacij in storitev, preglednosti in uporabnosti. Razporeditev odgovorov po ocenah je razvidna iz Tabele 9.

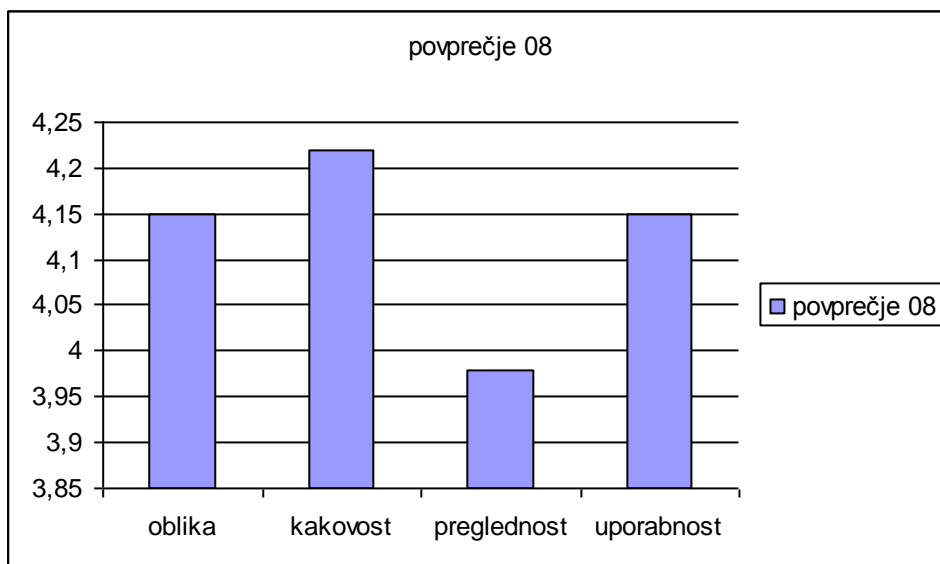
Tabela 9: Ocena spletnih strani

	oblika	kakovost	preglednost	uporabnost
povprečje 08	4,15	4,22	3,98	4,15
povprečje 07	4,16	4,31	4,11	4,25

Vir: Lasten

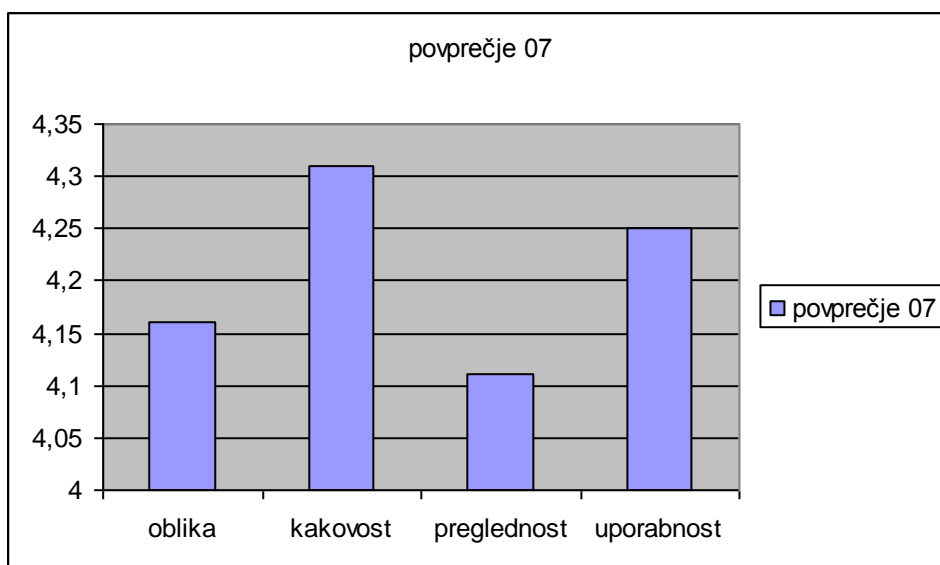
Povprečne ocene so visoke, najvišje pri kakovosti, potem pri uporabnosti in obliki spletnih strani. Ocene so nekoliko nižje od lanskih, čeprav se oblika strani ni bistveno spremenila.

Graf 10: Povprečna ocena lastnosti spletnih strani leta 2008



Vir: lasten prikaz

Graf 11: Povprečna ocena lastnosti spletnih strani leta 2007



Vir: lasten prikaz

Anketiranci poleg ocen podali mnenje o spletnih straneh in predloge za izboljšanje. Precej jih je strani pohvalilo, nekateri pa so navajali, da jih ne uporabljajo.

Med konkretnjšimi navedbami izstopajo želje, da bi bile spletne strani bolj pregledne, enostavnejše in prijaznejše za uporabo, posebej za manj strokovne in manj računalniško vešče obiskovalce. Ostali predlogi in navedbe so bili sledeči:

- več splošnih in aktualnih informacij, podanih na enostaven način,
- pestrost, povezave,
- objava predpisov, objave navodil oz. pojasnil tudi za osnovne naloge in postopke, (se pravi vse).

- **Predlogi za izboljšanje kakovosti storitev UE**

Anketiranci so bili vprašani o možnih izboljšavah poslovanja UE.

Predlogi za izboljšanje kakovosti storitev so bili naslednji:

- več komuniciranja preko e-pošte;
- zagotoviti elektronsko poslovanje v celoti;
- prilagoditi delovni čas

9 NACIONALNA NAGRADA ZA KAKOVOST - PRSPO

Po vzoru Evropske nagrade za kakovost je po Evropi ustanovljenih več nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost. Nagrade predstavljajo sredstvo za prebujanje zavesti o pomenu kakovosti, spodbujanju gospodarstva, javnega sektorja in drugih k doseganju višje kakovosti. Cilj nacionalnih nagrad za kakovost je pospeševanje kakovosti kot poslovne in življenjske kulture naroda preko nagrajevanja najboljših organizacij, ki so v določenem obdobju dosegle določeno stopnjo odličnosti.

Tako ima tudi Slovenija svojo nagrado zasnovano na podlagi modela EFQM, to je Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti.

Priznanje sestoji iz listine in skulpture. Nagrajencu ga izroči predsednik Vlade Republike Slovenije na slovesnosti, ki je prirejena enkrat na leto, praviloma v decembru.

NAMEN

- spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev,
- izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij po vrsti meril po zgledu evropske nagrade za kakovost,
- slovenskim menedžerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

CILJI

- razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,
- priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje,
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

Zavedati se je potrebno, da se v organizaciji ne bo nič spremenilo, če se na podlagi ugotovitev ne bodo sprejeli ustrezni ukrepi v smeri odpravljanja pomanjkljivosti in določitev ključnih področij za izboljšanje.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Nosilka priznanja RS za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije, ki je imenovala Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju: odbor), odbor pa praviloma vsako leto podeljuje priznanja.

Naloge v zvezi z vodenjem postopka za priznanje so bile na podlagi Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Ur. list RS, številki 22/98 in številki 83/03 - prečiščeno besedilo) zaupane Uradu RS za meroslovje (v nadaljevanju: MIRS), ki v sodelovanju s strokovnimi institucijami s področja kakovosti opravlja strokovna in administrativna dela za odbor ter skrbi za razvoj sistema. Sodeluje tudi z Evropskim skladom za upravljanje kakovosti (EFQM), katerega član je od leta 1996. Odbor vsako leto na predlog razsodniške skupine imenuje ocenjevalno komisijo, v kateri so ocenjevalci in vodilni ocenjevalci. Rzsodniško skupino imenuje odbor. Njene naloge pa so predvsem skrb za pravilnost celotnega postopka in priprava predlogov za odbor.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti.

Priznanje sestoji iz listine in skulpture. Nagrajencu ga izroči predsednik Vlade Republike Slovenije na slovesnosti, ki je prirejena enkrat na leto, praviloma v decembru.

Slika3: Organizacijska struktura PRSPO



VIR: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 10.2.2009

RAVNI ODLIČNOSTI

V letu 2005 je Odbor PRSPO v sistemu ocenjevanja PRSPO prvič podelil diplome za sodelovanje glede na dosežene točke oz. ravni odličnosti po vzoru EFQM in drugih primerljivih nacionalnih nagrad. (Slika 1). Namen je motivacija in priznavanje doseženega napredka ne le zmagovalcem in finalistom, temveč tudi ostalim prijavljenim organizacijam v procesu ocenjevanja PRSPO, da bi jih tako vzpodbudili k nadaljnjemu vztrajanju na poti stalnih izboljšav.

Bronaste diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 350 točk.

Srebrne diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 400 točk.

Zlate diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 450 točk.

Slika 4: PRSPO shema ravni odličnosti



VIR: [http:](http://) Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 28.2.2009

10 ZAKLJUČEK

Tako kot gospodarstvo je tudi uprava izpostavljena pritisku sprememb. Da bi javna uprava ugodila temu pritisku in izpolnila pričakovanja, se bo nujno morala ukvarjati z: izboljšanjem produktivnosti, zmanjšanjem stroškov, ponudbo kakovostnih storitev in nenazadnje vzpostaviti partnerski odnos s svojimi strankami.

Javna uprava je na dobri poti k ustvarjanju zastavljenega cilja. Vendar je to dolg proces, ki ga bodo uveljavile nove generacije z drugačnim razmišljanjem in večjo odprtostjo do novih idej.

Filozofija sodobne uprave bo vsekakor temeljila na naravnosti k strankam, delovni postopki in procesi pa bodo morali biti optimalno organizirani. Uvajanje sistemov kakovosti po standardih serije ISO 9000 nudi preverjen in učinkovit recept, da naredi tudi javna uprava svoj korak k odličnosti. Preprostih receptov in bližnjic do kakovosti ni. Niti ni veliko vzorov in primerov - ne doma in ne v tujini. Edina pot je naporen postopen proces, v katerem se bo korak za korakom spreminjal način dela v javni upravi in miselnost uslužbencev. V gospodarstvu je bilo potrebno kar nekaj časa, da je uvajanje sistemov kakovosti postalo samoumevno za vse, ki poslujejo dolgoročno in želijo postati in ostati koristen in stabilen člen v verigi uspešnih organizacij. Dobre stvari se namreč povsod počasi uveljavljajo. Šele ko dosežejo kritično maso znotraj sistema, se uveljavijo. Zato je pomemben vsak posamezni prispevek k temu. Javna uprava prav gotovo mora postati člen verige uspešnih in to njen najmočnejši člen.

VIRI

ANDOLJŠEK Žiga, SELJAK Janko. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA. Fakulteta za upravo, Ljubljana 2005

BAHČIČ, Peter. Kakovost v državni upravi. V: Neprofitni management 5/6. Ljubljana, 1999

BERLOGAR, Janko. Zadovoljstvo uporabnikov kot prvina poslovne odličnosti. Zbornik referatov. VIII. Dnevi slovenske uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2001

BOHINC, Rado. Smeri reforme javne uprave. Na poti k poslovni odličnosti javne uprave. V: Zbornik referatov. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2001

BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004

BREZOVŠEK e tal.: Upravna kultura, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004

DRUCKER, Peter. O managementu. Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana, 1998

FERFILA Bogomil e tal.: Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.

KAVČIČ, Bogdan, SMODEJ, Vera. Javni sektor. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo Mesto, 2003

KERN, Karmen, mag. KOVAČ Polona, LEON, Loredana, mag. PRETNER Vitomir. Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF. RS MNZ, Urad za organiziranje in razvoj uprave, Upravna akademija, Ljubljana, 2004

KOVAČ, Polona. Zakaj in kako uvesti Evropski model kakovosti Common Assessment Framework- CAF tudi v slovensko upravo. V: Zbornik referatov: Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana. 2002

KOVAČ, Polona. Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja "skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF) Ljubljana, 2003, <http://www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/caf.htm>

MAROLT Janez. Kako izboljšati kakovost storitev. Na poti k poslovni odličnosti javne uprave: Zbornik referentov. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana 2001

NEMEC Tomislav. Potreba po uvajanju sistemov kakovosti tudi v državni upravi, UE Ljutomer, 2006

NOVAK, Rajko. Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana, 2001

PEČAR, Zdravko. Kakovost v šoli. Primer uvajanja TQM. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007

PEČAR, Zdravko. Management v javnem sektorju. Študijsko gradivo, Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2003

PIVKA , Marjan. Management kakovosti. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2000

PLAZAR, Slavko. Od sistema kakovosti k poslovni odličnosti. Kakovost in ravnanje z okoljem. 1. letna konferenca / Društva za kakovost in ravnanje z okoljem/, Velenje, 1999

PRESKAR Jože. Letni poslovni načrt kot orodje za obvladovanje kakovosti v upravni enoti. Na poti k poslovni odličnosti javne uprave: Zbornik referatov. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2001

PUC Zalika. Učinkovita in državljanu prijazna E-uprava. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002

ŠOPAR Aleksandra. Kakovost kot dejavnik uspešnosti podjetja in vloga države pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti. Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1996

VIRANT, Gregor. Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002

VOUK, Tomaž. Uvedba standardov kakovosti prvi korak do e-uprave. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003

ŽURGA Gordana. Kakovost državne uprave: Pristopi in rešitve. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001

VIRI IZ INTERNETA

DRŽAVNI PORTAL RS

URL: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130>, 22.1.2009

EKONOMSKA FAKULTETA, DPLOMSKA NALOGA, CIUHA

URL: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ciuha1499.pdf, 31.7.2008

EKONOMSKA FAKULTETA, DPLOMSKA NALOGA, DARJA POTOČNIK

URL: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/potocnik2816.pdf>, 10.2.2009

ELEMENTI "MEHKE KAKOVOSTI" V DRŽAVNI UPRAVI

URL: http://209.85.129.132/search?q=cache:M7yPp99xVdgJ:upravneenote.gov.si/fileadmin/pagueploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Elementi_mehke_kakovosti_v_DU.pdf+JAVNA+UPRAVA+KAKOVOST&hl=sl&ct=clnk&cd=14, 23.1.2009

FAKULTETA ZA UPRAVO

URL: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/caf.htm>, 14.08.2008

MINISTRSTVO ZA FINANCE

URL: <http://www.ujp.gov.si/docDir/Barometer/analiza08inter.doc>, 10.11.2008

MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/CAF-SZK.doc, 12.6.2008

MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/slcaf02.doc, 12.6.2008

MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO SLUŽBA ZA STRATEGIJO, ANALITIKO IN KAKOVOST

URL: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/OAO/vseUE2004.doc, 12.2.2009

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO ZNANOST IN TEHNOLOGIJO

URL: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/>, 21.2.2009

NETS- PODJETJE ZA POSLOVNO SVETOVANJE

URL: <http://www.nets.si/model-poslovne-odlicnosti.html>, 31.7.2008

POTREBA PO UVAJANJU SISTEMOV KAKOVOSTI TUDI V DRŽAVNI UPRAVI

URL: http://209.85.129.132/search?q=cache:dviFv5CyM3oJ:upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Potreba_po_uvajanju_sistemov_kakovosti_v_DU.pdf+JAVNA+UPRAVA+KAKOVOST&hl=sl&ct=clnk&cd=6, 23.1.2009

SISTEM KAKOVOSTI IN SLOVENSKE NEVLADNE ORGANIZACIJE

URL:http://209.85.129.132/search?q=cache:pGIOI9aV6wJ:www.kakovostennvo.si/konf_SistemiKakovostiVSlovenskiJavniUpravi.ppt+javna+uprava+kakovost&hl=sl&ct=clnk&cd=3, 4.11.2008

UPORABA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA SPREMLJANJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE V JAVNI UPRAVI

URL:http://bajecm.fri.unilj.si/CRP2001/Clanki/uporaba_uravnotezenega_sistema_kazalnikov_v_javni_upravi.pdf, 29.12.2008

URAD ZA MEROSLOVJE, PREDSTAVITEV RSPO

URL: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/>, 31.7.2008

UPRAVNA ENOTA KRANJ

http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/uekranj/wordowi_dokumenti/Navodilo_o_delovnem_casu_in_uradnih_urah_v_UE_Kranj_-_25.4.2007.doc, 10.12.2008

UPRAVNA ENOTA RADLJE OB DRAVI

URL:http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueradlje_ob_dravi/POV_PRECJE_VSEH_STIRIH_ODGOVOROV.doc, 12.2.2009

UPRAVNA ENOTA LJUTOMER

URL:http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf, 31.7.2009

UPRAVNA ENOTA NOVA GORICA

URL:http://www.upravneenote.gov.si/nova_gorica/splosno/novice/novica/article/1209/5051/?cHash=56d77c2aaa, 12.2.2009

UPRAVNA ENOTA ŽALEC

URL:http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/uezalec/PDF/Obdelava_anket_zadovoljstva_strank_z_delom_UE_Zalec_v_letu....pdf, 12.2.2009

URAD PREDSEDNIKA RS, BAROMETER KAKOVOSTI

URL: http://www.up.gov.si/si/o_ursp/barometer_kakovosti/, 16.01.2009

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

SEZNAM SLIK:

- Slika 1: EFQM model
- Slika 2 : Model CAF
- Slika 3: Organizacijska struktura RSPO
- Slika 4: PRSPO shema ravni odličnosti

SEZNAM GRAFOV:

- Graf 1: Povprečna ocena zadovoljstva strank s storitvami UE Kranj
- Graf 2: Odstotek strank, ki na storitev niso čakale
- Graf 3: Čakalni čas v letu 2008
- Graf 4: Spol anketiranih
- Graf 5: Zaposlitveni status anketiranih
- Graf 6: Starost anketiranih oseb
- Graf 7: Ocene kakovosti dela
- Graf 8: Čakanje po UE
- Graf 9: Podoba javnih uslužbencev
- Graf 10: Povprečna ocena lastnosti spletnih strani 2008
- Graf 11: Povprečna ocena lastnosti spletnih strani 2007

SEZNAM TABEL:

- Tabela 1: Razlike med klasičnim in novim javnim menedžmentom
- Tabela 2: Spol anketiranih
- Tabela 3: Zaposlitveni status anketiranih
- Tabela 4: Starost anketiranih
- Tabela 5: Ocene kakovosti dela
- Tabela 6: Čas čakanja
- Tabela 7: Pridobivanje informacij
- Tabela 8: Podoba javnih uslužbencev
- Tabela 9: Ocena spletnih strani

SEZNAM KRATIC

- **b.o.** - brez odgovora
- **COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)** - skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
- **JU** - javni uslužbenci
- **MANAGEMENT** – javni sektor
- **RSPO** – Nacionalna nagrada za kakovost
- **THE EUROPEAN QUALITY AWARD (CAF)** - skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
- **MS** – Murska Sobota
- **NG** – Nova Gorica
- **UE** – Upravna enota

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Sebina Uzeirovič izjavljam, da sem avtorica te diplomske naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Zdravka Pečarja in dovolim objavo na internetnih straneh Fakultete za upravo.

Lektorica diplomskega dela je prof. Milena Ilič.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

