

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SISTEMA KAKOVOSTI NA ZADOVOLJSTVO STRANK
IN ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2009

GABRIJELA TREVEN-BONČINA

IZJAVA

Študentka Gabrijela Treven-Bončina izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.09.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI	4
1.1 Modeli in sistemi vodenja kakovosti	4
1.2 Standardi ISO	6
1.2.1 Razvoj standarda ISO 9001:2000.....	7
1.3 Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF	8
1.3.1 Smernice za uporabo modela CAF.....	11
1.3.2 Primerjava z drugimi organizacijami.....	12
1.4 Model poslovne odličnosti EFQM	12
1.5 Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO)	15
2 METODE SPREMLJANJA POSLOVANJA	16
2.1 Metoda ključnih dejavnikov uspeha KDU	16
2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov	18
3 SISTEM KAKOVOSTI NA PRIMERU UPRAVNE ENOTE	21
3.1 Politika kakovosti v upravni enoti (vizija, strategija, politika kakovosti)	23
3.2 Strateški cilji in ključni dejavniki uspeha	24
3.3 Vpeljava modelov kakovosti v poslovanje upravne enote	25
3.3.1 Vpeljava standarda ISO.....	25
3.3.2 Model odličnosti EFQM.....	25
3.3.3 Vpeljava samoocenjevanja po CAF.....	26
3.4 Dokumentacija sistema vodenja kakovosti	27
3.4.1 Poslovnik kakovosti.....	27
3.4.2 Organizacijski predpisi in delovna navodila.....	27
3.4.3 Zapisi.....	27
3.5 Metode za spremljanje in merjenje učinkovitosti poslovanja	28
3.5.1 Sistem uravnoteženih kazalnikov.....	28
3.5.2 Ankete o zadovoljstvu strank.....	29
3.5.3 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih.....	29
4 UVEDBA CELOVITE NOTRANJE KONTROLE	33
4.1 Prepoznavanje partnerjev	33
4.2 Definiranje poslovnih procesov	35
4.3 Določanje kritičnih točk (register tveganj)	36
4.4 Sistem notranje kontrole	38
4.4.1 Notranja presoja.....	39
4.4.2 Redno pregledovanje doseganja ciljev.....	42
4.4.3 Četrtno pregledovanje rezultatov poslovanja.....	43
4.4.4 Vodstveni pregled.....	43

4.4.5	Sistem kazalnikov.....	44
4.4.6	Samoocenjevanje po modelu CAF.....	46
4.4.7	Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.....	48
4.4.8	Ugotavljanje zadovoljstva strank.....	49
4.4.9	Register tveganj.....	50
4.4.10	Kontrola sklepov kolegija.....	51
4.4.11	Kontrolni listi.....	51
5	VPLIV SISTEMA KAKOVOSTI NA DVIG ZADOVOLJSTVA STRANK IN ZAPOSLENIH.....	52
5.1	Vpliv uvedbe sistema kakovosti ISO 9001:2000.....	52
5.2	Vpliv izvedenega samoocenjevanja po CAF.....	54
5.3	Vpliv uvedbe celovite notranje kontrole.....	55
5.4	Rezultati ankete o zadovoljstvu strank.....	55
5.5	Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih.....	63
5.6	Rezultati primerjalne analize in njihova interpretacija.....	65
5.6.1	Analiza letne ankete o zadovoljstvu strank.....	66
5.6.2	Analiza mesečne ankete o zadovoljstvu strank.....	68
5.6.3	Analiza letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih.....	69
5.6.4	Primerjava rezultatov ankete o zadovoljstvu strank med upravnimi enotami.	73
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA STRANK IN ZAPOSLENIH.....	76
6.1	Prvi predlog: Notranja kontrola.....	77
6.2	Drugi predlog: Anketiranje partnerjev.....	78
6.3	Tretji predlog: Model uravnoveženih kazalnikov.....	79
6.4	Četrti predlog: Notranje in zunanje komuniciranje.....	82
6.5	Peti predlog: Zadovoljstvo zaposlenih.....	84
	SKLEP.....	85
	LITERATURA IN VIRI.....	87

KAZALO SLIK

Slika 1:	Demingov krog.....	5
Slika 2:	Model CAF.....	10
Slika 3:	Model odličnosti EFQM.....	13
Slika 4:	Pet stopenj odličnosti EFQM.....	14
Slika 5:	Paretovo pravilo.....	16
Slika 6:	Izvajanje analize KDU.....	17
Slika 7:	Sistem uravnoveženih kazalnikov.....	19
Slika 8:	Heksagon upravljanja poslovnih procesov.....	22
Slika 9:	Proces upravljanja s tveganji.....	37
Slika 10:	Sistem notranje kontrole.....	38
Slika 11:	Potek izvedbe notranje presoje.....	40
Slika 12:	Sistem kazalnikov za upravne enote.....	45
Slika 13:	Koraki za izvedbo samoocenitve.....	46
Slika 14:	Seznam ukrepov za izboljšanje prvega merila po CAF.....	48
Slika 15:	Zadovoljstvo strank po letih.....	57
Slika 16:	Gibanje zadovoljstva strank.....	75
Slika 17:	Model uravnoveženih kazalnikov.....	81
Slika 18:	Predlog modela integriranega komuniciranja v upravni enoti.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Identifikacija procesov in medsebojne povezave.....	35
Tabela 2:	Seznam sklepov kolegija.....	51
Tabela 3:	Kakovost po letih in oddelkih.....	56
Tabela 4:	Primerjava med zaznavanjem in pričakovanjem.....	57
Tabela 5:	Čakalni časi.....	59
Tabela 6:	Vzroki čakanja.....	60
Tabela 7:	Pričakovanja in zaznave glede zaposlenih.....	61
Tabela 8:	Barometer za leto 2007.....	62
Tabela 9:	Barometer za leto 2008.....	62
Tabela 10:	Povprečne ocene po letih.....	63
Tabela 11:	Vidiki zadovoljstva.....	63
Tabela 12:	Znanje, potrebno za izvedbo nalog.....	64
Tabela 13:	Letni pogovor, ocena, napredovanje.....	64
Tabela 14:	Želja po spremembi delovnega mesta.....	65
Tabela 15:	Biti ponosen na zaposlitev v upravni enoti.....	65
Tabela 16:	Skupna ocena zadovoljstva strank.....	66

Tabela 17:	Barometer po letih.....	68
Tabela 18:	Ocene po posameznih vidikih zadovoljstva.....	71
Tabela 19:	Ocene po posameznih sklopih vprašanj.....	71
Tabela 20:	Razvoj odličnosti v organizacijah javne uprave.....	74
Tabela 21:	Letna ocena kakovosti.....	75
Tabela 22:	Primer ankete o zadovoljstvu partnerjev upravne enote.....	79

SEZNAM KRATIC

Kratica	Angleški pomen	Slovenski pomen
BSC	Balanced Score Card	Sistem uravnoveženih kazalnikov
CAF	Common Assessment Framework	Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
CSF – KDU	Critical Success Factors	Ključni dejavniki uspeha
EFQM	European Foundation for Quality Management	Model poslovne odličnosti EFQM
ISO	International Organisation for Standardisation	Mednarodna organizacija za standardizacijo
PDCA	Plan– Do–Check–Act	Načrtuj–izvedi–preveri–ukrepaj
TQM	Total Quality Management	Celovito obvladovanje kakovosti

UVOD

V javni upravi Republike Slovenije na področju kakovosti že od leta 1999 beležimo intenziven razvoj. Kakovost je postala eden od stebrov reforme slovenske uprave, v ospredje je bila postavljena naravnost k strankam, odgovornost organov javne uprave za rezultate in za učinkovito delovanje ter zavedanje vloge managementa pri tem. Delovanje na področju kakovosti se je v letih intenzivnega delovanja razširilo tudi na poslovno odličnost. Ugotavljamo, da se odličnost javne uprave uveljavlja kot cilj, kakovost pa kot ena njenih osrednjih vrednot (Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS).

Pomembno vodilo delovanju na področju kakovosti in poslovne odličnosti v javni upravi Republike Slovenije je dal Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije iz leta 1993. V letu 1996 je Vlada RS sprejela dokument Politika kakovosti državne uprave, ter v letu 2003 dokument Politika kakovosti slovenske javne uprave. V letu 2003 sprejeta Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 je kot pomemben del vključevala tudi upravljanje kakovosti v upravi in usmerjenost javne uprave k uporabniku. Od leta 2005 je kakovost v javni upravi vključena zlasti v dokumenta Strategija razvoja Slovenije ter Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji (Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS).

V upravni enoti, ki jo obravnavam v magistrskem delu, so od leta 2002 v svoje poslovanje uvajali sisteme kakovosti. Najprej so uspešno uvedli sistem kakovosti ISO 9001:2000, ga obnovili in prilagodili način dela zahtevam standarda. Nato so uvedli spremljanje poslovanja po sistemu kazalnikov. Izvedli so tudi evalvacijo po modelu EFQM. Po nekaj letih se je v javni upravi pričelo z uvajanjem modela CAF, ki ga Ministrstvo za javno upravo RS v zadnjem času uvaja kot najprimernejšega za javni sektor.

S sistemi kakovosti se izboljša poslovanje, posodobijo se poslovni procesi. Če kakovost opredelimo kot skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe (Kovačič, 2005, str. 76), bi morali te spremembe zaznati odjemalci izdelkov ali storitev in tudi udeleženci procesov. Nekateri študije kažejo obstoj visoke stopnje korelacije med relativno kakovostjo poslovnega procesa in uspešnostjo poslovanja. Takšna korelacija je težko dokazljiva, velja pa, da z večjo kakovostjo dosežemo večje zadovoljstvo kupca, ustrežnejše prodajne cene in nižje stroške (Kovačič, 2005, str. 77). Tega se vedno bolj zaveda tudi javni sektor. Prepoznati je treba potrebe odjemalcev, jih upoštevati pri izboljševanju procesov ter meriti zadovoljstvo odjemalcev.

Eden od primernih načinov spremljanja poslovanja je spremljanje s pomočjo sistema kazalnikov. Ti kažejo gibanje na posameznih področjih poslovanja in izpolnjevanje ali

nedoseganje zastavljenih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti; izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija organizacije (Kaplan, Norton, 2000, str. 20).

Organizacije vlagajo stalne napore v izboljšanje poslovanja zato, da bi izboljšale zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in da bi dvignile kakovost opravljenega dela. Te tri strateške cilje zasledujejo tudi organizacije javnega sektorja.

Osnova za izboljšanje delovanja je analiza obstoječega delovanja, saj nam pregled stanja poda izhodišča za nadgradnjo. Zato moramo delovanje javne uprave stalno spremljati, ga meriti in vrednotiti glede na zastavljene cilje. Sodobna javna uprava nemreč ne deluje več le po klasičnih načelih zakonitosti in strokovnosti, temveč postavlja v ospredje poleg njih še uspešnost, učinkovitost in odprtost (Kovač, 2007, str. 3).

Ko ima organizacija vizijo in jasno zastavljeno strategijo poslovanja, je naslednji korak na poti k izboljšanju poslovanja definiranje procesov in prepoznavanje priložnosti za izboljševanje procesov.

Problematika in namen magistrskega dela

V magistrskem delu sem postavila tezo, da ima vpeljava sistemov kakovosti in prenova procesov poslovanja pozitiven vpliv na vse tri strateške cilje upravne enote:

- na zadovoljstvo strank,
- na zadovoljstvo zaposlenih in
- na učinkovito izvajanje upravnih nalog.

V prvem delu opisujem posamezne sisteme vodenja kakovosti in metode, orodja in pristope k managementu poslovnih procesov, s poudarkom na modelih celovitega upravljanja kakovosti in primerjavi med posameznimi modeli. Sledi analiza aktivnosti, ki so jih pri vpeljavi sistemov kakovosti izvedli v upravni enoti, ter opredelitev sprememb v posameznih procesih, ki so jih uvedli v prakso. Primerjava med posameznimi sistemi kakovosti pa kaže, kako so s pomočjo različnih orodij izboljšali procese v smislu stalnega izboljševanja poslovanja:

- posodabljanje poslovanja kot stalna usmeritev (po posameznih segmentih poslovanja),
- izboljšanje delovanja notranjih kontrol (večja preglednost poslovanja, poenoteni postopki, kontrola izhodnih dokumentov),
- zadovoljstvo strank (merjenje zadovoljstva s pomočjo mesečnih in letnih anket) in

- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Predpostavljam, da se učinek izboljšanega poslovanja odraža tako v zadovoljstvu strank kot tudi zadovoljstvu zaposlenih. Oboje merimo s pomočjo anket (letnih in mesečnih). Analiza rezultatov anket v nekaj zaporednih letih bi morala pokazati, če in kje je zadovoljstvo rastlo ob vpeljavi sistemov kakovosti oziroma kje in zakaj ni dalo pozitivnih rezultatov.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature in rezultatov merjenja učinkov v praksi ugotoviti, kateri izmed vpeljanih sistemov vodenja kakovosti se je na primeru upravne enote pokazal kot najbolj uporaben oz. kot tisti, za katerega bi lahko trdili, da je največ prispeval k izboljšanju poslovanja, ali pa ugotoviti, da je hkratna usklajena uporaba več sistemov tista formula, ki je za uspešno poslovanje najprimernejša.

Cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je potrditi ali ovreči postavljeno tezo, da uvedba sistemov kakovosti prispeva k izboljšanju poslovanja, odraža pa se tudi v večjem zadovoljstvu strank in zaposlenih. Poskušala bom dokazati, da s pomočjo celovitega upravljanja kakovosti lahko uspešno spremljamo oziroma obvladujemo prepoznane kritične dejavnike uspeha poslovanja in dosegamo načrtovane cilje. Če bo analiza rezultatov merjenja zadovoljstva strank in zaposlenih pokazala, da so prisotni pozitivni trendi v zadovoljstvu, bom lahko trdila, da uvedba in uspešno upravljanje sistemov kakovosti prispeva k doseganju zastavljenih ciljev, in sicer k večjemu zadovoljstvu strank, zadovoljstvu zaposlenih in uspešnemu delu.

Metode dela

V prvem delu magistrskega dela bom s pomočjo opisne metode predstavila različne modele kakovosti, orodja in pristope, ki so jih v konkretnem primeru vpeljali v praksi, v drugem delu pa s pomočjo metode analiziranja in primerjave teoretičnega znanja s praktičnimi izkušnjami lastnega dela na področju uvajanja sistemov kakovosti v delovne procese.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij, ki so razdeljena na podpoglavja. V prvih dveh poglavjih s pomočjo strokovne literature opisujem in primerjam metode, orodja in pristope pri uvajanju celovitega upravljanja kakovosti, v naslednjih dveh poglavjih prikazujem razvoj in metode sistema kakovosti na primeru upravne enote, v nadaljevanju pa s pomočjo teoretičnega znanja, pridobljenega v okviru podiplomskega študija, in na podlagi praktičnih izkušenj pri uvedbi sistemov kakovosti v upravni organ analiziram in ocenjujem različne korake na poti k odličnosti in na podlagi merjenja vplivov poskušam dokazati korelacijo med uvedbo sistemov kakovosti in doseganjem strateških ciljev, podajam pa tudi predloge za izboljšanje posameznih vidikov zadovoljstva strank in zaposlenih.

V zaključku magistrskega dela podajam sklepne ugotovitve in primerjam rezultate analize s postavljeno tezo.

1 CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI

Celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management, TQM*) je pristop nenehnega izboljševanja kakovosti poslovanja organizacije. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja in izhaja iz naslednjih značilnosti:

- osredotočen je na zadovoljstvo kupca in
- neposredno reševanje problemov na prvi liniji (Kovačič, 2005, str. 77).

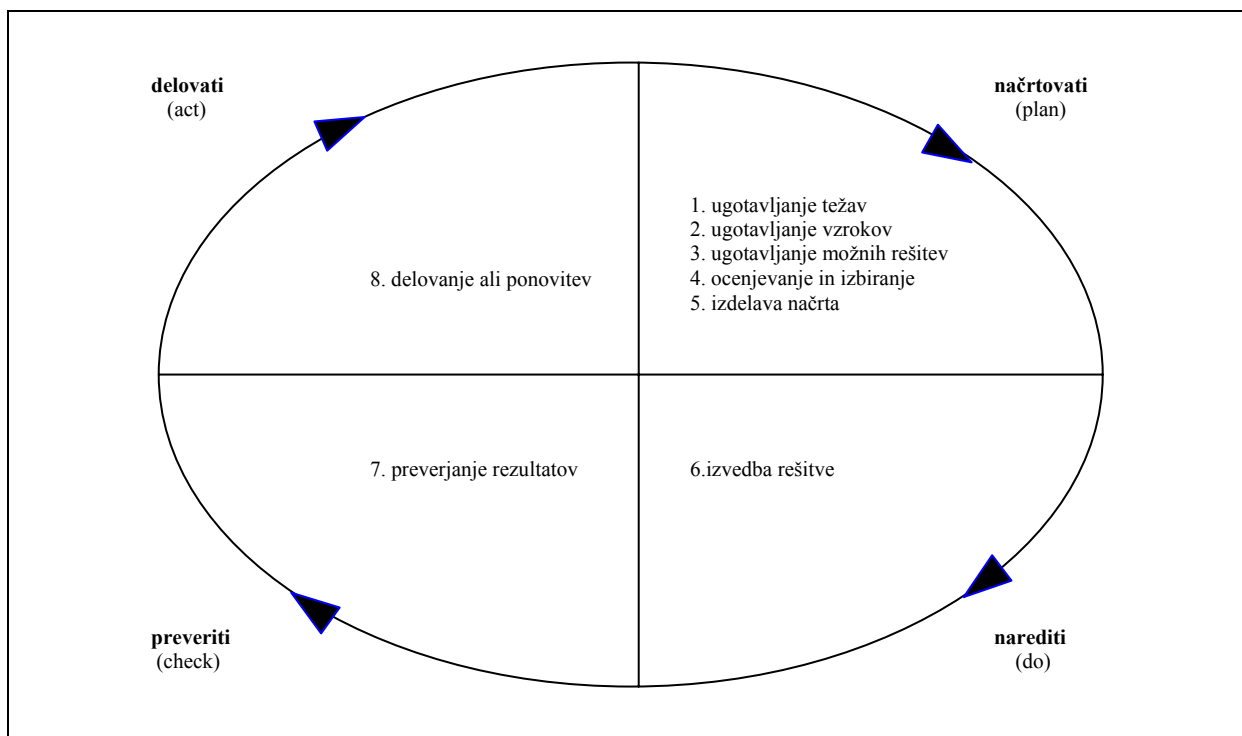
Elemente celovitega upravljanja kakovosti delimo na strateške in splošne. Med strateške prištevamo tiste, ki so ključni za uspeh. To je v prvi vrsti prepoznavanje potreb kupcev – kakšno kakovost narekuje kupec, zavezanost vodstva h kakovosti in pripravljenost vseh zaposlenih, da sodelujejo v procesu stalnega izboljševanja. Da dosežemo pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, je treba uvajanje kakovosti skrbno načrtovati, definirati in pregledati posamezne poslovne procese, jih spreminjati in prilagajati, razvijati sodelovanje med udeleženiimi stranmi ter ustrezno pristopiti k organizacijski odgovornosti in pripadnosti. Določiti je treba metodo celovitega upravljanja kakovosti ter izbrati orodje kontroliranja kakovosti.

1.1 Modeli in sistemi vodenja kakovosti

Na voljo so različni modeli in sistemi kakovosti. Nekateri so primerni za vse organizacije, medtem ko so nekateri primernejši za proizvodne dejavnosti ali pa za javni sektor. Posamezni modeli so prilagojeni stopnji razvitosti kakovosti v organizaciji. Med najbolj in najprej uporabljenimi modeli celovitega upravljanja kakovosti so standardi ISO, ki so temelj uspešne poti k odličnosti v organizaciji, saj s pomočjo teh standardov uredimo poslovanje, ga poenotimo, prepoznamo procese in priložnosti za izboljšanje. Standardi ISO so programi za izboljšanje poslovnih procesov in so ena prvih stopnic na poti k odličnosti (Kovačič, 2005, str. 77). Nadaljno pot pa predstavljajo različni modeli poslovne odličnosti, kot npr. EFQM, evropski model poslovne odličnosti, in evropski model CAF, ki je še posebej primeren za storitveno dejavnost in torej tudi za javni sektor, osredinja pa se na zadovoljstvo strank in zaposlenih ob upoštevanju njihovih potreb in pričakovanj (Kovačič, 2005, str. 78). Pri vseh modelih se uveljavlja filozofija neprestanih izboljšav, ki vključuje in predvideva sodelovanje

vseh zaposlenih. Izboljševanje poslovanja se odvija po tako imenovanem Demingovem krogu: načrtovati–narediti–preveriti–delovati (angl. *plan–do–check–act*, *PDCA*).

Slika 1: Demingov krog



Vir: Kovačič A., *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 79

Koncept PDCA je v okviru sistema ravnanja kakovosti dinamičen cikel, ki je lahko razvit znotraj vsakega procesa organizacije. Vsi procesi, ki so oblikovani po konceptu PDCA, se lahko povežejo v PDCA združbo procesov. Koncept je povezan z načrtovanjem, uvajanjem v prakso, obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem izdelka ali storitve. Tako vzdrževanje in nenehno izboljševanje učinkovitosti procesa lahko s tem konceptom dosežemo na vseh ravneh organizacije. Predvsem pa se to nanaša na strateške procese na visoki ravni. Razumevanje delovanja Demingovega cikla pomeni lažjo uvedbo posameznih modelov kakovosti ter spoznavanje koristnosti nenehnega izboljševanja delovanja procesov.

Demingov krog opredeljujejo štiri ključne stopnje upravljanja ter nenehnega izboljševanja procesov:

Načrtuj: Organizacija načrtuje svojo dejavnost, določi namen in cilje, ki jih nato razvrsti po pomembnosti. Cilji morajo biti jasni, odločno izraženi ter predstavljeni vsem zaposlenim. Treba je določiti tudi metode za doseganje zastavljenih ciljev.

P – določi cilje in načrtuj pričakovane rezultate.

Izvedi: Načrtovano se izpelje v praksi. Treba je usposobiti zaposlene, da postanejo zanesljivi in se nanje lahko prenese odgovornost.

D – v skladu z zahtevami procesa izvajaj potrebne aktivnosti.

Preveri: Organizacija preveri, če so rezultati v skladu z načrtovanimi. Če temu ni tako, potem v enem od procesov prihaja do odstopanj.

C – s pomočjo notranjih presoj, vodstvenega pregleda preveri in nadzoruj procese.

Ukrepaj: Kadar se načrtovani rezultati ujemajo z doseženimi, je to znak, da je organiziranost procesov pravilna. V nasprotnem primeru je treba uvesti korektivne ukrepe.

A – določi korektivne ukrepe in izboljšuj obstoječe procese.

Po tej zadnji fazi se spet vrnemo na prvo fazo, da ugotovimo morebitne nove probleme ter razvijemo nove, boljše načrte za njihovo reševanje. Na ta način stalno izboljšujemo kakovost in postavljamo smernice nadaljnjega razvoja organizacije.

Bistvo Demingovega kroga je uporaba statističnih metod pri doseganju in izboljševanju kakovosti, zanemarja pa se motiviranost in predanost zaposlenih. Ukrepanje pri izboljševanju v skladu z Demingovim načelom zahteva popolno spremembo miselnosti v organizaciji in predanost spremembam, ki jih je treba izvajati v celoti. S stalnim ponavljanjem faz dosegamo izboljševanje kakovosti poslovanja.

Med najbolj znanimi načini nenehnega izboljševanja sta vzpostavitev sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9000 oziroma po modelu organizacijske odličnosti. Oba temeljita na zelo podobnih načelih (Žurga, 2005, str. 11).

Razlikujeta pa se v področju uporabe. Skupina ISO 9000 daje zahteve za sisteme vodenja kakovosti in napotke za izboljševanje delovanja. Modeli odličnosti pa vsebujejo merila, ki omogočajo primerjalno ocenjevanje (Žurga, 2005, str. 15).

1.2 Standardi ISO

Tradicionalni pristop h kakovosti izvira iz kontroliranja kakovosti. V ta namen so se razvila različna orodja za kontroliranje kakovosti v proizvodnji. Iz tega pristopa se je razvilo zagotavljanje kakovosti (angl. *quality assurance*), ki je ena od upravljalskih sestavin celovitega upravljanja in obvladovanja kakovosti. Namen sistema zagotavljanja kakovosti ni samo doseči kakovost, temveč jo tudi dokazati in pokazati, kar pa zahteva konsistentnost v pristopu. To je možno doseči le, če zagotovimo, da so za vsak izdelek ali storitev vsakokrat uporabljeni enaki materiali, naprave in postopki. Sistemi in postopki morajo biti zato v celoti

dokumentirani, prav tako jih moramo pregledovati in revidirati, da zagotovimo delovanje v skladu z dokumentiranim sistemom in da ta sistem stalno dosega zastavljene kakovostne zahteve.

Začetek delovanja mednarodne organizacije za standardizacijo ISO sega v leto 1926, ko je bilo ustanovljeno mednarodno združenje IF, katerega članice so bila nacionalna združenja za standardizacijo ISA. Ta organizacija se je najprej ukvarjala predvsem s strojnimi inženiringom. Leta 1942 je bilo združenje IF ukinjeno, po drugi svetovni vojni pa se je ponovno organiziralo v mednarodno organizacijo za standardizacijo, ki jo danes poznamo kot mednarodno organizacijo za standardizacijo ISO. Ta organizacija združuje ustanove za standardizacijo iz različnih držav in ena izmed članic je tudi Slovenija s Slovenskim inštitutom za standardizacijo SIST, ki je na osnovi Zakona o standardizaciji pooblaščen za izvajanje nalog ISO standardov.

Standardi ISO opredeljujejo minimalna merila in zahteve kakovosti na posameznih poslovnih področjih in niso tisti, ki bi organizacijo silili k stalnemu izboljševanju poslovanja in kot taki ne pripadajo filozofiji kakovosti.

Britanski inštitut za standardizacijo (angl. *British Standards Institute BSI*) je v poznih sedemdesetih letih razvil in uvedel standard BS 5750. Ta standard predstavlja prvi standard upravljanja kakovosti in ga je z manjšimi spremembami in z dopolnitvami sprejela mednarodna organizacija ISO. Rezultat sprememb je bil nastanek standarda ISO 9000.

1.2.1 Razvoj standarda ISO 9001:2000

ISO 9000 je široko sprejeta metoda ocenjevanja točnosti in sposobnosti poslovanja ob upoštevanju določenih poslovnih zahtev. Poslovni organ mora identificirati ključne korake v proizvodnji oziroma izvajanju storitev. Potem ko so ključni koraki opredeljeni, jih je treba natančno definirati in kontrolirati, da se postavi trdno in stabilno proizvodnjo. Tradicionalno se ISO 9000 osredotoča na sisteme in postopke, ki podpirajo proizvodnjo ter na dobavitelje, saj se tako zagotavlja proizvodnjo in izvajanje storitev v skladu s postavljenim standardom.

Tehnični odbor ISO TC je razvil standarde serije ISO 9000, ki zagotavljajo ravnanje sistemov kakovosti. Pri oblikovanju standardov si je odbor zastavil štiri ciljne lastnosti standarda:

- splošno sprejemljivost,
- sedanjo združljivost,
- prihodnjo združljivost in
- prihodnjo prilagodljivost.

Družina ISO 9000 ima dve vrsti neposrednih uporabnikov: kupce in dobavitelje. Vsebina standarda je za oboje enaka, je pa vsebina sporočila standarda različna. Različni so tudi vzroki, zaradi katerih odjemalci in dobavitelji uporabljajo standard, in sicer:

- doseganje takšne ravni notranje poslovne kulture in urejenosti, da sistem znotraj podjetja zazna in odstrani vzroke nastalih napak, navzven pa doseganje zadovoljstva odjemalcev;
- doseči zaupanje dobaviteljev v sistem kakovosti (Potočnik, 1998, str. 23).

V družini standardov ISO 9000 se je oblikoval standard ISO 9001:2000. Ta standard določa zahteve, kako naj potekajo procesi znotraj organizacije, od oblikovanja in razvoja izdelka do uveljavitve in servisiranja. Ta standard je postal okvir za splošno sprejeto dokumentiranje kakovosti.

Standard ISO 9002 je namenjen predvsem organizacijam, ki nimajo lastnega oddelka za razvoj in oblikovanje izdelka, saj ta standard ne zahteva kontrole oblikovanja, ISO 9003 pa je namenjen organizacijam, pri katerih poslovni procesi ne zajemajo kontrole oblikovanja, procesov nabave ali servisiranja. Tako se standard uporablja predvsem za nadzor, ki zagotavlja da sta končni izdelek ali storitev izvedena v skladu z zahtevami.

Vzpostavitev sistema kakovosti po ISO standardu je primerno in preverjeno orodje, ki zagotavlja, da bo kakovost vgrajena tudi v upravno storitev, ki jo izvajajo upravne enote (Nemec, 2002, str. 3)

1.3 Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju Common Assessment Framework, v nadaljevanju CAF, je evropski model, ki izhaja iz modela odličnosti EFQM in je posebej prilagojen javni upravi na različnih nivojih. Tudi CAF predstavlja začetno stopnjo na poti k odličnosti, osrednjo pozornost pa namenja zadovoljstvu strank in zaposlenih ter učinkovitemu, uspešnemu in gospodarnemu poslovanju ter sledenju zastavljenim ciljem.

Model je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo v državah članicah EU. Pilotna verzija modela je bila predstavljena med prvo Evropsko konferenco o kakovosti v javnih upravah maja 2000 v Lizboni, na podlagi izkušenj, pridobljenih z uvajanjem in uporabo, pa je že nastala nova verzija modela (MNZ, 2002, str. 7).

Model je zasnovan na predpostavki, da se odlične rezultate delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe doseže s pomočjo strategije vodstva in z

načrtovanjem, zaposlenimi, s partnerstvi, z viri in s procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati. To je celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije.

Model CAF je orodje za pomoč organizacijam javnega sektorja pri uporabi tehnik upravljanja kakovosti. CAF je okvir, ki je enostaven za uporabo in primeren za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju.

Štirje glavni nameni modela CAF so:

- zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju;
- služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja organizacije;
- delovati kot most med različnimi modeli upravljanja kakovosti in
- omogočiti lažjo in uspešno primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju (benchmarking).

CAF je mogoče uporabljati v vseh delih javnega sektorja, ki ga sestavljajo javne organizacije na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Samoocenjevanje po CAF se lahko izvaja na ravni celotne organizacije ali pa samo na izbranem delu organizacije, na primer samo v organu v sestavi.

Okvir CAF je sestavljen iz devetih skupin meril – petih dejavnikov in štirih rezultatov. To so glavni vidiki, ki jih je treba obravnavati pri analiziranju organizacije.

Dejavniki so:

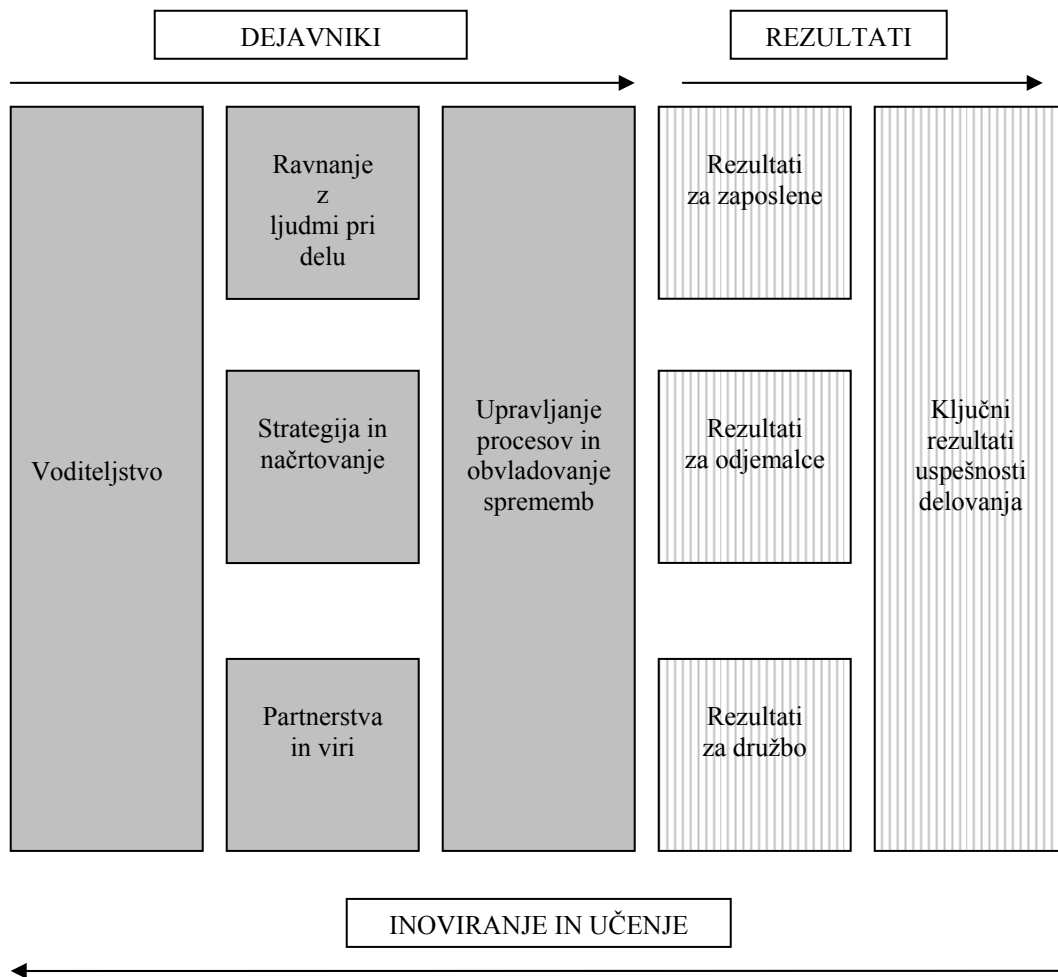
- voditeljstvo,
- ravnanje z ljudmi,
- strategija in načrtovanje,
- partnerstvo in viri,
- upravljanje procesov in obvladovanje sprememb.

Rezultati so:

- rezultati za zaposlene,
- rezultati za odjemalce,
- rezultati za družbo,
- ključni rezultati uspešnosti poslovanja.

Slika 2 prikazuje sestavo modela CAF po posameznih dejavnikih in rezultatih.

Slika 2: Model CAF



Vir: MNZ, 2002

Z modelom CAF organizacija pridobi močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja, saj ta okvir 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 lahko s periodičnim samoocenjevanjem merimo, kako smo sčasoma napredovali;
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi;
- osredotočenost dejavnikov 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 ter
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje (MNZ, 2002, str. 9)

Na ta način se organizacija več nauči o sebi. Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti TQM bolj enostaven in je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki si želi večji napredek, izbrala enega od podrobnejših modelov (npr. Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je, da je z omenjenima modeloma združljiv in je lahko prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti (Urad za organizacijo in razvoj uprave, 2002).

1.3.1 Smernice za uporabo modela CAF

Za uspešno uporabo modela CAF in izvajanje aktivnosti v organizaciji morajo biti izpolnjene nekatere predpostavke ter izpeljane določene faze procesa samoocenitve.

Prvi pogoj za uspešno uporabo modela je zavezanost vodstva k uporabi modela kakovosti. Najvišje vodstvo se mora strinjati s pripravami, z ocenjevanjem ter z ukrepi, ki naj bi sledili po zaključku ocenjevanja.

Imenovati je treba vodjo projekta ter oblikovati skupino za ocenjevanje. Sestaviti je treba tako skupino, ki bo sestavljena iz članov vseh delov in nivojev organizacije. Nato je treba model CAF predstaviti ocenjevalcem, jih napotiti k iskanju dokazov in jim omogočiti dostop do vseh potrebnih dokumentov in informacij, potrebnih za presojo dokazov.

Dobro izvedeno ocenjevanje in zbrani dokazi so izhodišče za najvišje vodstvo, da prepozna v zapisu glavne ugotovitve ter ugotovi, kje so ukrepi najbolj potrebni. Pri pripravi akcijskega načrta se lahko vodstvo odloči za uporabo strukturiranega pristopa, ki ga sestavljata naslednji vprašanji:

- Kaj želimo doseči v npr. petih letih?
- Katere ukrepe moramo sprejeti, da bomo te cilje dosegli?

Čeprav je samoocenjevanje po modelu CAF šele začetek dolgoročne strategije izboljšanja, pa ocenjevanje že izpostavi nekaj področij, ki jih je mogoče hitro in z lahkoto rešiti. Delo na teh področjih bo krepilo zaupanje v program izboljševanja in bo takoj povrnilo vloženi čas in usposabljanje (Spletne strani MJU).

Ko je akcijski načrt za izboljševanje izdelan in se spremembe začne uvajati, je zelo pomembno, da preverjamo, ali imajo spremembe pozitiven učinek. Prav zato je treba ocenjevanje izvajati v določenih časovnih intervalih, najbolje letnih. Na podlagi ocenjevanj je smiselno določati cilje poslovanja. Ocenjevalni okvir CAF je močno in enostavno orodje za ocenjevanje stalnega napredka organizacije.

1.3.2 Primerjava z drugimi organizacijami

Namen vzpostavljanja primerjave je v tem, da na podlagi boljših rezultatov, ki jih dosegajo druge organizacije, najdemo boljše načine poslovanja. Prednost CAF modela je tudi v tem, da lahko organizacija, ki se oceni, zelo hitro dobi povratne informacije o tem, kako so njeni rezultati primerljivi s povprečjem drugih organizacij, ki so v isti državi in na istem področju delovanja uporabile isti model. Baza podatkov z ocenami in s podatki o posamezni organizaciji v smislu delovanja in števila zaposlenih se zbira na spletni strani Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute of Public Administration, EIPA; www.eipa.nl).

Model CAF je bil razvit kot enostavno uvajalno orodje, ki bi javnim organizacijam z majhnimi stroški pomagalo preizkusiti samoocenjevanje. Za poglobljeno uporabo načela celovitega upravljanja kakovosti pa morajo organizacije uporabiti bolj razvite in podrobnejše modele.

S pomočjo modela CAF kot analitičnega okvira se lahko uporabi tudi številne druge postopke ocenjevanja, ki dodajo elemente zunanega preverjanja in certificiranja.

1.4 Model poslovne odličnosti EFQM

Model EFQM je praktično orodje, ki omogoča organizaciji ocenjevanje doseženih rezultatov na področju ključnih finančnih rezultatov, zadovoljstva kupcev oziroma strank, rezultatov zadovoljstva zaposlenih in ocenjevanje rezultatov z vidika družbene odgovornosti.

Z modelom ocenimo tudi pristope – dejavnike na področju voditeljstva, razvoja politik in strategij, zaposlenih, virov, partnerstev in vseh procesov, da bi tako lažje prepoznali priložnosti za učenje in izboljševanje poslovanja.

Na sliki 3 je prikazan model EFQM, ki ga sestavlja devet dejavnikov in rezultatov. Model CAF je bil razvit na podlagi modela EFQM, prilagojenega za javni sektor.

Slika 3: Model odličnosti EFQM



Vir: Model odličnosti EFQM. Javni in prostovoljni sektor, Urad RS za meroslovje, 2004, str. 13

Model temelji na načelih odličnosti, ki veljajo za vse organizacije, ne glede na sektor oziroma dejavnost ali velikost organizacije. Temeljna načela odličnosti so:

- usmerjenost v rezultate,
- osredotočenost na odjemalca,
- voditeljstvo in stanovitnost namena,
- upravljanje na podlagi procesov in dejstev,
- razvoj in vključevanje zaposlenih,
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje,
- razvijanje partnerstva ter družbene odgovornosti (Urad RS za meroslovje, 2004, str. 9).

Vsako načelo je podlaga za model odličnosti, zato ima vsako načelo več neposrednih in posrednih povezav z različnimi merili in deli meril. Imajo pa načela tudi velik medsebojni vpliv.

Model EFQM uvaja pet stopenj odličnosti. Prenovljeni model odličnosti EFQM uvaja sistem, imenovan EFQM Levels of Excellence (stopnje odličnosti EFQM) oziroma Recognition Scheme (sheme priznanj). Slika 4 prikazuje petstopenjski sistem odličnosti:

Slika 4: Pet stopenj odličnosti EFQM



Vir: Spletna stran Urada RS za meroslovje

Bistvene novosti na prvih treh stopnjah odličnosti:

1. stopnja – Committed to Excellence (zavezani k odličnosti)

Je začetek poti k odličnosti (npr. začetek aktivnosti uvajanja standardov ISO, izvedba nekaterih aktivnosti izboljšav, uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Score Card*). Prijavitelji izvedejo samoocenitev s pomočjo ustreznega vprašalnika.

2. stopnja – Recognised for Excellence (prepoznani ali priznani v odličnosti)

Prijavitelji (nad 350 točk) dokažejo izboljšavo najbolj pomembnih kazalcev odličnosti EFQM v obdobju najmanj treh let ter primerjavi z drugimi. Sistematične izboljšave, ki vplivajo na poslovanje celotne organizacije in se uvajajo tri leta. Samoocenjevanje poteka večkrat letno.

3. stopnja – EQA Finalist (izbrani v ožji krog za evropsko nagrado za kakovost)

Uveljavljena stopnja nagrad v okviru EQA. Dobitnikom so na tej stopnji (nad 450 točk) priznani uspehi in najboljši dosežki na tem področju v evropskem merilu.

(www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/mednarodno_sodelovanje/sodelovanje_z_efqm/ravni_odlicnosti).

Pri samoocenjevanju po modelu EFQM se uporabljajo različne tehnike, ki zahtevajo različno stopnjo poznavanja modela, vključevanje šolanih ocenjevalcev ter glede na tehniko ocenjevanja potrebna različna finančna sredstva. Najpogosteje uporabljene tehnike samoocenjevanja so vprašalnik, delavnica ocenjevanja, obrazec in simulacija nagrade. Natančnost dobljene končne ocene po samoocenjevanju je odvisna od uporabljene metode.

1.5 Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO)

Svojevrsten pristop k presojanju uspešnosti poslovanja pomenijo tudi modeli nagrad za kakovost, med katere sodi tudi Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

V svetu obstajajo trije temeljni tovrstni modeli: japonski (Demingovo priznanje za kakovost iz leta 1951), ameriški (nagrada Malcolm Bridge iz leta 1987) in evropski EQA – Evropska nagrada za kakovost, ki je bila prvič podeljena leta 1992. Posamezne države podeljujejo tudi nacionalne nagrade najuspešnejšim podjetjem in med njimi je tudi Slovenija (Možina et al., 2002, str. 681).

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO) je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti (Kern Pipan, 2005, str. 14).

Namen priznanja je:

- 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 izdelkov in storitev;
- izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij po zgledu EFQM nagrade za odličnost;
- slovenskim managerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov, storitev in poslovanja.

Cilji podeljevanja priznanja RS za poslovno odličnost so:

- slovenskemu gospodarstvu pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti;
- 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 s tujimi podjetji;
- priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti;
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost, ki so na razpolago organizacijam za ovrednotenje svojih prizadevanj za izboljševanje kakovosti. Osnovo predstavljajo merila v okviru modela odličnosti EFQM (Spletna stran Urada RS za meroslovje).

2 METODE SPREMLJANJA POSLOVANJA

Na področju strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja organizacij gre razvoj metod predvsem v smeri posodabljanja že obstoječih metod. Metode, ki so se v poslovni praksi obdržale, so se vsebinsko širile, nekatere med njimi tudi povezovale in opremljale s sodobnimi orodji za učinkovitejšo in enostavnejšo uporabo.

2.1 Metoda ključnih dejavnikov uspeha KDU

To metodo je leta 1979 pod imenom CSF (angl. *Critical Success Factors*) oziroma KDU za potrebe strateškega managementa razvil in objavil Rockart. Ta metoda izhaja iz Paretovega pravila oziroma iz načela 80/20. Načelo lahko razložimo kot poskus – kako z 20 odstotki potrebnega napora oz. vložka doseči 80 odstotkov možnih koristi.

Slika 5: Paretovo pravilo



Vir: Spletna stran mladipodjetnik.si-filozofija 80/20

Ključni dejavniki uspeha so opredeljeni kot rezultati in cilji, ki morajo biti uspešni, da lahko zagotovimo uspešnost organizacije v poslovnem svetu (Kovačič, 2004, str. 110). Predstavljajo tista področja, ki jim je pri prenovi ali stalnem izboljševanju treba posvetiti največ pozornosti.

Klasični metodi KDU sta lahko dodana postopka sprotnega načrtovanja in nadziranja rezultatov. Na osnovi analize poslanstva, vizije in ciljev podjetja najprej ugotovimo njegove

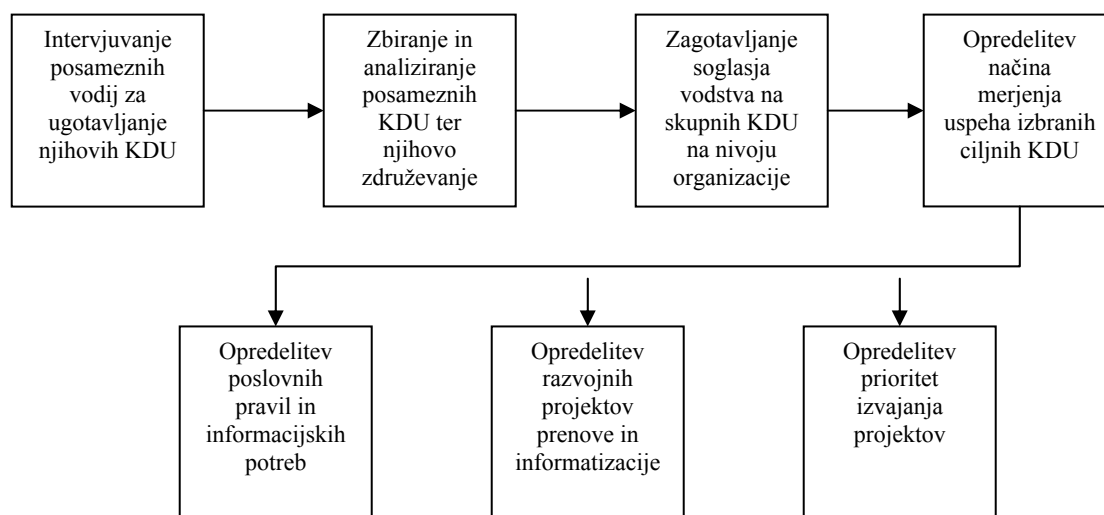
ključne dejavnike uspeha, ki predstavljajo temeljna izhodišča načrtovanja poslovanja: načrtovanja in ugotavljanja ključnih poslovnih procesov, postavitve ključnih indikatorjev uspešnosti teh procesov in primerjanja doseženih rezultatov z načrtovanimi.

Tako opredeljena metoda, ki jo poznamo pod pojmom razširjena metoda KDU, ne načrtuje, ne ugotavlja in ne spremlja ključnih dejavnikov uspeha samo na nivoju organizacije, temveč tudi na nivoju ključnih procesov znotraj organizacije. Ta metoda zajema postopke, s pomočjo katerih lahko opredelimo posamezna ključna področja in cilje ter ključne poslovne procese.

Ključni dejavniki uspeha neke organizacije vedno izvirajo iz dejavnosti, ki jo ta organizacija opravlja, iz okolja, kjer organizacija deluje, iz načina, kako organizacija deluje na trgu in kakšen položaj ima na trgu, ter z vidika obravnave in položaja vodstva, ki opredeljuje dejavnike.

Ta metoda uporablja pristop od zgoraj navzdol, saj začne najprej z ugotavljanjem in razumevanjem poslovnih pravil, procesov in aktivnosti, nato pa opredeli potrebne podatke in informacije. Postopek izvajanja analize kritičnih dejavnikov uspeha na nivoju organizacije je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Izvajanje analize KDU



Vir: Kovačič A: Management poslovnih procesov, 2005, str. 112

Za ugotovitev dejanskega stanja in ciljev posameznih članov širšega vodstva uporabimo metodo intervjujev, nato pa vse ključne ugotovitve in zoznane ključne cilje združimo, uredimo

in predstavimo vodstvu podjetja. Treba je doseči soglasje vodstva, zelo pomembno pa je tudi opredelitev načina merjenja izbranih ključnih dejavnikov uspeha.

Metoda določa, da se strukturirano prikazane cilje in ključne dejavnike uspeha primerja s problemi doseganja ključnih dejavnikov uspeha. Povezava med cilji in problemi je obojestranska. Doseganje cilja rešuje probleme, na drugi strani pa problemi vplivajo na doseganje cilja.

Vzporedno z ugotavljanjem in razvojem ključnih dejavnikov uspeha poteka opredeljevanje ključnih poslovnih procesov. Ključne in druge procese najenostavneje ugotovimo tako, da kreiramo preglednico oziroma povezovalno matriko med vsemi procesi in vsemi KDU. Tako definiramo procese, na katere se osredotočimo, v naslednjih fazah pa jih podrobneje modeliramo in analiziramo.

Moč in prednost razširjene metode KDU se kaže v neposredni in sprotni povezavi poslovnih ciljev in strategij s strategijo prenove in informatizacije poslovanja. Metoda ugotavlja in zagotavlja pri tem naslednje rezultate: opredeljeni ključni cilji oziroma dejavniki uspeha, opredeljeni ključni poslovni procesi, ugotovljene globalne informacijske potrebe managementa in globalna poslovna pravila oziroma ugotovitve, ki izhajajo iz poslovne politike oziroma poslovanja organizacije (Kovačič, 2005, str. 117).

Jedro strateškega nadzora oziroma doseganja strateških opredelitev KDU je pristop uravnoteženega sistema kazalnikov BSC (Kovačič, 2005, str. 111), ki ga predstavljam v nadaljevanju.

2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov je v nadaljevanju poimenovan tudi s kratico BSC (angl. *Balanced Score Card*).

Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov sodi med najodmevnejše metode nadzora in vrednotenja strategij v podjetju. Predstavlja metodologijo in sistem, s katerim razčlenjujemo in spremljamo potek izvajanja strategije po ključnih kazalcih in tako vrednotimo uspešnost med samim izvajanjem, ne pa le analitično in samo za preteklost. BSC lahko razumemo tudi kot orodje, ki povezuje strateško naravnano načrtovanje s kratkoročnejšimi dejavnostmi vodstva (Kovačič, 2005, str. 117).

Sistem sta razvila Robert Kaplan in David Norton leta 1990, prvi članek na to temo pa je bil objavljen leta 1992. Sistem uravnoteženih kazalnikov je bil narejen na osnovi študije 12 velikih podjetjih iz ZDA v obdobju enega leta. Kaplanova in Nortonova utemeljitev je bila ta, da se tradicionalna merila delovanja osredotočajo na en vidik poslovanja, izražena pa je bila

zahteva po bolj obsežnem pristopu, ki bi meril celotno delovanje organizacije. Po njunem mnenju je treba merila delovanja bolj povezati s strateškimi cilji.

Primerjala sta pristop sistema uravnoteženih kazalnikov s kazalci v pilotski kabini letala, in sicer z utemeljitvijo, da je nemogoče pilotirati letalo, če se zanašamo samo na en kazalec. Podobno se tudi organizacije ne morejo zanašati samo na eno merilo delovanja.

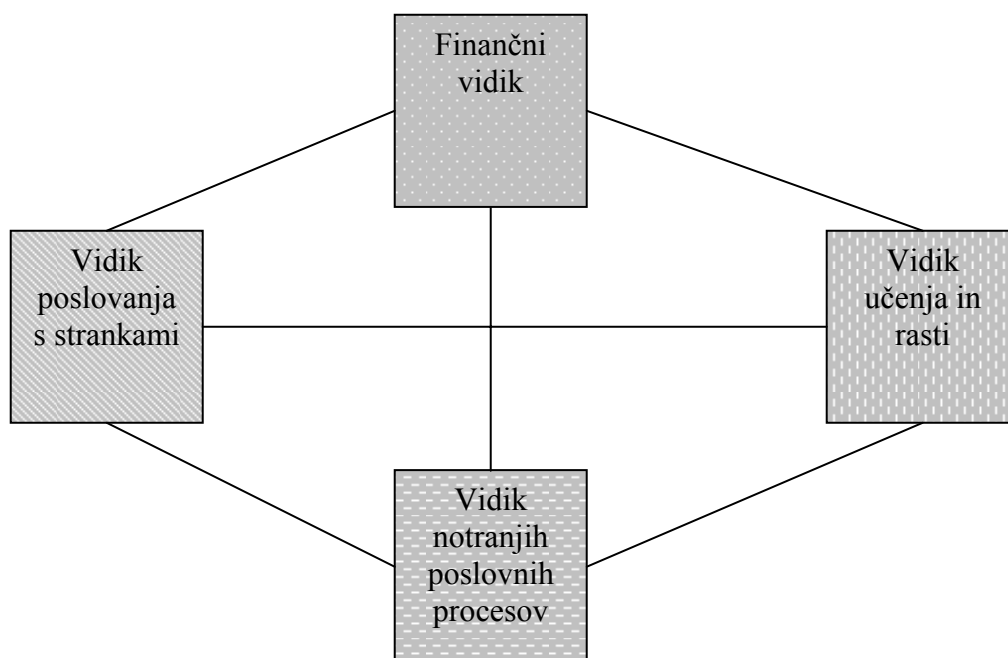
Pri tem pristopu izhajajo merila iz poslanstva in strategije organizacije. Ravnotežje se nanaša na ravnotežje med:

- zunanji merili za udeležence in internimi merili za kritične poslovne procese,
- rezultati preteklega delovanja in gonili prihodnjega delovanja,
- cilji, ki jih je lahko oštevilčiti, merili rezultatov ter subjektivnimi in bolj kakovostnimi merili rezultatov – trda in mehka merila in
- kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji.

Sistem uravnoteženih kazalnikov se bolj osredotoča na upravljanje strategij kot pa na izvedbeni management. V bistvu je to strateški upravljalni sistem. Vsa merila morajo biti usmerjena k doseganju povezanih strategij.

Sistem uravnoteženih kazalnikov upošteva štiri vidike. Kaplan in Norton sta opredelila naslednje vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

Slika 7: Sistem uravnoteženih kazalnikov



Vir: Kaplan R., Norton D.: Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 37

Finančni vidik

Finančni vidik postavlja vprašanje, kakšna je organizacija z vidika kapitala. Ta vidik proučuje, ali strategije ter implementacije in izvedbe le-teh prispevajo k dobičku organizacije. V okviru tega vidika sta Kaplan in Norton predlagala tri finančne teme, ki jih je smiselno presoјati:

- rast prihodkov,
- zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti in
- izraba sredstev/strategija investiranja.

Seveda pa lahko organizacija izbere take finančne cilje, ki so primerni razmeram na trgu. Ključnega pomena je, da so za doseg enega ali več ciljev s finančnega vidika vsi cilji ostalih vidikov povezani, saj je dolgoročni namen organizacije povečanje vrednosti kapitala.

Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali uveljavljanje in izvajanje strategije v organizaciji prispeva h končnemu izboljšanju doseganja ciljev.

Vidik poslovanja s strankami

Ta vidik se usmerja na specifične cilje in merila, ki so povezana s strankami/kupci. Ob vprašanju, kako stranke vidijo organizacijo, je treba jasno opredeliti trge, na katerih se bo organizacija pojavljala, in vrednost, ki jo bo zagotavljala svojim odjemalcem. Med osnovne kazalnike rezultatov sodijo zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Vidik poslovanja s strankami bo moral vključevati tudi specifične kazalnike ponudbe (Kaplan, 2000, str. 38). Vidik poslovanja s strankami omogoča vodstvu organizacije izoblikovati strategijo v odnosih s strankami, ki bo v prihodnosti prinašala večjo donosnost in uspešnost poslovanja.

Vidik notranjih poslovnih procesov

Organizacije opredeljujejo znotraj tega vidika ključne notranje procese. Ti procesi organizaciji omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo obdržale in pritegnile stranke, ter izpolnitev zahtev kapitala po finančnih donosih.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na tiste notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo strank in doseg finančnih ciljev organizacije.

Vidik notranjih poslovnih procesov kaže dve temeljni nasprotji med tradicionalnim pristopom k merjenju uspešnosti in uravnoveženim sistemom kazalnikov. Tradicionalni pristopi si prizadevajo spremljati in izboljšati obstoječe poslovne procese. Vključujejo tudi merila, ki temeljijo na kakovosti in času. So pa še vedno osredotočeni na izboljšanje obstoječih procesov. Pristop uravnoveženega sistema kazalnikov opredeli popolnoma nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati za izpolnjevanje ciljev na področju poslovanja s

strankami in finančnih ciljev. Organizacija lahko tako na primer ugotovi, da mora razviti proces za predvidevanje potreb strank ali proces za zagotavljanje novih storitev, ki jih ciljne stranke cenijo (Kaplan, 2000, str. 39).

Prednost pristopa uravnoveženega sistema kazalnikov je tudi v tem, da v vidik notranjih poslovnih procesov vključuje inovativne procese, ki dolgoročno prispevajo k razvoju novih izdelkov ali storitev. Proces inovacij je za mnogo organizacij močnejše gibalno prihodnje finančne uspešnosti kot kratkoročni operativni cikel.

Vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoveženem sistemu kazalnikov vključuje cilje in kazalnike tako za inovacijski cikel kot za sedanji operativni cikel.

Vidik učenja in rasti

Ta vidik uravnoveženega sistema kazalnikov opredeli infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Za uspešnost poslovanja je treba čim bolj zmanjšati razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter med tistim nivojem, ki je potreben za doseganje večje uspešnosti poslovanja. Za premostitev te razlike morajo organizacije veliko vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji. Kazalniki s področja zaposlenih vključujejo zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in znanja zaposlenih. Zmogljivost informacijskih sistemov se meri s tem, koliko natančnih, ključnih informacij o strankah in notranjih poslovnih procesih je na voljo odgovornim za sprejemanje odločitev v realnem času.

Z organizacijskimi postopki se lahko prouči usklajenost pobud zaposlenih s splošnimi dejavniki uspeha in izmerjene stopnje izboljšav ključnih procesov, ki so usmerjeni k strankam in notranjim poslovnim procesom (Kaplan, 2000, str. 41).

3 SISTEM KAKOVOSTI NA PRIMERU UPRAVNE ENOTE

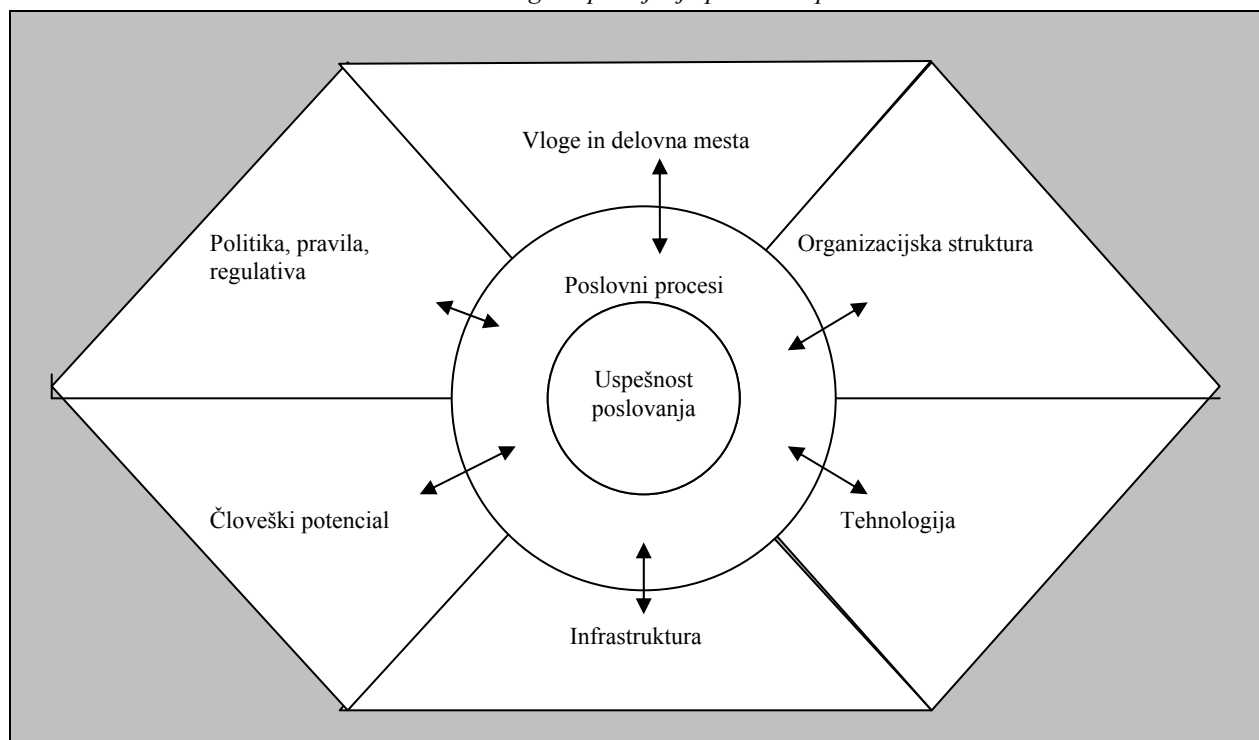
Vodstvo obravnavane upravne enote se je že pred letom 2000 zavedalo, da mora slediti zgledom iz gospodarstva in da mora stalno težiti k izboljševanju poslovanja in nudenju vse bolj kakovostnih storitev svojim odjemalcem. Na drugi strani pa je vodstvo želelo izboljšati tudi pogoje dela, organizacijsko strukturo, dvigniti izobrazbeno raven zaposlenih v upravni enoti in povečati zadovoljstvo zaposlenih. V javnem sektorju so se posamezne organizacije takrat že zavezale h kakovosti in »virus« kakovosti in odličnosti se je širil po slovenski javni upravi, kot je povedal minister za javno upravo leta 2006 v predgovoru publikacije *Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006*.

Prvi upravni organ na lokalni ravni je prejel certifikat ISO standarda leta 1999, leta 2001 je imelo certifikat 7 upravnih enot, leta 2002 pa že 13 upravnih enot. Ti podatki kažejo, da so upravne enote precej sočasno spoznavale, da jim sistem kakovosti po ISO standardu zagotavlja sistematično urejenost poslovnih procesov, natančno evidentiranje načina poslovanja ter urejenost sistema in organizacije dela.

V upravnih enotah je treba uresničevati dva cilja: tvorno vključevati zaposlene v izboljševanje procesov in procese organizirati zaradi čim boljšega zadovoljevanja potreb državljanov (Andoljšek, 2003, str. 11).

Če pogledamo dejavnike, ki jih je Burlton opredelil kot tiste, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja, vidimo, da so nekateri od teh elementov upravnim enotam določeni s strani pristojnega ministrstva in nanje nimajo vpliva. Drugi pa so taki, kjer je s pomočjo različnih orodij in metod uspešnost poslovanja mogoče izboljševati (Burlton, 2001, str. 72).

Slika 8: Heksagon upravljanja poslovnih procesov



Vir: Burlton R.T.: Business Process Management, 2001, str. 73

Slika 8 kaže vplivanje posameznih dejavnikov preko poslovnih procesov na uspešnost poslovanja. V upravnih enotah ima vodstvo vpliv na organizacijsko strukturo in s tem povezana delovna mesta ter na človeški potencial oziroma na razvoj sposobnosti zaposlenih. Predpisana je tehnologija, v veliki meri so določena pravila in regulativa, infrastruktura pa je

odvisna predvsem od pogojev, ki jih je imela posamezna upravna enota ob nastanku ter od angažiranosti vodstva za izboljšanje delovnih pogojev, posodabljanje infrastrukturnih povezav in opremljenost delovnih mest.

Torej je na primeru upravne enote jasno vidno, kje so možnosti za izboljšanje poslovanja in s tem za povečanje zadovoljstva odjemalcev oz. strank s storitvami upravne enote ter za povečanje zadovoljstva zaposlenih:

- v optimalni organizacijski strukturi,
- v izobrazbi zaposlenih ter
- delno tudi v izboljšanju infrastrukture.

Te tri dejavnike je upravna enota poskušala izboljšati s pomočjo različnih orodij, ki jih uporablja v okviru sistemov kakovosti.

3.1 Politika kakovosti v upravni enoti (vizija, strategija, politika kakovosti)

Sistem vodenja kakovosti obsega vse aktivnosti, ki jih izvaja upravna enota z namenom vodenja, obvladovanja in zagotavljanja kakovosti. Je sredstvo za zagotavljanje kakovosti storitev in uresničevanje politike ter ciljev kakovosti, ki so dokumentirani v vsakoletnih poslovnih načrtih, opredeljuje organizacijo upravne enote, odgovornosti uslužbencev, postopke za vodenje procesov in vire ter dokumentacijo sistema. Deluje po principu PDCA Demingovega kroga z aktivnostmi načrtovanja, izvajanja, preverjanja in nenehnega izboljševanja poslovanja, vse s ciljem, da v čim večji meri izpolnimo pričakovanja odjemalcev. Sistem vodenja kakovosti v upravni enoti temelji na identificiranih procesih, ki jih urejajo organizacijski predpisi in delovna navodila (ki skupaj z zunanjo zakonodajo različnih področij usmerjajo delo). Z notranjo kontrolo ugotavljamo spoštovanje pravil in dogovorjenega, z matriko zapisov pa dokumentiramo merjenje in kontrolo izvajanja storitev, vse to pa je podlaga za izboljšave (dokumentacija sistema kakovosti upravne enote).

Vizija upravne enote je profesionalna, moderna, urejena in odprta upravna enota, ki bo med uporabniki storitev, dobavitelji ter ožjim in širšim okoljem, v katerem deluje, poznana kot zanesljiv, kakovosten, učinkovit in prijazen upravni servis (Poslovník kakovosti upravne enote, 2004, str. 6).

Poslovanje upravne enote temelji na načelih zakonitosti, pravne varnosti, politične nevtralnosti in strokovne samostojnosti ter usmerjenosti k uporabniku. S skupno naravnostjo h kakovostnim storitvam želijo kot teritorialno organiziran organ državne uprave razvijati višjo kakovost upravnega dela vseh zaposlenih, predvsem s stalnim izpopolnjevanjem strokovnega

znanja in usposobljenosti, z odprtostjo za spremembe in razvijanjem upravne in vedenjske kulture med zaposlenimi.

V upravni enoti se je vodstvo skupaj z zaposlenimi odločilo za pot stalnega izboljševanja ter s tem stalnega večanja uspešnosti ter učinkovitosti, kar vključuje nenehno iskanje priložnosti za izboljšave. Odločili so se za koncept, po katerem se osredotočajo na izboljšave z majhnimi koraki, ki jih izvajajo vsi zaposleni znotraj identificiranih procesov. V kontinuiran proces uvajanja sistema kakovosti so vključeni vsi zaposleni. S tem so dosegli, da je delo prednostno in v celoti naravnano k strankam, njihovim potrebam in pričakovanjem, delovni postopki in procesi pa optimalno organizirani.

S sprejetjem zahtev standarda ISO 9001 ter z razumevanjem, izvajanjem in vzdrževanjem sistema kakovosti po standardu jim je omogočeno, da vzpostavljajo večji nadzor nad delovnimi procesi. Z modelom skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju CAF in z evropskim modelom poslovne odličnosti EFQM, s katerim so nadgradili sistem kakovosti v upravni enoti, pa so želeli izboljšati medsebojne odnose, poudariti pomen vrednot, ki veljajo v javnem sektorju, ter nadaljevati pot k poslovni in osebni odličnosti (Interna dokumentacija upravne enote).

3.2 Strateški cilji in ključni dejavniki uspeha

Strateški cilji upravne enote so bili izbrani na način, da so na oddelčnih sestankih z vsemi zaposlenimi preverili, kaj bi po njihovem mnenju moral biti najpomembnejši cilj pri opravljanju nalog na delovnem področju upravne enote. Skupna ugotovitev je bila, da se vsem zaposlenim zdi najpomembnejše **zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih** in hkrati **kakovostno opravljeno delo**. Ker so bili ti cilji popolnoma identični tistim, ki jih je vodstvo oblikovalo v pripravi na posvetovanje z zaposlenimi, so ti trije cilji postali strateški cilji upravne enote.

Vsakoletni cilji, ki si jih upravna enota zastavi v poslovnem načrtu, temeljijo na strateških dolgoročnih usmeritvah, in sicer:

- kakovosti in učinkovitosti poslovanja,
- uresničevanju pričakovanj uporabnikov storitev,
- učinkovitem upravljanju s človeškimi viri,
- pozitivni organizacijski klimi in motiviranosti zaposlenih za aktivno, uspešno in učinkovito delovanje UE,
- učinkovitem in racionalnem upravljanju s finančnimi viri,
- preglednejšem poslovanju in pretoku informacij,
- tinskem delu,

- povezanosti upravne enote z lokalnim okoljem, gospodarskimi subjekti in državnimi ustanovami na lokalnem nivoju ter večji prepoznavnosti in ugledu upravne enote.

Konkretni, merljivi cilji, ki si jih vodstvo zastavi za posamezno leto, se nanašajo na področje upravnih postopkov, zadovoljstva strank, človeških virov, finančnih virov, kakovosti, sodelovanja upravne enote ter varnosti in zdravja na delovnem mestu. Kratkoročni cilji pa so določeni tudi za vsak oddelek posebej.

3.3 Vpeljava modelov kakovosti v poslovanje upravne enote

V upravni enoti so sistem kakovosti gradili več let. Tako kot vse organizacije, ki so se prvič srečajo z idejo, da bodo svoje poslovanje izboljšale s pomočjo različnih modelov kakovosti, so tudi v upravni enoti uredili svoje poslovanje najprej v skladu z zahtevami standarda ISO, nato pa zaznali potrebo po nadaljnjih izboljšavah ter pričeli uvajali še modele poslovne odličnosti.

3.3.1 Vpeljava standarda ISO

V upravni enoti so se že leta 1999 pričeli ukvarjati z zahtevami sistema ISO 9001:2000 in z razumevanjem teh zahtev v okvirih delovanja javnega sektorja. Zahteve standarda so izpolnjevali postopoma. Najprej je bilo treba določiti skupino ljudi, ki je pričela s spoznavanjem standarda, nato pa te uslužbenke strokovno usposobiti. Celotna skupina, predvsem pa uslužbenka, ki je bila imenovana za skrbnico sistema, je vložila velike napore v pripravo celotne dokumentacije sistema, v seznanjanje zaposlenih z zahtevami sistema in z vpeljavo sistema v vsakodnevno prakso. Upravna enota je certifikat kakovosti ISO 9001:2000 prejela leta 2002 in ga nato tudi uspešno obnovila.

3.3.2. Model odličnosti EFQM

Upravna enota je po pridobitvi ISO certifikata nadaljevala s postopnim uvajanjem kakovostnega poslovanja. Ureditev temeljev poslovanja je bilo dobro izhodišče za nadaljnje spremembe poslovanja, kjer se je v ospredje poleg strokovnosti in zakonitosti postavilo še učinkovitost in odprtost. Odločili so se za celostni pristop in kot orodje izbrali model odličnosti EFQM.

S pomočjo tega modela so leta 2004 izvedli samooceno po tabeli dejavnikov in rezultatov s pomočjo vprašalnika. Bolj zahteven je pristop s pomočjo radar matrike, vendar se tega pristopa v upravni enoti zaradi večje zahtevnosti metode niso poslužili.

Da bi bilo točkovanje čim preprostejše, se po metodi vprašalnika vsakemu odgovoru pripišejo štirje možni odgovori:

- Ocena D pomeni, da se aktivnost še ni začela.
- Ocena C pomeni nekaj napredka.
- Ocena B pomeni znaten napredek (vidni znaki, da se aktivnost izvaja, redno pregleduje, izboljšuje, vendar se še ne uporablja povsem).
- Ocena A pomeni, da obstaja za določeno aktivnost odličen pristop v vseh pogledih, dosežena je zgledna rešitev, ki bi jo bilo težko še izboljšati.

Tako so v upravni enoti najprej določili projektne vodje za izvedbo lastne ocene organizacije ter skupino, ki je s pomočjo vprašalnika ocenila vseh devet meril po modelu – 5 dejavnikov in 4 rezultate.

3.3.3 Vpeljava samoocenjevanja po CAF

Model so zaradi večje preglednosti in možnosti samoocenjevanja zasnovali na modelu CAF (skupnem ocenjevalnem okvirju za organizacije v javnem sektorju), ki je kot orodje za celovito obvladovanje kakovosti zasnovan na predpostavki, da se odlične rezultate delovanja organizacije, državljanov oziroma odjemalcev, zaposlenih in družbe doseže z načrtovanjem in s pomočjo strategije vodstva, z zaposlenimi, s partnerstvi, z viri in s procesi. Model CAF zagotavlja osnovo za samoocenjevanje, pri katerem je obvezno upoštevanje vseh devetih meril, navedenih v poglavju 1.2.

Presek delovanja in ocenitev uspešnosti bodo letno oziroma dvoletno ugotavljali s samoocenjevanjem po modelu CAF. Samoocnitev bo torej podala sliko trenutnega stanja kakovosti v upravni enoti. Akcijski načrt ukrepov, ki temelji na samoocenjevanju, pa bo postopek za uresničitev vizije in strategije, kateri je oblikovalo vodstvo upravne enote.

V upravni enoti so v zadnjih letih na področju kakovosti prešli kar nekaj faz, od tiste, ki je obsegala zgolj kontrole, preko uporabe orodja sistema ISO in modela CAF, do te, ki je predstavljena poslovniku in temelji na potrebah poslovanja. Izkušnje so pokazale, da je kakovost vrednota, ki organizacije ne sme obremenjevati, nasprotno, pomagati ji mora pri vsakdanjem delu. Pri tem se je pokazalo, da so le systemske rešitve na različnih področjih delovanja upravne enote tiste, ki zagotavljajo kakovost v celoti. Vsebinsko gledano organizacijski predpisi in delovna navodila urejajo naslednje elemente obvladovanja sistema kakovosti:

- obliko izhodnih dokumentov,
- zagotavljanje kadrovskih, materialnih in finančnih pogojev delovanja (organizacija in sistemizacija delovnih mest, pooblastila, delovna uspešnost, seznam pooblaščenih oseb

za pridobivanje posameznih vrst podatkov iz uradnih evidenc, gesla, uporaba mobilnih telefonov, finančno-računovodsko poslovanje, javna naročila, obračun plač, uporaba službenih vozil, vzdrževanje opreme, hišni red, protivlomni sistem),

- zagotavljanje tekočega izvajanja storitev (razporeditev delovnega časa, evidentiranje prisotnosti in odsotnosti, nadomeščanje, upravljanje s človeškimi viri),
- sistem notranje kontrole in odzivanje na potrebe strank (notranje presoje, kontrolni listi, anketa strank in zaposlenih) (Dokumentacija sistema vodenja kakovosti, 2009).

3.4 Dokumentacija sistema vodenja kakovosti

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti upravne enote obsega štiri ravni:

- prva raven dokumentacije vodenja sistema je poslovnik kakovosti,
- druga raven dokumentacije vodenja sistema so organizacijski predpisi,
- tretja raven dokumentacije vodenja sistema so delovna navodila,
- četrta raven dokumentacije vodenja sistema so zapisi.

Vsak oddelek ima za oddelek pomembno, veljavno dokumentacijo sistema vodenja kakovosti, ki jo hrani vodja oddelka. Dokumentacijo, ki je pomembna za posamezno delovno mesto, hrani uslužbenec, ki vodi upravni postopek oz. izvaja proces. Celotna dokumentacija sistema vodenja kakovosti upošteva veljavno zakonodajo.

3.4.1 Poslovnik kakovosti

Poslovnik kakovosti vsebuje politiko in dolgoročne cilje kakovosti, postopke za vodenje procesov ter elemente vodenja, obvladovanja in zagotavljanja kakovosti. Predstavlja organizacijsko sestavo upravne enote, odgovornosti, pristojnosti, pooblastila ter sklicevanja na organizacijske predpise, delovna navodila. Vsi prejemniki poslovnika kakovosti so dolžni zahteve poslovnika vključiti v vse aktivnosti svojega delovnega okolja.

3.4.2 Organizacijski predpisi in delovna navodila

Kot pomoč pri pravilnem vodenju procesov so poleg zakonsko določenih zahtev tudi tiste, ki jih v okviru možnosti, ki jih zakonodaja dopušča, oblikujejo sami. To pa so posamezni organizacijski predpisi in delovna navodila.

3.4.3 Zapisi

Zapisi so rezultat aktivnosti, ki nastajajo na vseh ravneh in dajejo odgovor na vprašanje, kaj je bilo narejeno (vsebujejo informacije o storitvi, procesu ali učinkovitosti sistema vodenja kakovosti) in jih zato ni mogoče spreminjati. Sprememba zapisa je mogoča le, če je bilo stanje

napačno. Iz spremenjenega zapisa mora biti razviden vzrok spremembe. Zapisi o kakovosti so osnova za preventivne in korektivne ukrepe ter izboljšave. V upravni enoti so se odločili za sistem zapisov, ki je prikazan v matriki zapisov. Matrika zapisov torej zaokroža veljavno dokumentacijo modela vodenja kakovosti v upravni enoti. V matriki zapisov je natančno določeno, kdo je avtor posameznega zapisa, ter kje in koliko časa se zapis hrani.

3.5 Metode spremljanja in merjenja učinkovitosti poslovanja

Na področju načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja se največ uporablja metode, ki so opremljene s sodobnimi orodji za učinkovito in enostavno uporabo. Med najbolj uveljavljene metode sodita metoda ključnih dejavnikov uspeha in uravnoveženi sistem kazalnikov. Upravna enota za spremljanje in merjenje poslovanja uporablja sistem kazalnikov, metodo anketiranja strank in metodo anketiranja zaposlenih.

3.5.1 Sistem uravnoveženih kazalnikov

V upravni enoti vodijo kazalnike, s pomočjo katerih spremljajo poslovanje upravne enote in merijo doseganje zastavljenih ciljev. Sistem kazalnikov je zasnovan na štirih vidikih delovanja: vidik strank in vidik zaposlenih, vidik doseganja rezultatov delovanja in vidik družbene odgovornosti.

Znotraj vsakega vidika vodijo določeno število kazalcev in kazalnikov. Celoten sistem je zgrajen tako, da služi analiziranju poslovanja tako za interne kot tudi eksterne potrebe. Glede na dejstvo, da je število kazalnikov, ki jih spremljajo, precejšnje, so se odločili, da zastavljajo cilje vrednosti samo za tiste kazalnike, ki so jih ocenili za najpomembnejše. S tem so poenostavi spremljanje poslovanja, primerjava glede na ciljne vrednosti pa medletno daje znamenja vodstvu za hitro ukrepanje, kadar usmeritve ne kažejo zadovoljivih rezultatov. Tu mislim predvsem na tista področja, na katera ima vodstvo upravne enote neposredni vpliv.

Sistem kazalnikov je zasnovan tako, da se ga lahko uporablja za samoocenjevanje po modelu CAF. Zajema 9 meril (dejavnikov in rezultatov).

Sistem se vodi s pomočjo Excelove tabele, kjer je za vsak posamezni kazalnik določen skrbnik kazalnika ter podmerilo modela CAF. Vrednosti kazalnikov so za vsako leto prikazane v obliki: cilj UE – realizacija, UE – realizacija, povprečje RS – IND. V taki obliki so kazalniki vrednostno prikazani od leta 2005 dalje. V upravni enoti spremljajo poslovanje s pomočjo kazalnikov od leta 2002 dalje, vendar so v tem času spreminjali nabor kazalnikov, ker so spreminjali tudi modele, po katerih so vodili sistem kakovosti. Sedanji nabor kazalnikov spremljajo od leta 2005, in sicer od vpeljave modela CAF.

3.5.2 Ankete o zadovoljstvu strank

V upravni enoti merijo zadovoljstvo strank z dvema anketama. Eno izvajajo enkrat letno, drugo stalno, njene rezultate pa obdelujejo mesečno.

1. Letna anketa o zadovoljstvu strank

V nadaljevanju so povzeta kratka pravila letnega anketiranja ugotavljanja zadovoljstva strank, kot so zapisana v veljavni metodologiji (spletna stran Ministrstva za javno upravo). Ker izvajajo anketo samo enkrat letno, so izjemno pomembne priprave na anketiranje, da rezultati ankete pokažejo čim bolj realno sliko zadovoljstva strank.

Vloge pri anketiranju:

- Odgovorni vodja anketiranja je načelnik oziroma načelnica upravne enote ali pooblaščen oseba, ki pa ni nujno tudi skrbnik projekta.
- Skrbnik projekta je od načelnika upravne enote pooblaščen oseba, ki je odgovorna za korektno, strokovno in časovno primerno izvedbo projekta.
- Anketar je izvajalec anketiranja na upravni enoti. To je oseba, ki ni zaposlena na upravni enoti. Število anketarjev ni omejeno. Anketar je lahko študent, praktikant ali druga oseba, primerna za to delo.
- Anketiranec je stranka na posameznem oddelku, ki izpolni anketni vprašalnik.

Obseg anketiranja:

Anketiranje strank upravne enote se izvede na opredeljenem vzorcu za posamezno upravno enoto; obseg vzorca je zapisan v metodologiji. Pomembno je, da se pri upoštevanju obsega vzorca upošteva tudi zahtevo, da število izpolnjenih vprašalnikov za posamezen oddelek ne sme biti nižje kot 30, ker bi to porušilo veljavnost uporabljenih statističnih metod pri analizi izpolnjenih vprašalnikov.

Mesto anketiranja:

Mesto anketiranja je sedež upravne enote. V primeru funkcijsko dislociranih enot je mesto anketiranja sedež teh enot. Anketiranje na krajevnih uradih ni niti predvideno niti zaželeno.

Čas anketiranja:

Anketiranje se začne hkrati na vseh oddelkih in traja do izpolnitve določenega števila anket. Čas anketiranja je v dneh uradnih ur. Anketiranje med šolskimi počitnicami ter dan pred ali po državnih praznikih ni predvideno.

Izvedba anketiranja:

Anketiranje na upravnih enotah poteka v pisni obliki. Pri osebah, ki ne zmorejo same izpolniti anketnega vprašalnika ali izrazijo željo po pomoči, je dovoljena pomoč anketarja ali skrbnika. Skrbnik ali druga oseba izdelava "anketno skrinjico" z vidno in funkcionalno odprtino na pokrovu, v katero anketiranci oddajo izpolnjen anketni list. Za identifikacijo skrinjice se uporabi na čelni strani skrinjice viden napis.

Skrbnik v času anketiranja zagotavlja, da bo vidno označil mesto s skrinjico, v katero se bo odlagalo izpolnjene ankete. Skrbnik v času anketiranja poskrbi tudi za enakomerno distribucijo anketnih vprašalnikov strankam, ki se v času anketiranja zadržujejo na posameznih oddelkih upravne enote, predvsem ko oddelke zapuščajo.

Če posamezna stranka ne izkazuje zanimanja po izpolnjevanju anketnega vprašalnika, anketar ali skrbnik ne vztrajata oziroma ne silita stranke k izpolnitvi ankete.

Zagotovitev anonimnosti:

Skrbnik anketiranja vsakodnevno izprazni skrinjico z anketami. Anketne liste oštevilči po tekočem vrstnem redu (po posameznih oddelkih) in jih preda načelnici oziroma načelniku upravne enote. Le-ta z njimi ravna in jih hrani kot dober gospodar do zaključka anketiranja, ko jih preda pooblaščenim osebam v nadaljnjo obdelavo.

2. Barometer kakovosti

Uredba o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju (Ur. l. RS, št. 30/2006); v tretjem členu določa, da morajo organi državne uprave redno ugotavljati zadovoljstvo strank tudi z vprašalnikom, ki ga določi minister, pristojen za javno upravo. Vprašalnik mora biti na primernem mestu dostopen vsem strankam organa. V postopkih, ki so uvedeni na zahtevo stranke, se vprašalnik, skupaj s prošnjo za izpolnitev in ustrezno pisemsko ovojnico za vrnitev vprašalnika, posreduje z odločbo oziroma s sklepom, s katerim se postopek zaključi. Pri izpolnjevanju vprašalnika je strankam zagotovljena popolna anonimnost. Organi so dolžni obdelati vprašalnike za vsak koledarski mesec posebej, najpozneje do desetega dne v naslednjem mesecu, rezultate pa objaviti na spletni aplikaciji, ki jo zagotovi ministrstvo, pristojno za javno upravo.

Na tej pravni podlagi so v upravni enoti dolžni izvajati anketo, ki so jo v organih državne uprave poimenovali barometer kakovosti, saj z njo stalno merijo zadovoljstvo strank. Ta oblika ankete je zelo dobro orodje za spremljanje odziva strank, saj daje takojšnje povratne informacije in lahko na podlagi mesečnih rezultatov vodstvo upravne enote predlaga ukrepe za odpravo določenega stanja, ki ga je anketa pokazala.

Barometer je zelo kratka anketa in zato ne zahteva veliko časa za analizo rezultatov, njena prednost pa je tudi ta, da omogoča hitro odzivnost. Tudi za izvajanje in obdelavo barometra so dogovorjena določena pravila, ki so enotna in veljajo za vse državne organe.

Način izvajanja:

- Vprašalniki na lokaciji organa

Vsaka stranka lahko izpolni vprašalnik po opravljeni storitvi. Vprašalniki so na voljo na vidnem mestu. Poleg vprašalnikov naj bo tudi informacija, kje se nahaja skrinjica za izpolnjene vprašalnike. Skrinjica naj bo na vidnem mestu, označena naj bo z nazivom organa, nanjo naj bo nalepljen tudi obrazec vprašalnika. Vprašalniki naj bodo na voljo tudi ob skrinjici.

- Vprašalniki, ki so priloženi odločbam

Vprašalnik se priloži tudi vsaki odločbi oziroma sklepu, s katerim se postopek zaključi, kjer je bil postopek sprožen na zahtevo stranke, za vloge, vložene od 1. 5. 2006 dalje, ter pisemsko ovojnico za vrnitev izpolnjenega vprašalnika – na vprašalniku in ovojnici ne sme biti nobene označbe, ki bi pripomogla k identifikaciji stranke.

Oblika in vsebina vprašalnika:

- format A5;
- vprašalnik je pripravljen v standardizirani obliki;
- vsak organ sam iztiska potrebno število vprašalnikov;
- vprašalnik je anonimen, zato na vprašalniku ne sme biti nobenih oznak.

Ovojnica:

Vprašalniku, ki ga organ pošlje stranki skupaj z odločbo oziroma s sklepom, naj bo priložena ovojnica. Velikost ovojnice mora ustrezati pogojem za navadno pismo, celotna vrnjena pošiljka (izpolnjen vprašalnik v ovojnici) ne sme presegati 20 gramov. Na ovojnici naj bo izpisan naziv in naslov organa.

Sprejemanje in hramba mesečnih vprašalnikov:

Zadnji delovni dan v mesecu, po poteku uradnih ur za stranke, skrbnik (odgovorna oseba za mesečno spremljanje zadovoljstva strank, ki jo določi predstojnik organa) komisijsko izprazni skrinjico z izpolnjenimi vprašalniki. Vprašalnike oštevilči in jih prešteje. Izpraznjena skrinjica je nared za vprašalnike v naslednjem mesecu.

Vprašalnike, ki jih organ prejme po pošti, odgovorna oseba zbira ločeno in jih sproti številči. Ob zaključku prvega delovnega dne v naslednjem mesecu je tako znano skupno število izpolnjenih vprašalnikov v prejšnjem mesecu.

Časovni potek številčenja: vprašalniki po pošti sproti, na zadnji delovni dan po izteku uradnih ur še vsi vprašalniki, oddani v skrinjico, na prvi delovni dan v naslednjem mesecu pa še vprašalniki po pošti, prejeti tega dne.

Hramba vprašalnikov posameznega meseca: v ločeni mapi (lahko je ovojnica A4 ali A5), na njej oznaka meseca in leta, število vprašalnikov, ime in podpis skrbnika ter oseb, prisotnih pri praznjenju skrinjice, datum; mape se hrani eno leto, po tem času lahko gredo v uničenje.

Obdelava vprašalnikov in objava rezultatov na spletni aplikaciji:

Podatke o izpolnjenih vprašalnikih za posamezni organ se vnese v spletno aplikacijo najkasneje do 10. v mesecu, po tem terminu vnos podatkov za nazaj ni več mogoč. Rezultati barometra kakovosti so objavljeni na portalu e-uprava, na naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130>

3.5.3 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

V upravni enoti izvajajo anketo o zadovoljstvu zaposlenih enkrat letno.

V nadaljevanju so na kratko povzeta pravila anketiranja pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je po strukturi zelo podobna anketi o zadovoljstvu strank. Metodologija za izvedbo ankete se je v letu 2006 spremenila, spremenil se je delno tudi vprašalnik, zato neposredna primerjava brez upoštevanja sprememb ni zadostna. Primerjava posameznih vprašanj pa je kljub spremenjeni metodologiji še mogoča.

Vloge pri anketiranju:

- Odgovorni vodja za izvedbo anketiranja je načelnik upravne enote ali pooblaščen oseba.
- Skrbnik projekta je odgovoren za korektno, strokovno in terminsko primerno izvedbo projekta.
- Pri teh anketah ni potreben anketar, pač pa anketiranci sami izpolnijo vprašalnik in ga oddajo na dogovorjeno mesto.

Izvedba anketiranja:

Anketo se izvede na dogovorjeni dan, ko naj bi bilo v službi čim več zaposlenih uslužbencev. Pomembno pri izvedbi ankete je seznanjanje uslužbencev oziroma osvežitev poznavanja vsebine vprašalnika. Pred izvedbo ankete je treba poudariti pomen in resnost anketiranja, posebej pa obrazložiti način in metodo odgovarjanja na posamezne sklope vprašanj. Pred izpolnjevanjem vprašalnika je treba razjasniti morebitne dileme, ki jih imajo zaposleni, in poenotiti razumevanje vsebine posameznih vprašanj.

Zagotovitev anonimnosti:

Za pridobitev pravilne slike o zadovoljstvu zaposlenih je izjemno pomembna anonimnost. Skrbnik projekta postavi zapečateni skrinjico na dogovorjeno mesto, zaposleni izpolnejo vprašalnik na svojih delovnih mestih, ga zalepijo v kuverto in oddajo v skrinjico. Samo ob popolni anonimnosti bodo zaposleni odgovarjali realno.

4 UVEDBA CELOVITE NOTRANJE KONTROLE

Vsa do sedaj našeta in uporabljena orodja za spremljanje in merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja je treba povezati v celovit sistem, kjer bo jasno določeno, kdaj in zakaj se neko orodje uporablja, kaj se z njim meri ter kakšni so učinki obdelave rezultatov merjenja in kako se bo vse skupaj odrazilo na delovanju upravne enote.

4.1 Prepoznavanje partnerjev

Eden izmed pogojev za uspešno delo je zagotovo stalno sodelovanje s partnerji in pridobivanje povratnih informacij od njih. S postopnim uvajanjem različnih modelov in metod za izboljševanje poslovanja so v upravni enoti spoznali, da je vsako aktivnost treba skrbno načrtovati, nato pa izvajati, kontrolirati in izboljševati. Na tak način se postopa tudi pri prepoznavanju partnerjev.

Ugotovili so, da se večkrat niti ne zavedajo, na kaj vse je treba biti pozoren pri vodenju postopkov, saj različni načini sodelovanja zahtevajo različne pristope. Prav zato so se odločili, da je treba najprej prepoznati partnerje, da bodo v drugi fazi od njih lahko dobili povratne informacije o svojem delu in pobude za izboljšanje delovanja. Najpomembnejši zunanji partnerji so člani sosveta načelnika.

Partnerji so notranji in zunanji.

Notranji partnerji so:

1. vsi zaposleni in
2. sindikat zaposlenih.

Zunanji partnerji so:

1. državljani, uporabniki storitev upravne enote
2. gospodarske družbe na območju pristojnosti
3. javni zavodi na območju pristojnosti
4. mediji na širšem območju (televizija, radio, časopisi, lokalne publikacije)
5. organi lokalnih skupnosti na območju pristojnosti
6. uprave državnih organov na lokalnem nivoju

- Carinska uprava
- Center za socialno delo
- Davčna uprava
- Geodetska uprava
- Inšpektorat RS za delo
- Inšpektorat RS za kmetijstvo in gozdarstvo
- Inšpektorat RS za okolje
- Kmetijsko svetovalna služba
- Policijska uprava
- Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov
- Tržni inšpektorat RS
- Uprava za obrambo
- Uprava za zaščito in reševanje
- Veterinarska inšpekcija RS
- Zavod za gozdove
- Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
- Zavod za zaposlovanje
- Zavod za zdravstveno varstvo
- Zdravstveni inšpektorat RS
- Zgodovinski arhiv

7. ministrstva in drugi organi

- AJPES
- Agencija RS za okolje
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (z direktorati in s službami)
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (z direktorati in s službami)
- Ministrstvo za okolje in prostor (z direktorati in s službami)
- Ministrstvo za javno upravo (z direktorati in s službami)
- Ministrstvo za finance (z direktorati in s službami)
- Ministrstvo za notranje zadeve – Direktorat za UNZ
- Ministrstvo za zunanje zadeve
- Ministrstvo za zdravje
- Uprava za javna plačila

8. nekatera združenja in društva (ZZB, veteranska združenja, lovske družine, ...)

9. razvojne agencije, lokalne turistične organizacije na lokalnem nivoju

10. dobavitelji blaga in storitev

11. projektanti in projektantske organizacije.

Razen tega, da so bili partnerji definirani in razdeljeni na notranje in zunanje, z njimi še niso vzpostavili stalnega dialoga in načina spremljanja najpogostejših zunanjih partnerjev.

4.2 Definiranje poslovnih procesov

Osnovna naloga upravne enote je izvajanje različnih procesov. Pri tem je pomembno, da se z dobrim vodenjem procesov stvari ne bodo »dogajale«, ampak jih morajo uslužbenci voditi. S pomočjo skrbnikov procese obvladujejo že s tem, ko poznajo vhode in izhode, imajo merila za merjenje rezultatov in jih nadzorujejo. Obnavljanje procesov, njihovo analiziranje in spreminjanje je njihova stalna naloga. Zaradi razumevanja in obvladovanja dela so v upravni enoti identificirali procese, ki so jih razdelili na ključne in podporne.

Tabela 1: Identifikacija procesov in medsebojne povezave

Identifikacija procesov	Načelnik	Oddelek A	Oddelek B	Oddelek C	Delovno mesto 2	Skrbnik sistema kakovosti
Ključni proces						
Upravni postopki <i>Skrbnik – vodja oddelka B</i>	5*	5*	5*	5*	5*	
Podporni procesi						
Vodenje <i>Skrbnik – načelnik</i>	5*	5	5	5	3	
Upravljanje s človeškimi viri <i>Skrbnik – namestnik</i>	5	3	3	3	5*	
Upravljanje s finančnimi in z drugimi viri <i>Skrbnik – vodja oddelka A</i>	5	5*	3	3	5*	
Merjenje in analize <i>Skrbnik sistema kakovosti</i>	5	5	5	5	5	5*

Legenda:

5 – močna korelacija
3 – srednja korelacija

1 – šibka korelacija prazno – ni korelacije
* – nosilec procesa (odgovoren za njegovo vodenje)

Vir: Ddokumentacija sistema kakovosti upravne enote – poslovník kakovosti

Glavna naloga upravne enote je vodenje upravnih postopkov na I. stopnji, zato je ta proces opredeljen kot ključni proces. Vhode predstavljajo zahtevki in vloge strank. Izhodi so odločbe, potrdila, sklepi.

Vsi ostali procesi so podporni. Priloga poslovníka so tudi sezname upravnih postopkov in drugih nalog, ki se izvajajo v upravni enoti.

Najpogostejši upravni postopek je postopek do izdaje odločbe, zato so v upravni enoti ta postopek podrobneje določili z grafičnim opisom s prepoznanimi možnimi tveganji.

4.3 Določanje kritičnih točk (register tveganj)

Strategija razvoja notranjega nadzora javnih financ v Republiki Sloveniji za obdobje 2005–2008 določa strateški cilj in štiri posebne cilje, ki se nanašajo na notranje kontroliranje proračunskih uporabnikov.

Strateški cilj je, da se pri neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikih vzpostavi učinkovit in uspešen sistem finančnega poslovanja, notranjih kontrol in notranjega revidiranja ter zagotovi njegovo delovanje.

Uresničitev splošnega strateškega cilja bo dosežena tako, da bodo doseženi naslednji posebni cilji:

Cilj 1: Pospešitev uvajanja načrtovanja in poročanja na podlagi k rezultatom usmerjenega proračuna.

Cilj 2: Izboljšanje in prenova funkcije računovodenja pri proračunskih uporabnikih.

Cilj 3: Uvajanje upravljanja s tveganji in na tej podlagi zagotavljanje učinkovitega sistema notranjega kontroliranja,

Cilj 4: Krepitev funkcije notranjega revidiranja pri proračunskih uporabnikih.

Strategija predvideva obveznost poslovodstva, da vsako leto poda izjavo o obvladovanju tveganj in notranjih kontrolah – Izjavo o notranjem nadzoru javnih financ. Podlaga za izjavo je vzpostavljen sistem, iz katerega je razvidno, kako potekajo posamezne aktivnosti proračunskih uporabnikov.

V skladu z zakonodajo je torej treba pripraviti popis in opis ključnih poslovnih procesov in izdelati register tveganj.

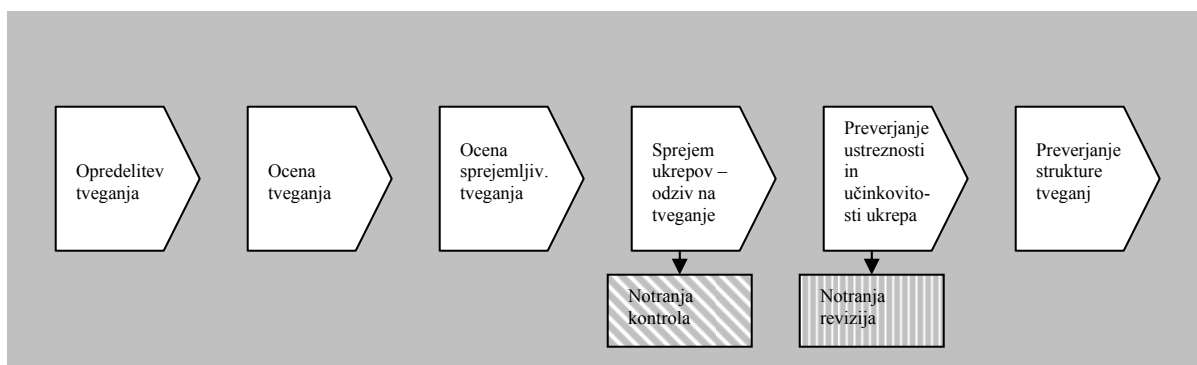
Koraki pri vzpostavitvi registra tveganj so:

- Določitev poslovnih ciljev, ki so ključnega pomena za vsako organizacijo. Upravna enota si je v poslanstvu in viziji postavila svoje strateške cilje. Svoje poslanstvo in vizijo stalno posodablja. Odgovorna oseba je načelnik. Izvedbo strateškega dela vsakoletnega načrta podpirajo operativni cilji, ki jih vodstvo upravne enote sprejme na začetku posameznega leta v obliki Poslovnega načrta. Cilji morajo biti merljivi.
- Ker se cilji dosegaajo z izvajanjem procesov, postopkov in aktivnosti, je treba pripraviti popis in grafični prikaz ključnih procesov, postopkov in aktivnosti. Na podlagi opisa poteka lahko prepoznamo tveganja. Ta postopek lahko z uporabo različnih metod (delavnice, intervjuji, vprašalniki, monitoringi) opravijo skrbniki procesov, skupaj s skrbnikom registra tveganj. Za izvedbo te naloge, kot tudi za naslednji dve fazi, so zadolženi skrbniki procesov.

- Prepoznavanje tveganj, ki lahko ogrozijo uresničitev zastavljenih ciljev. Čim bolj so procesi definirani, tem lažje je tveganja opredeliti. Ocenjevanje tveganj z vidika verjetnosti nastanka nepredvidenega dogodka in posledic, če se uresniči – stopnja tveganja.
- Informiranje in komuniciranje sta ključnega pomena tako za poslovanje kot tudi za uspešnost sistema notranje kontrole. Da bi zaposleni lahko opravljali svoje naloge, morajo biti določene, pridobljene in posredovane vse potrebne informacije. Pri tem je mišljeno informiranje o načrtih upravne enote, kontrolnem okolju, kontrolnih aktivnostih, uspešnosti poslovanja. Uslužbenci morajo razumeti svojo vlogo v sistemu notranje kontrole in imeti možnost sporočanja tudi v obratni smeri – do vodstva. Za prenos informacij do uslužbencev so zadolženi vodje oddelkov, o vsakem sestanku kolegija in kolegija kakovosti ter sestankih projektnih skupin pa se pišejo zapisniki, ki so objavljeni na oglasni deski.
- Nadziranje je ocenjevanje delovanja notranjih kontrol v določenem obdobju z namenom določiti, ali so notranje kontrole ustrezno vzpostavljene, pravilno implementirane in učinkovite. Za izvajanje so odgovorni vodje oddelkov in višja svetovalka za kadrovsko področje, ki analizirajo rezultate kontrolnih aktivnosti in preverjajo njihovo učinkovitost. O vseh ugotovljenih pomanjkljivostih sistema upravljanja s tveganji poročajo načelniku. Obenem pa poročajo tudi o ugotovljenih priložnostih, s katerimi lahko upravna enota poveča verjetnost doseganja ciljev. Najučinkovitejši način sporočanja podatkov je vključevanje ključnih kazalnikov v poslovno poročilo. V upravni enoti to poteka v okviru trimesečnega pregledovanja rezultatov in na začetku vsakega poslovnega leta s sistemom kazalnikov.

Postopek prepoznavanja in upravljanja s tveganji je prikazan na naslednji sliki, kjer je posebej poudarjena faza, v kateri se opravi notranjo kontrolo.

Slika 9: Proces upravljanja s tveganji



Vir: Dokumentacija sistema kakovosti upravne enote

Register tveganj je »živ« pripomoček za upravljanje s tveganji, zato je treba redno (letno) posodabljanje. V okviru vsakoletnega poslovnega načrta je določen način (samoocenitev, delavnica) in čas posodobitve.

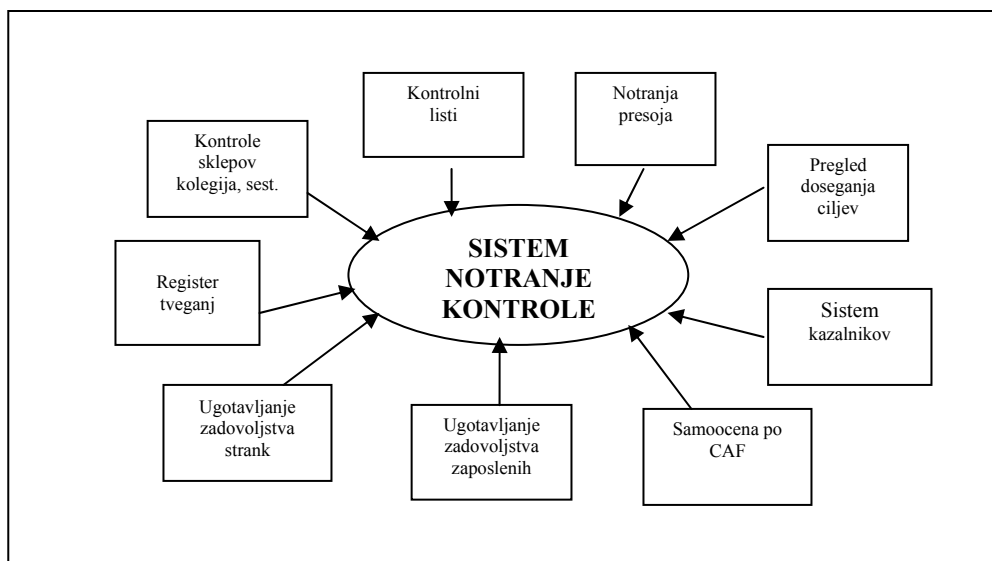
Vsakokratni aktualni register tveganj je v obliki delovnega navodila sestavni del veljavne dokumentacije sistema vodenja kakovosti.

4.4 Sistem notranje kontrole

Vse aktivnosti, ki so predstavljene v predhodnih poglavjih, so v upravni enoti združili v enoten sistem, ki ga imenujejo sistem notranje kontrole. S tem sistemom spremljajo in kontrolirajo izvajanje postopkov po pravilih, ki so določena za posamezno aktivnost.

Notranja kontrola, ki je v upravni enoti v uporabi, obsega dokumentiran sistem naslednjih postopkov: notranjo presojo, redno pregledovanje doseganja zastavljenih letnih ciljev, sistem kazalnikov, samoocenjevanje po modelu CAF, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ugotavljanje zadovoljstva strank, register tveganj, kontrole sklepov kolegija in drugih sestankov ter izpolnjevanje kontrolnih listov za izhodne dokumente.

Slika 10: Sistem notranje kontrole



Vir: Dokumentacija sistema kakovosti-OP Notranja kontrola, 2008, str. 1

Notranja kontrola obsega sistem postopkov in metod, katerih cilj je zagotoviti spoštovanje načela zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti, uspešnosti in gospodarnosti (drugi odstavek 100. člena Zakona o javnih financah) javnih financ. Sistem notranje kontrole v upravni enoti je

tako bistven element za doseganje zastavljenih ciljev, obenem pa tudi del kompleksnega modela vodenja kakovosti poslovanja. Temelji na zakonodaji in prevzetih orodjih modelov kakovosti (CAF), ki zahtevajo, da je vsak proces vpeljan, dokumentiran in vzdrževan. Notranja kontrola v upravni enoti obsega:

- dokumentiran sistem postopkov kontrole (notranjo presojo, redno pregledovanje doseganja ciljev, sistem kazalnikov, samoocenjevanje po modelu CAF, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in ugotavljanje zadovoljstva strank, register tveganj, kontrole sklepov kolegija in drugih sestankov, izpolnjevanje kontrolnih listov),
- redno pregledovanje vhodnih in izhodnih elementov in storitev ter
- sistem zapisovanja in analiziranja rezultatov, ki služi za izboljšave.

Za vsak element notranje kontrole je določena odgovorna oseba (skrbnik), ki poskrbi za njegovo realizacijo ter časovni in vsebinski okvir. Naloga odgovorne osebe je:

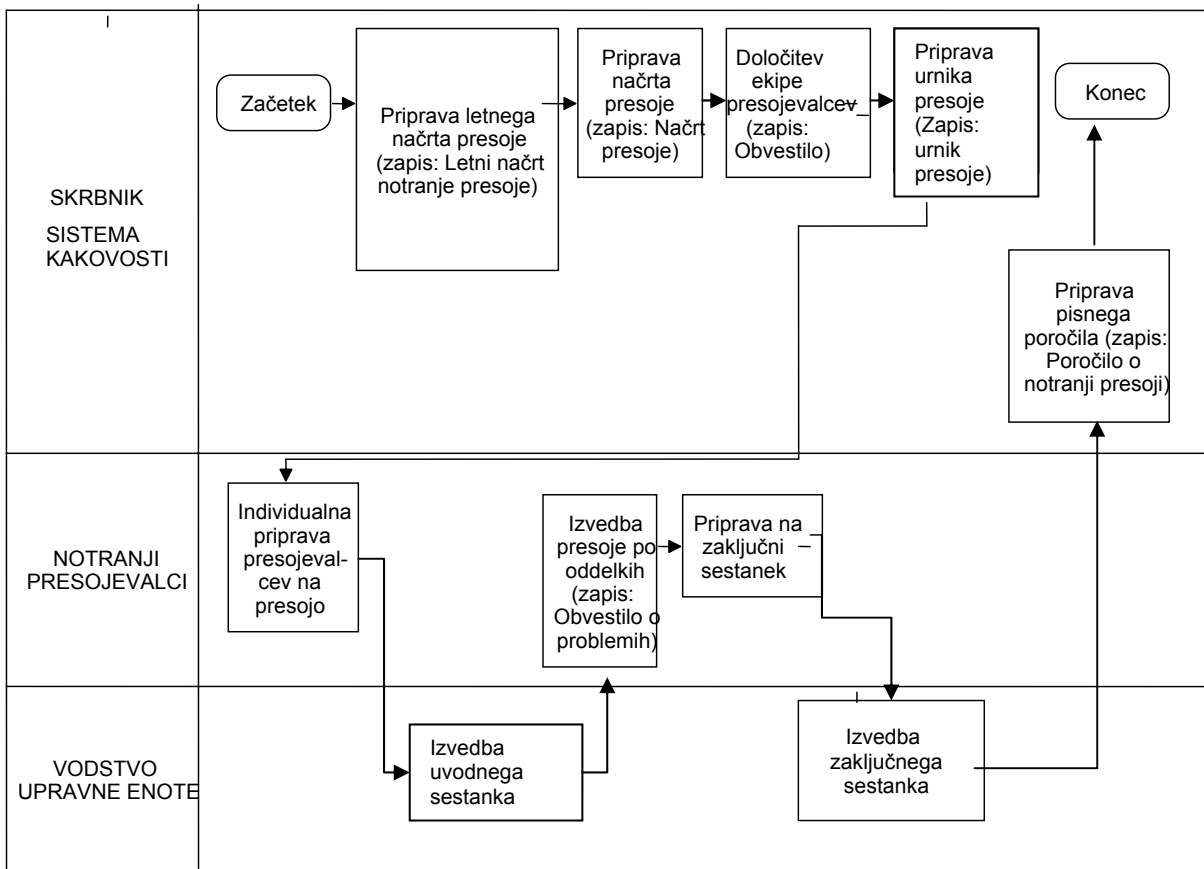
- sprožitev pobude za začetek aktivnosti,
- izdelava načrta poteka,
- organizacija in koordinacija aktivnosti,
- kontrola ustreznosti uporabe in
- analiza rezultatov in dajanje predlogov izboljšav.

4.4.1 Notranja presoja

Notranja presoja je orodje vodstva za zbiranje povratnih informacij o delovanju procesov v upravni enoti. Te informacije so podlaga za ustrezno analiziranje, načrtovanje in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti. Ker je notranja presoja obveza standarda ISO 9001:2000, jo v upravni enoti zaradi zagotavljanja kakovosti poslovanja in omogočanja pregleda s strani vodstva izvajajo letno. Pri tem se zasleduje naslednje cilje:

- ugotavljanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti v upravni enoti,
- ustvarjanje priložnosti za izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov, s katerimi se nenehno izboljšuje sistem vodenja kakovosti ter
- prepoznavanje tveganj v poslovnih procesih.

Slika 11: Potek izvedbe notranje presoje



Vir: Dokumentacija sistema kakovosti upravne enote: Organizacijski predpis — notranja kontrola, 2008

Za izvedbo notranje presoje je odgovorno vodstvo. Začne se z izdelavo načrta notranjih presoj za tekoče leto, ki ga pripravi skrbnik sistema vodenja kakovosti. V njem se načrtuje procese, pri katerih se bo izvajala presojo in obseg presoje. Načrt je pripravljen na podlagi pomembnosti procesov, ki se odvijajo v upravni enoti, ter upoštevanja rezultatov predhodnih presoj. Vsa pozornost mora biti usmerjena v šibke točke procesov in v raziskovanje vzrokov za tako stanje.

V fazi načrtovanja in priprave na presojo se:

izdela letni načrt presoj, v katerem je določeno:

- pogostnost in obseg presoj,
- število presojevalcev in
- konkreten načrt presoj po oddelkih in po področjih dela.

določi skupino, ki bo izvajala presojo, in izdela program presoje sistema vodenja kakovosti, pri čemer se upošteva:

- področje presoje,
- dokumente, ki bodo pregledani,
- razloge za pregled,
- lokacijo, datume, trajanje,
- vire za presojo.

izvede določene aktivnosti, ki omogočajo uspešno izvedbo presoje:

- izvedba načrtovanih izobraževanj za uslužbence,
- seznanjanje uslužbencev z dokumentacijo sistema vodenja kakovosti,
- seznanitev s programom presoje,
- vsak član ekipe, ki bo presojal sistem vodenja kakovosti, mora natančno poznati svoje naloge in vlogo pri presoji.

Notranjo presojo načrtuje in koordinira skrbnik sistema vodenja kakovosti, izvajajo jo usposobljeni notranji presojevalci, ob predpostavki, da nihče ne more presojati v svojih oddelkih. Vodja presojevalcev je skrbnik sistema vodenja kakovosti.

Izvajanje notranje presoje poteka po naslednjih fazah:

Uvodni sestanek, ki ga izvede skrbnik. Cilj sestanka je predstavitev obsega in kriterijev za presojo, predstavitev programa presoje in metod dela.

Pregled skladnosti sistema vodenja kakovosti:

- pregledovanje aktivnosti, ki jih presojevalci izvajajo v obliki različnih tehnik in metod – pregledovanje pravilnikov in delovnih navodil, pregledovanje reprezentativnih vzorcev zapisov, pogodb, načrta kakovosti, obravnava primernih obdobij, opazovanje, presoja po sledi, presojanje procesa).
- dokumentiranje neskladnosti, ki se odkrijejo med presojo. Vsako neskladnost, ki jo presojevalec odkrije med notranjo presojo, zabeleži v obrazec Zapis o neskladnosti. Poleg formalnih podatkov o času, področju presoje, presojevalcu in presojanču vsebuje obrazec še naslednje podatke: opis neskladnosti, strinjanje presojanca o ugotovljeni neskladnosti, določitvi odgovornosti in roka za odpravo neskladnosti, poročanje presojanca o opravljenih ukrepih, overitev rešitve, ki jo opravi presojevalec čim prej po obvestilu presojanca, da so bili korektivni ukrepi opravljeni. Presojevalci morajo usklajene neskladnosti posamezno zapisati v primerni obliki tako, da je razvidna povezava med zahtevami kakovosti ali drugih predpisov z dejanskim izvajanjem v procesih.
- sprotni pogovor z vodjo presojanega področja in uslužbenci. Rezultat sprotnih pogovorov so dogovorjeni korektivni ukrepi.

Na zaključnem sestanku se primerja ugotovitve in razpravlja o priporočilih ter pripravi končno poročilo presoje. Poročilo o notranji presoji je treba izdelati zaradi predstavitve dokazil o morebitnem odstopanju od predpisanih zahtev sistema vodenja kakovosti. V poročilu je treba opisati način, potek in rezultate, ki izhajajo iz izvedene presoje. Kopijo poročila prejmejo vodje presojanih področij. Poročilo o notranji presoji, ki ga izdelata vodja presojevalcev vsebuje: obseg in cilje presoje, program presoje, posebnosti presojanca, ugotovitve presoje, vključno z neskladnostmi, oceno o skladnosti sistema kakovosti z referenčnimi dokumenti, korektivne ukrepe z roki in nosilci izvedbe, sposobnost sistema vodenja kakovosti, da doseže zastavljene cilje, povzetek poteka presoje in ovire, če so bile, seznam prejemnikov poročila.

Spremljanje in izvajanje korektivnih ukrepov. Presojevalci so odgovorni le za identifikacijo neskladnosti pri izvajanju procesov v primerjavi s predpisi in postavljenimi zahtevami. Za oblikovanje in izvedbo korektivnih ukrepov poskrbijo vodje oddelkov. Korektivni ukrepi morajo biti izvedeni v določenem roku in obvezno dokumentirani. Čim prej po poteku predpisanega roka za odpravo neskladnosti presojevalci overijo in preverijo izvedbo korektivnih ukrepov. Ugotovitve zapišejo v iste zapise o neskladnosti. S hkratnim spremljanjem izvajanja korektivnih ukrepov se v organizaciji sistematično pripravljajo preventivni ukrepi, s čimer se odpravljajo vzroki potencialnih odstopanj v drugih fazah procesov.

Poročila o izvedeni notranji presoji hrani skrbnik sistema vodenja kakovosti, ki je tudi odgovoren za poročanje o notranji presoji na vodstvenem pregledu, kjer se ocenjuje učinkovitost izvedenih ukrepov.

4.4.2 Redno pregledovanje doseganja ciljev

Vodstvo upravne enote sprejme letni poslovni načrt, ki je dokument za obvladovanje poslovnega sistema in sistema kakovosti. Je pa tudi orodje, ki prispeva k stalnemu izboljševanju poslovanja. Pri tem so izjemnega pomena preiščeno in realno oblikovani cilji, ki morajo motivirati vse zaposlene pri njihovem uresničevanju. Cilji morajo upoštevati zunanje vplive, kot so zakonodaja, predpisi, okolje upravne enote, finančne omejitve, na katere ni možno vplivati. Lahko pa usmerjajo organizacijo dela, določajo izobraževanje in usposabljanje, spremljajo potek procesov in uvajanje izboljšav, sprejemanje preventivnih ukrepov, projektno vodenje. Najpomembnejši deli poslovnega načrta so:

- uvod,
- poslovna politika in usmeritve za delo,
- izhodišča poslovnega načrta za leto,
- vizija, poslanstvo, cilji upravne enote,
- letni načrt izvajanja upravnih nalog,

- letni načrt upravljanja z zaposlenimi,
- letni finančni načrt,
- letni načrt aktivnosti po sistemu vodenja kakovosti,
- varnost in zdravje na delovnem mestu,
- terminski načrt aktivnosti za leto (Poslovni načrt za leto 2009, str. 1).

Uresničevanje ciljev in doseganje rezultatov je treba redno pregledovati. V ta namen izvaja vodstvo četrtnete preglede in letni vodstveni pregled. Spremljanje rezultatov in analiza le-teh služi kot podlaga za uvajanje izboljšav in sprejemanje ukrepov. Vodstvo upravne enote izvaja vodstveni pregled v začetku leta za predhodno leto zaradi ugotavljanja, ali se načrti realizirajo ter spoštujejo predpisi in dogovorjeni sklepi. Pri pregledu se oceni potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, politike in ciljev kakovosti.

4.4.3 Četrtneto pregledovanje rezultatov poslovanja

Četrtnete rezultate pregleduje kolegij upravne enote. Rezultate poslovanja se kontrolira z naslednjimi poročili, ki jih pripravijo odgovorne osebe:

- Poročilo o izvajanju upravnih nalog,
- Poročilo o izvajanju letnega finančnega načrta,
- Poročilo o izvajanju letnega načrta upravljanja z zaposlenimi,
- Poročilo o izvajanju letnega načrta aktivnosti na področju kakovosti.

Če so poročila izdelana korektno in z vsemi potrebnimi prilogami, jih vodstvo upravne enote potrdi ter z rezultati seznanijo zaposlene.

4.4.4 Vodstveni pregled

Vodstveni pregled se izvede v začetku leta za predhodno leto na predlog načelnika, ki koordinira tudi izdelavo gradiv, potrebnih za odločanje. Pri pregledu se ocenjuje rezultate dela v predhodnem letu in potrebe po spremembah sistema vodenja kakovosti skupaj s politiko in cilji kakovosti.

Rezultate celotnega poslovanja, vključno s preverjanjem ustreznosti sistema kakovosti se ocenjuje na podlagi naslednjih poročil:

- Analiza izpolnjevanja Poslovnega načrta upravne enote s poročili:
 - o doseganju letnih ciljev,
 - o obvladovanju procesov,
 - o delu oddelkov,

- o realizaciji aktivnosti iz registra tveganj in akcijskega programa CAF,
- poročilo o rezultatih ankete o zadovoljstvu strank ter
- o rezultatih ankete zadovoljstva zaposlenih.
- Poročilo o rezultatih notranjih presoj
- Ocena učinkovitosti delovanja procesov, predlogi izboljšav
- Poročilo o izvedenih preventivnih in korektivnih ukrepih
- Poročilo o pripombah strank in
- Prenova seznama upravnih nalog in drugih strokovnih opravil ter veljavne zakonodaje.

Če vodstvo upravne enote ugotovi neskladnosti s politiko in cilji kakovosti ali odstopanja v delovanju sistema kakovosti, dredi dodatne korektive ukrepe s poimenskimi zadolžitvami in določenimi roki za izvedbo. Aktivnosti za izboljšave se lahko nanašajo tako na izboljšavo sistema vodenja kakovosti kot na izboljšavo storitev glede na zahteve strank. Pri tem je pomembna določitev potrebnih virov za izvedbo aktivnosti.

Tako četrletni pregledi poslovanja kot vodstveni pregled se dokumentirajo z zapisniki. V njih so navedeni tudi preventivni in korektivni ukrepi, poimenske zadolžitve in roki za izvedbo. Sklepe kolegija pregleda in potrdi načelnik, sestavni del zapisnika so tudi vhodna poročila.

4.4.5 Sistem kazalnikov

Nabor izbranih kazalnikov se uporablja zaradi lažjega spremljanja ciljev, načrtovanja in nadziranja procesov ter obenem tudi zaradi ugotavljanja priložnosti za izboljšave. Cilj sistema kazalnikov je:

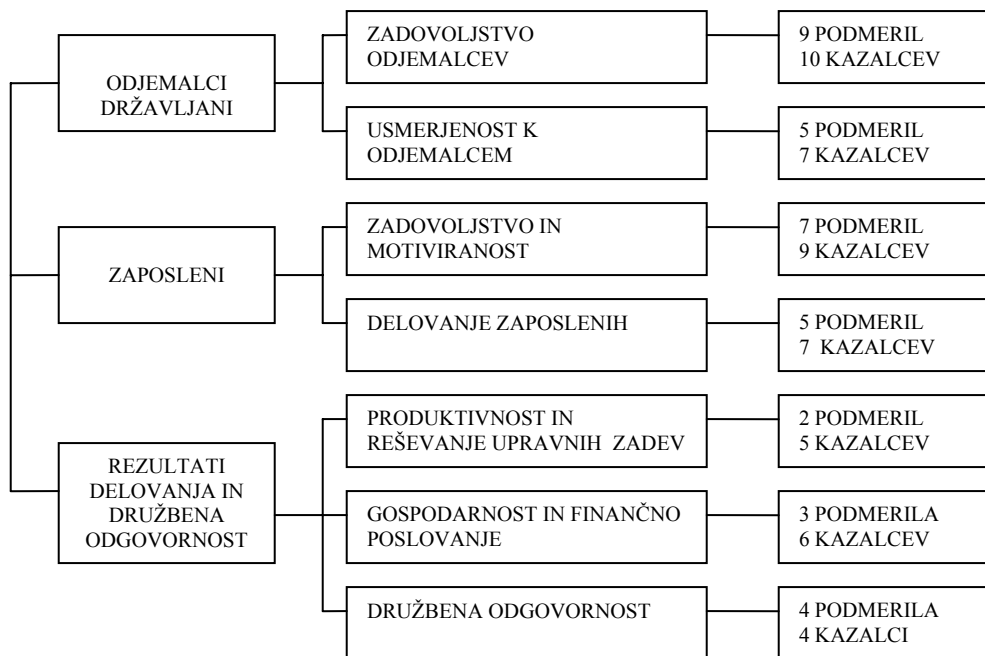
- ocenjevanje uspešnosti delovanja upravne enote na podlagi objektivnih meril;
- pravilno izvajanje samoocen po CAF in PRSPO (poleg večletnega spremljanja posameznih kazalnikov je treba izvesti tudi primerjavo v dejavnosti);
- na podlagi kazalcev, ki presegajo povprečje, se lahko prepozna dobro prakso, ki je uporabna v vseh organih državne uprave;
- seznam kazalnikov se uporablja tudi za kratko informacijo o uspešnosti organizacije.

Za koordinacijo pridobivanja podatkov in vnos v bazo podatkov je zadolžen skrbnik sistema kakovosti. Skrbniki posameznih kazalnikov, ki se jih določi glede na vsebino delovnega mesta, ki ga zasedajo, so dolžni med letom zbirati podatke, predlagati izboljšave in po končanem poslovnem letu (ob izdelavi poslovnega poročila) sporočiti podatke skrbniku, ki jih vnese v sistem kazalnikov. Ta sistem je podlaga za primerjavo v panogi in za samoocenjevanje.

Smiseln sistem ocenjevanja za upravne enote je tisti, ki temelji na sistemu kazalnikov uspešnosti, ki tudi v okviru mednarodno priznanih modelov (CAF, PRSPO) omogočajo ocenjevanje po ključnih merilih. Model, ki ga je leta 2004 prvič obravnaval Odbor za kakovost, ki deluje v okviru Direktorata za upravo Ministrstva za notranje zadeve RS, je zgrajen na merilih, ki so hierarhično razvrščeni in imajo osnovo v modelu CAF.

- Prvi nivo sestavljajo tri ključna merila, in sicer merila za rezultate po modelih CAF in PRSPO. 8. in 9. merilo omenjenih modelov sta združeni.
- Drugi nivo sestavlja sedem podmeril, ki so prav tako povzeta po omenjenih modelih.
- Tretji nivo je sestavljen iz 35 podmeril. Vsakega se spremlja vsaj z enim kazalcem. Za vsak kazalec se navede tri vrednosti (preteklo leto, povprečje v RS in ciljna vrednost za tekoče leto; vsak kazalec ima naveden tudi vir).

Slika 12: Sistem kazalnikov za upravne enote



Vir: Dokumentacija sistema kakovosti upravne enote

Upravna enota je upoštevala usmeritve in postavila sistem uravnoteženih kazalnikov ter ga prilagodila zahtevam modela CAF tako, da so združili kazalnike rezultatov delovanja in kazalnike družbene odgovornosti v eno skupino, vendar tako, da so ohranili ključne kazalnike.

4.4.6 Samoocenjevanje po modelu CAF

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti EFQM in je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z ustreznim načrtovanjem virov.

Model CAF opredeljuje samoocenjevalni proces v 10 korakih, ki ustrezajo fazam aktivnosti v upravni enoti. Posamezni koraki so prikazani v naslednji sliki.

Slika 13: Koraki za izvedbo samoocentive

1. korak: ODLOČITEV, KAKO ORGANIZIRATI IN NAČRTOVATI SAMOOCENJEVANJE	Jasna odločitev vodstva Določitev obsega in pristopa Izbira točkvalne lestvice Imenovanje vodje projekta
2. korak: OBVEŠČANJE O PROJEKTU SAMOOCENJEVANJA	Določitev in izvajanje načrta komuniciranja Spodbujanje zaposlenih k samoocenjevanju Obveščanje udeležencev o delu
3. korak: SESTAVA ENE ALI VEČ SAMOOCENJEVALNIH SKUPIN	Določitev števila skupin, njihova sestava in izbira predsedujočega v skupini Odločitev, ali naj bo vodja član samoocenjevalne skupine
4. korak: ORGANIZACIJA USPOSABLJA- NJA	Informiranje in usposabljanje vodstvenega tima in samoocenjevalne skupine Zagotovitev vseh ključnih stvari, določitev procesov
5. korak: SAMOOCENJEVANJE	Posamezna ocenjevanja Soglasje v skupini Točkovanje
6. korak: SESTAVA POROČILA Z OPISOM REZULTATOV SAMOOCENJEVANJA	Poročilo
7. korak: OSNUTEK NAČRTA IZBOLJŠAV	Prednostna razvrstitev ukrepov izboljšav Časovna opredelitev izboljšav
8. korak: SPOROČANJE NAČRTA IZBOLJŠAV	Vgraditev načrta ukrepov v načrt aktivnosti organa
9. korak: IZVAJANJE NAČRTA IZBOLJŠAV	Akcija Določitev odgovorne osebe za vsak ukrep Stalna uporaba ustreznih orodij vodenja
10. korak: NAČRTOVANJE NASLEDNJEGA SAMOOCENJEVANJA	

Vir: Dokumentacija sistema kaovosti upravne enote

Prvi trije koraki predstavljajo začetek aktivnosti pri nameri, da se izvede samoocenitev. Sklepe o uvedbi samoocenitve, obseg ter način izvedbe določi vodstvo na skupnem sestanku. Določiti je treba tudi pristop, ki je lahko tak, da se ocenjuje upravno enoto kot celoto ali pa posamezne oddelke znotraj upravne enote, ter nato rezultate prenesti na celoto. Pri manjših organizacijah je smiseln pristop, kjer se ocenjuje organizacijo kot celoto.

Po odločitvi vodstva upravne enote za samoocenitev po modelu CAF je za izvedbo in koordinacijo dela zadolžen skrbnik sistema vodenja kakovosti. V vsakoletnem načrtu se vodstvo odloči, ali se bodo v tekočem letu izvajale aktivnosti na modelu in katere.

V sklopu prvih treh korakov je treba imenovati projektne vodje ter člane skupine, ki bo izvedla samoocenitev.

Pred pričetkom izvedbe je treba usposobiti člane skupine za CAF, posebej tiste člane, ki so imenovani na novo. Za usposabljanje je zadolžen skrbnik sistema kakovosti. Po izvedeni ocenitvi je treba sestaviti poročilo iz 6. koraka, ki mora zajemati najmanj:

- prednosti in področja za izboljšave za vsako podmerilo, podprto z dokazi;
- točke, utemeljene z ocenjevalno lestvico;
- ideje za izboljšave.

Poročilo pripravi ocenjevalna skupina. Poročilo mora nato sprejeti kolegij upravne enote, ga potrditi in odobriti. Glavne rezultate 1.–6. koraka je treba sporočiti vsem zaposlenim.

Za izdelavo načrta izboljšav iz 7. koraka je zadolženo vodstvo, ki mora iz pripravljenega poročila zbrati predloge za izboljšanje, jih razvrstiti in nato analizirati.

Naslednja faza je določitev prednostnih ukrepov ob uporabi dogovorjenih meril in dodeliti skrbništvo za vsak ukrep ter izdelati termiski načrt in določiti potrebne vire. V spodnji sliki je prikazana možna oblika seznama ukrepov, ki jih mora vodstvo predstaviti vsem zaposlenim.

Program ukrepov 1: (npr. Voditeljstvo)

Slika 14: Seznam ukrepov za izboljšanje prvega merila po CAF

Ukrep 1.1.
Skrbnik:
Vodja ukrepa:
Tim za ukrep:
Kontakt:
Obseg:
Udeležene strani:

Vir: Dokumentacija sistema kakovosti upravne enote

4.4.7 Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih

Le zadovoljni zaposleni so motivirani za svoje delo in lojalni svojemu delodajalcu. Zato je uspeh celotne organizacije odvisen od vseh, ki sodelujejo v procesih. Zadnja leta se je začelo pogosteje opozarjati na pomembnost zaposlenih, ki igrajo vlogo v trženju, saj so prav oni tisti, ki ustvarjajo odnose s strankami. Ker vemo, da se odnosi med zaposlenimi odražajo tudi v odnosih do strank, so zato dobri medsebojni odnosi predpogoj za dobre odnose do strank. Zadovoljstvo zaposlenih je torej pomembno z vidika trženja kot tudi razvoja človeških virov. V ta namen se tudi v upravni enoti izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Cilji raziskav so:

- dejavniki, pri katerih je nezadovoljstvo večje, večja pa je tudi njihova pomembnost, in
- dejavniki, pri katerih je nezadovoljstvo manjše, vendar je njihova pomembnost velika.

Anketo o zadovoljstvu zaposlenih izvajajo enkrat letno. Tako za izvedbo kot tudi za vnos podatkov in izdelavo analize poročila ter predlaganje izboljšav je zadolžen skrbnik.

V vsakoletnem načrtu časovno načrtujejo izvedbo ankete. Skrbnik je zadolžen za razdelitev vprašalnikov, zbiranje odgovorov, vnos v aplikacijo in nato izdelavo analize. Pri tem je treba posvetiti največ pozornosti dejavnikom, ki imajo velik vpliv na delovanje upravne enote. Predlogi izboljšav spadajo v področje upravljanja s kadri, zato je treba o njih razmišljati v tem smislu. Predlogi za izboljšave so sestavni del poslovnega načrta na področju kadrov.

4.4.8 Ugotavljanje zadovoljstva strank

Eden izmed elementov za doseganje kakovosti poslovanja upravne enote je tudi posvečanje pozornosti odnosu do strank ter načinom za zagotavljanje njihovega zadovoljstva. O tem, kakšna naj bo storitev, ima stranka svoja pričakovanja. Pričakovanja se lahko spreminjajo zaradi določenih izkušenj. Merjenje zadovoljstva strank je v upravni enoti izrednega pomena, saj predstavlja vir dragocenih informacij za odpravljanje vzrokov nezadovoljstva. Z razvojem enotne metodologije je dana možnost primerjave med posameznimi državnimi organi ter sprejemanja korektivnih ukrepov.

Z anketiranjem strank želi upravna enota ugotoviti kakovost storitev, kot jo pričakujejo in zaznavajo uporabniki. Pri tem sledijo ciljem:

- izmeriti raven pričakovanj uporabnikov;
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev uporabniki pripisujejo največji pomen;
- ugotoviti, kako uporabniki ocenjujejo kakovost storitev po posameznih oddelkih;
- predlagati usmeritve za nadaljnje delo na področju kakovosti storitev.

Metoda SERQUAL, s katero se meri zadovoljstvo strank, je način merjenja razkoraka med zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve in je najpogosteje uporabljeni model na področju merjenja kakovosti storitev. Anketirani uporabniki odgovarjajo na trditve, ki so razdeljene v dva dela: v prvem delu so vprašanja o tem, kakšno storitev bi morala organizacija ponuditi, v drugem delu pa o tem, kakšne storitve je organizacija v resnici ponudila. Za obe trditvi se praviloma uporablja Likertovo merilno lestvico. Za upravne enote se testirajo naslednje sestavine kakovosti: urejenost prostorov, opreme, okolja, dostopnost in razumljivost potrebnih informacij, hitrost reševanja zadev, reševanje zadev na enem mestu, znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve, zbujanje zaupanja pri strankah, izvajanje storitev v skladu z obljubami, pravočasnost izvajanja storitev, individualno zavzemanje za stranke, pripravljenost pomagati uporabniku. Po vnosu dobljenih rezultatov in obdelanega poročila je treba pripraviti analizo podatkov in predlagati izboljšave. Sprejeti predlogi so sestavni del vsakoletnega poslovnega načrta. Obdelavo anket se na zgoraj naveden način izvede na pristojnem ministrstvu, rezultate obdelave pa posreduje upravni enoti v nadaljnje analiziranje.

Mesečno spremljanje zadovoljstva strank

Z dopolnitvijo uredbe o upravnem poslovanju je bilo določeno redno ugotavljanje zadovoljstva strank tudi z vprašalnikom, ki ga določi minister, pristojen za javno upravo. Pri tem Metodološka navodila urejajo način izvajanja, odpošiljanje po pošti, sprejemanje in hrambo mesečnih vprašalnikov in obdelavo vprašalnikov. Za vsa opravila določi načelnik

skrbnika, ki skrbi za pravilen potek anketiranja, hrambo in obdelavo podatkov. Na internetnih straneh Ministrstva za javno upravo RS se vodi mesečen prikaz rezultatov anket po vseh upravnih enotah v Sloveniji.

4.4.9 Register tveganj

Sistem notranje kontrole javnih financ v upravni enoti je zasnovan tako, da se tveganja, če splošni in posebni cilji poslovanja ne bodo doseženi, obvladujejo na sprejemljivi ravni. Poleg tega pa sistem daje razumno (ne absolutno) zagotovilo o uspešnosti poslovanja in doseganju ciljev. Sistem temelji na kontinuiranem procesu, v katerem so opredeljena ključna tveganja, verjetnost nastanka in vpliv določenega tveganja na doseganje ciljev. Podlaga za preverjanje je register tveganj.

V okviru notranje kontrole je na podlagi registra tveganj treba preverjati:

- ustreznost obstoječih kontrol: Mehanizmi za obvladovanje tveganj morajo biti vgrajeni v delovne procese in postopke. Primeri: organizacijski predpisi in delovna navodila, notranja presoja, ... Viri informacij za možna tveganja so: ocene na vodstvenem pregledu (ocena realizacije po sistemu kazalnikov), ugotovitve finančnih kontrol, ugotovitve notranjih presoj (analize neskladij, analiza priporočil, možna tveganja), zastoji v procesih.
- opredelitev aktivnosti oziroma ukrepov za izboljšanje: Politika, procedura in navodila morajo zagotavljati, da so aktivnosti za obvladovanje tveganj in doseganje ciljev izvršene pravilno in pravočasno. Izjemno pomembni sta določitvi odgovorne osebe in roka za izvedbo aktivnosti, ki ju sprejme kolegij.

Notranje kontrole so v delovne procese vgrajene kontrole, ki jih vzpostavi vodstvo, da bi z njimi zagotavljalo:

- zanesljivost in točnost poslovnih in finančnih podatkov,
- varovanje premoženja,
- skladnost poslovanja z zakoni, s predpisi, pogodbami, z navodili, ...,
- učinkovitost in uspešnost opravljanja nalog,
- doseganje zastavljenih ciljev.

V sistemu notranjega nadzora javnih financ (opredeljuje ga Zakon o javnih financah, Zakon o računovodstvu in vsakokratni veljavni Zakon o izvrševanju proračuna RS, razni pravilniki) je za upravljanje s sredstvi upravne enote odgovoren načelnik, ki mora uvesti potrebne sisteme in postopke, s katerimi zagotovi doseganje zastavljenih ciljev. Naloga načelnika je torej, da po vzpostavitvi registra tveganj skrbi za njegovo učinkovito upravljanje in obvladovanje tveganj.

Ko načelnik sprejme ukrepe za obvladovanje tveganj, potrebuje način, s katerim se prepriča, ali so sprejeti ukrepi ustrezni in učinkoviti. Vodje posameznih oddelkov poskrbijo za to, da so z aktivnostmi seznanjeni vsi uslužbenci.

Sistem notranje kontrole se nenehno spreminja in izboljšuje. Pobudo lahko poleg načelnika poda vsak zaposleni, podlaga pa so tudi ugotovitve in priporočila notranje ali zunanje revizije, zahteve modelov kakovosti, ki se izvajajo v upravni enoti, organizacijske spremembe in drugi zunanji dejavniki. Za pripravo gradiva so zadolženi skrbniki posameznih prej naštetih področij.

Delovanje sistema notranje kontrole se po vzpostavitvi registra tveganj vsako leto preveri v sklopu vodstvenega pregleda.

4.4.10 Kontrola sklepov kolegija

Da bi si v upravni enoti olajšali delo v zvezi s pregledovanjem realizacije sklepov, vodijo seznama sklepov kolegija in kolegija za kakovost, ki v zgoščeni obliki podajata pregled nad delovanjem organa.

Tabela 2: Seznam sklepov kolegija

<i>Št. kolegija</i>	<i>Št. sklepa</i>	<i>Sprejet dne</i>	<i>Kratka vsebina – povzetek sklepa</i>	<i>Odgovorna oseba</i>	<i>Rok</i>	<i>Realiziran dne</i>	<i>Razlog nerealizacije</i>	<i>Rok podaljšan do</i>	<i>Realiziran dne</i>

Vir: Dokumentacija sistema kakovosti upravne enote

Strani seznama so označene, sklepi se vpisujejo po časovnem zaporedju njihovega sprejemanja. Vpis vsebuje številko kolegija (kolegij za kakovost se označuje s tiskano črko K: primer – 1K je prvi kolegij za kakovost), številko sklepa (številke si sledijo po vrsti od 1 naprej tako, da se pri naslednjem kolegiju številka nadaljuje in se ne začne zopet od začetka), datum kolegija, povzetek sklepa, osebo, odgovorno za njegovo realizacijo, rok, kdaj je bil sklep realiziran, razlog, zakaj sklep ni bil realiziran, rok in nato zopet potrditev njegove realizacije po istem načelu kot prej.

4.4.11 Kontrolni listi

S kontrolnimi listi se meri merila, ki so pomembni za odjemalce in zaposlene (pravočasnost, točnost, celovitost, ...). Vsaka meritev je del določenega in dokumentiranega procesa, ki deluje

v skladu z opredeljenimi zakonskimi zahtevami. Vodstvo mora ukrepati v duhu izboljšav procesov in nagrajevati uspeh. Kontrolni listi so namenjeni kontroli kakovosti dela uslužbencev. Vodja posameznega oddelka jih lahko uporabi pri ocenjevanju uspešnosti uslužbencev in pri odkrivanju ter s tem tudi preprečevanju sistemskih napak.

Za izpolnjevanje kontrolnih listov, njihovo shranjevanje in analiziranje so zadolženi vodje oddelkov. Njihova uporaba je obvezna v vseh ugotovitvenih postopkih, vendar lahko vodje presodijo za vsak primer posebej, kdaj uporaba ni potrebna. Kontrolne liste se lahko uporabi tudi pri izdaji potrdil po ugotovitvenem postopku.

Kontrolni list ima na vrhu glavo, kjer se napiše številko zadeve, ime in priimek uslužbenca ter na kateri upravni proces se nanaša. V vsebinskem delu je najprej rubrika za uvodne ugotovitve in nato prvi del, v katerem se označi pošiljanje dopolnitev in čas reševanja zadeve ter ali je izdelek primeren za odpremo tudi v smislu oblike. Če je prišlo do pomanjkljivosti, mora vodja podati napotke za njihovo odpravo. V tem primeru je potreben tudi drugi del kontrolnega lista, ki se nanaša na drugo kontrolo, vsebinsko pa je enak prvemu. Na spodnjem delu je še prostor za podpis vodje.

5 VPLIV SISTEMA KAKOVOSTI NA DVIG ZADOVOLJSTVA STRANK IN ZAPOSLENIH

Vsi modeli kakovosti, uvedeni v poslovanje upravne enote, tvorijo sistem kakovosti, kot si ga je upravna enota glede na svoje specifično področje dela in glede na razvitost organizacije zastavila. Glede na to, da so bili modeli uvedeni postopoma, na različnih nivojih razvitosti organizacije, predvidevam, da je vsak model na specifičen način vplival na poslovanje, posledično po preteku določenega časa pa bi se morala uvedba modela odražati tudi na spremenjenem zadovoljstvu strank in zaposlenih.

5.1 Vpliv uvedbe sistema kakovosti ISO 9001:2000

Ob odločitvi za pot h kakovosti vodstvo in zaposleni v upravni enoti niso točno vedeli, kakšne prednosti lahko pričakujejo od uvajanja sistema kakovosti ISO v praksi. Ne samo za zaposlene, temveč in predvsem za vodstvo je uvajanje standarda predstavljalo ne samo velik izziv, pač pa tudi veliko kreativnega dela in vlaganja navora v razumevanje zahtev standarda in prilagajanje teh zahtev razmeram v javnem sektorju. Sistem kakovosti ISO so v upravni enoti uvajali brez zunanjih svetovalcev, tako da so se morali zaposleni, ki so prevzeli to nalogo, maksimalno angažirati. Pomembna je bila zaveza vodstva, ki je nudilo trdno podporo ves čas uvajanja sistema. Prav zato, ker niso pri procesu sodelovali zunanji svetovalci, so bili pristojni uslužbenci prisiljeni dobro spoznati zahteve sistema, se v njih poglobiti in oblikovati ustrezne rešitve pri delovanju upravne enote.

Zaposleni, razen vodstva upravne enote, pri uvajanju zahtev standarda neposredno niso sodelovali, so pa bili vse čas seznanjeni z aktivnostmi pri uvajanju sistema.

Dolgo časa je trajalo, da so zaposleni spoznali prednosti, ki jih sistem standarda ISO nudi, še nekaj več časa pa, da so se naučili te prednosti tudi uporabljati pri svojem delu.

Zaradi želje vodstva po izboljšanju poslovanja in zaradi zahtev standarda so bili tekom uvajanja standarda izdelani številni organizacijski predpisi in delovna navodila, ki so predstavljala izboljšanje dela zaposlenih, saj so natančno opredeljevala postopke in načine poslovanja. Natančno je bil določen način dostopa do veljavne zakonodaje na enem mestu, način ažuriranja aktualnih obrazcev in vlog, izdelane so bile predloge vseh izhodnih dokumentov, poenotene oblike izhodnih in lastnih dokumentov, natančno je bil opredeljen način podpisovanja ter kroženja in hranjenja dokumentov. Poenotena je bila tudi oblika zapisov, ki jih predvideva dokumentacija sistema.

Z vidika zaposlenih bi morala uvedba standarda ISO predstavljati nek nov način dela, ki je preglednejši, enostavnejši, ker uvaja predpisan način dela, ki je prijaznejši do zaposlenih, ker vedo, kje so dostopne potrebne informacije in so seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje. Kljub vsemu pa zadovoljstvo zaposlenih takoj po uvedbi sistema kakovosti ISO ni bilo najvišje, ker so zahteve sistema dojemali kot dodatno breme, kot nepotrebno delo in kot namerno prekinjanje ustaljene prakse dela.

Določeno negativno posledico z vidika zadovoljstva zaposlenih je zagotovo predstavljalo dejstvo, da so bile uvedene kontrole izhodnih dokumentov. Zahteva za kontroliranje izhaja iz PDCA kroga, saj ne more priti do izboljšanja poslovanja, če se prej ne izvede kontrole in ne ugotovi, katere stvari je treba spremeniti.

Zaposleni so z dobro komunikacijo in s številnimi oddelčnimi sestanki spoznali, da jim določene stvari pri vsakodnevem delu koristijo, pričeli so razumevati zahteve sistema, niso pa ga sprejeli še za svojega, čeprav je bila opazna razlika pri urejenosti in preglednosti poslovanja upravne enote.

Z vidika strank/odjemalcev bi morala biti opazna novost v sodobni obliki in v poenotenju izhodnih dokumentov. Mediji so o upravni enoti poročali več kot prej, informacije za občane so bile pogostejše in v različnih oblikah. Pomembne informacije o postopkih so bile strankam ponujene v obliki različnih letakov in brošur. Pri poslovanju s strankami je prihajalo do stalnih izboljšav. Tu mislim predvsem na preglednejše označevanje posameznih pisarn, skupne usmerjevalne table za posamezna upravna področja ter uvedbo sprejemno-informacijske

pisarne, kjer stranke dobijo dodatne informacije in lahko oddajo vlogo brez obiska pristojnega referenta in vplačajo upravno takso s pomočjo sodobnih načinov plačevanja.

Predvidevam, da bi se vse te novosti morale odraziti v večjem zadovoljstvu strank, čeprav nekatere spremembe morda niso bile niti opažene, čeprav so stranki obisk na upravni enoti precej skrajšale in posodobile.

5.2 Vpliv izvedenega samoocenjevanja po CAF

V upravni enoti so v preteklih letih izvedli štiri ocenjevanja po metodi samoocene. Enkrat po modelu EFQM, v zadnjih treh letih pa po modelu skupnega ocenjevalnega okvirja v javnem sektorju CAF. Samoocenjevanje je bilo izvedeno na podlagi programa izvedbe, sestavljenega v skladu z zahtevami modela. Upoštevan je bil vidik zastopanosti vseh procesov, ki se izvajajo v upravni enoti. V skupino za samoocnitev so bili imenovani zaposleni, ki opravljajo naloge različnih stopenj zahtevnosti in delujejo v ključnem in podpornih procesih, tako da so vključeni v skupino pokrivali vse procese delovanja upravne enote. Od vodstva so bili poleg skrbnice sistemov kakovosti vključeni še trije člani vodstva. Po tem načelu so bile izvedene vse samoocnitve do sedaj, vključeni v skupino pa so se od ene do druge izvedbe ocenjevanja delno zamenjali. V upravni enoti so s tem želeli doseči, da bi bili v proces ocenjevanja skozi več let vključeni tudi člani kolektiva, ki sicer niso člani skupine za kakovost in se v okviru svojih delovnih zadolžitev ne srečujejo s problemi uvajanja kakovosti, vendar poznajo delo in odnose v organizaciji in lahko s svojega zornega kota pokažejo na pomanjkljivosti in predlagajo ustrezne ukrepe.

V upravni enoti na tak način spodbujajo zaposlene k aktivnejšemu odnosu do kakovosti in k bolj učinkovitemu uvajanju novosti v vsakodnevno delo. To je tudi zelo učinkovit način seznanjanja zaposlenih z zahtevami modela in spoznavanja ter zavedanja pomanjkljivosti pri poslovanju in priložnosti za izboljšave. Zdi se, da je to dober način ozaveščanja zaposlenih na podočju kakovosti, hkrati pa bi moral tak način vključevanja zaposlenih posledično dvigniti zadovoljstvo zaposlenih, saj jim daje dobro podlago za zavedanje, da so pomemben del celote in da lahko s svojim mnenjem prispevajo k izboljšanju poslovanja, k boljšim medsebojnim odnosom in k večjemu ugledu upravne enote v lokalnem okolju. Menim, da bi moral imeti tak način izvedbe samoocenjevanja pomemben vpliv na rezultate ankete o zadovoljstvu zaposlenih.

Vpeljava modela CAF zagotovo prispeva tudi k dvigu zadovoljstva strank. Z uresničevanjem ciljev, zastavljenih na področju ravnanja z zaposlenimi bi morali prispevati posledično k boljšemu poslovanju in s tem k prijaznejšemu odnosu do uporabnikov storitev. Z usposabljanjem zaposlenih in razvijanjem njihovih veščin se kakovost storitev izboljšuje, skrajšuje se tudi čas reševanja zadev. Odnos zaposlenih do strank se spremeni, prijaznejši

uslužbenec pa sproža bolj pozitivne odzive uporabnikov tudi takrat, ko njihove zahteve ne morejo biti v celoti ali delno uresničene. Predpostavljam, da strokovno usposobljen, urejen in prijazen uslužbenec lažje pridobi zaupanje stranke. Predvidevam, da bi stranka morala dati pozitivno povratno informacijo uslužbencu ob izpolnjevanju anket.

S prizadevanji za večjo mobilnost zaposlenih se skrajšuje čakalni čas, saj je sistem usposabljanja za nadomeščanje postavljen tako, da naj bi bil vsak zaposleni polno usposobljen za vsaj dve delovni mesti. Ob večjem navalu strank na eno delovno mesto so le-te usmerjene k drugemu uslužbencu, ki je polno usposobljen za reševanje njihove vloge. Tudi zato upravičeno pričakujem, da bi se zadovoljstvo strank moralo zviševati.

5.3 Vpliv uvedbe celovite notranje kontrole

V pogovoru s člani vodstva upravne enote in skrbnikom sistema kakovosti sem ugotovila, da so le-ti enotnega mnenja, da se je celovita notranja kontrola pokazala kot učinkovit način obvladovanja različnih elementov sistema vodenja kakovosti, ki so jih vpeljali v svoje poslovanje. Sistem notranje kontrole določa različne oblike preverjanja, ocenjevanja, kontroliranja in samoocenjevanja in posledica vseh teh aktivnosti so določene ugotovitve. Posamezne aktivnosti, opredeljene znotraj sistema notranje kontrole, so se izvajale redno in ustrezno, dajale so povratne informacije o delovanju upravne enote. O vseh oblikah kontrole ali preverjanj so obstajali zapisi, ki so bili obravnavani na kolegiju in na oddelčnih sestankih. Torej so izpolnjevali zahteve modela CAF, da morajo biti ti procesi vpeljani, dokumentirani in vzdrževani. Vendar pa je ostajala težnja po preglednejši in bolj usklajeni urejenosti vseh kontrolnih aktivnosti. Vpeljava enotnega sistema notranje kontrole je povezala aktivnosti, sistem dokumentiranja ter analiziranje rezultatov in oblikovanje predlogov za izboljšave.

Prednost takega sistema je v tem, da vsi zaposleni bolje razumejo, zakaj so posamezni postopki in metode potrebni in čemu služijo, v organizacijskem predpisu o sistemu notranje kontrole pa lahko tudi preverijo, kdaj se posamezne aktivnosti kontrole izvajajo. Sistem dejansko ne prinaša novosti, uredi pa posamezne aktivnosti v enoten sistem tako, da je bolj razumljiv, celostno obravnavan in prilagojen vsakemu uslužbencu na upravni enoti, delovanje sistema in analiziranje pridobljenih rezultatov in povratnih informacij vseh elementov sistema pa se enkrat letno obravnava na vodstvenem pregledu.

5.4 Rezultati ankete o zadovoljstvu strank

Po pregledu in obrazložitvi vseh aktivnosti, ki jih upravna enota izvaja z namenom izboljšanja svojega poslovanja in dviga zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih, sem predvidevala, kakšen in kolikšen vpliv ima vloženi napor na njihovo zadovoljstvo.

Preveriti se da, kako se je gibalo zadovoljstvo strank in zaposlenih v obdobju, ko so se posamezni modeli začeli uporabljati pri poslovanju upravne enote in nato nadgrajevati z dodatnimi metodami. Trdim, da so se napor pri graditvi sistema kakovosti in težnja po odličnosti morali odraziti tudi v stopnji zadovoljstva vseh vpletenih strani.

Letno ugotavljanje zadovoljstva strank na upravni enoti

Iz interne dokumentacije upravne enote izhaja, da je bila anketa o zadovoljstvu strank izvedena v letih 2003-2004 ter 2005, 2006, 2007 in 2008. Podrobneje analiziram zadnja štiri leta. Anketiranih je bilo vsako leto približno 200–250 strank. Vprašanja so bila vsako leto enaka, zato je primerjava med leti mogoča, za leto 2008 pa primerjam dobljene rezultate tudi s povprečjem vseh upravnih enot.

Tabela 3: Kakovost po letih in oddelkih

Kakovost storitev po letih in oddelkih							
		2005	2006	2007	2008	Povprečje RS 08	Sprememba 08-07
Oddelek	A	3,77	4,57	4,70	4,54	/	-0,16
	B	3,77	4,16	4,47	4,48	/	+0,01
	C	3,99	4,30	4,45	4,51	/	+0,06
	UE	3,85	4,30	4,49	4,51	4,51	+0,02
Opomba: Izračun kakovosti za vsa leta temelji na sestavljenem indeksu po metodologiji iz leta 2006. Tabela torej prikazuje, kakšna bi bila ocena kakovosti za UE za leta pred 2006, če bi jo izračunali na osnovi sestavljenega indeksa.							

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Dvig splošnega zadovoljstva strank, prikazan še v obliki grafikona, nazorno kaže na stalno dviganje zadovoljstva strank z delom uslužbencev upravne enote.

Slika 15: Zadovoljstvo strank po letih



Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Izmerjene povprečne ocene kakovosti po oddelkih kot tudi v primerjavi s preteklimi leti kažejo na napredek v vseh oddelkih in v upravni enoti kot celoti. Prav tako je pomembno zblížanje ocen kakovosti storitev po oddelkih, kar posledično pomeni, da upravna enota vedno bolj deluje kot homogena celota in da so v vseh oddelkih uveljavljeni enaki standardi kakovosti. Prav dejstvo, da se ocena zadovoljstva strank po posameznih oddelkih zblízuje, kaže na to, da ima uvedba in upoštevanje elementov sistema kakovosti vpliv na poslovanje, posledično pa na zadovoljstvo strank.

Ugotovljena skupna ocena zadovoljstva strank v letu 2008 je 4,51, torej je natančno na povprečju vseh upravnih enot.

Tabela 4: Primerjava med zaznavanjem in pričakovanjem

Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E) po letih										
	P_2005	P_2006	P_2007	P_2008	P08-P07	E_2005	E_2006	E_2007	E_2008	E08-E07
Urejenost prostorov, opreme in okolja	3,74	3,57	3,55	3,82	+0,26	3,68	3,64	3,83	3,82	-0,01
Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	3,65	4,22	4,25	4,36	+0,11	4,27	3,84	4,13	4,14	+0,01
Ustrezna hitrost reševanja postopkov	3,51	3,82	4,24	4,42	+0,18	4,40	3,74	4,10	4,12	+0,02
Reševanje zadev na	3,24	3,70	3,95	4,49	+0,54	4,24	3,71	3,98	4,20	+0,22

enem mestu											
Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	3,69	4,29	4,40	4,50	+0,10	4,39	3,98	4,20	4,22	+0,02	
Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	3,82	4,16	4,28	4,41	+0,13	4,17	3,85	4,14	3,99	-0,15	
Izvajanje storitev v skladu z obljubami	3,68	3,86	4,25	4,33	+0,08	4,21	3,68	4,10	4,16	+0,06	
Pravočasnost izvajanja storitev	3,65	4,22	4,42	4,59	+0,18	4,34	3,94	4,12	4,25	+0,13	
Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	3,73	4,14	4,37	4,34	-0,03	4,23	3,80	4,12	3,95	-0,17	
Pripravljenost pomagati uporabniku	3,87	4,42	4,48	4,57	+0,09	4,41	3,96	4,24	4,17	-0,07	
Opomba: Zaznavanje (P), Pričakovanje (E)											

Legenda:

E – pričakovana kakovost

P – zaznana kakovost

E08–07 – sprememba pričakovane kakovosti

P08–07 – sprememba zaznane kakovosti

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Pri vseh elementih, razen pri urejenosti prostorov, kjer je pričakovanje enako zaznavi, je dejansko zadovoljstvo strank preseglo njihova pričakovanja.

Za leto 2008 lahko ugotovim, da je zadovoljstvo s kakovostjo storitev, ki so je bili anketiranci deležni, poraslo v primerjavi z letom 2007 in tudi glede na pričakovanja, ki so jih anketiranci imeli ob prihodu na upravno enoto.

Zanimiv je vrstni red pričakovanj (E):

1. Pravočasnost izvajanja storitev 4,25
2. Znanje zaposlenih 4,22
3. Reševanje zadev na enem mestu 4,20

Dejanska zaznana kakovost pa je bila naslednja (P):

1. Pravočasnost izvajanja storitev..... 4,59

2. Pripravljenost pomagati uporabniku 4,57
3. Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev..... 4,50

Za izboljšanje zadovoljstva strank so pomembni podatki o pričakovanih strank, saj na ta način izvemo, kaj je stranki pomembno oziroma kaj stranka od uslužbencev pričakuje. Podatek o ocenjeni zaznani kakovosti pa pokaže, kje in koliko je treba še izboljšati kakovost dela, da bo stranka dobila tisto, kar pričakuje.

Če povežem sistem kakovosti z dobljenimi rezultati o pričakovanih in zaznavi, je zelo pomembno, da se v okviru notranje kontrole analiziranja anket glede zadovoljstva strank vodstvo upravne enote z vsemi ugotovitvami ankete podrobno seznanijo, na tej podlagi pa predlaga izboljšave pri poslovanju in z njimi seznanijo vse zaposlene.

Za stranko je pomembno, da za rešitev upravne zadeve porabi samo nujno potreben čas. Primerjave iz zgornje tabele so pokazale, da je čas reševanja zadeve za stranko izredno pomemben in da ima prav na tem segmentu poslovanja največja pričakovanja. Podatki o čakalnih časih za zadnja štiri leta so naslednji:

Tabela 5: Čakalni časi

		2005	2006	2007	Povp. RS	2008	UE08-07
		%	%	%	%	%	%
Trditve	Takoj sem bil na vrsti	52,91	54,05	76,06	58,48	75,39	-0,67
	Do 5 minut	31,22	20,54	18,09	21,81	18,32	+0,24
	Od 6 do 10 minut	8,99	8,65	3,72	8,72	3,66	-0,06
	Od 11 do 15 minut	2,65	7,03	1,60	4,79	2,09	+0,50
	Od 16 do 20 minut	4,23	1,62	,53	2,28	0,00	-0,53
	Več	0,00	8,11	0,00	3,92	0,52	+0,52

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelave letnih anket

V letu 2008 so bili čakalni časi v okviru doseženih čakalnih časov iz predhodnega leta, saj je bilo v času do 5 minut postreženih 93,71 % strank (v letu 2007 jih je bilo 94,15 %). Doseženi rezultat je visoko nad povprečjem upravnih enot (UE RS 80,29 %).

Izdelala sem še primerjavo med čakalnimi časi po posameznih oddelkih in ugotovila, da se odstotek strank, postreženih v času do 5 minut, giblje od 92,86 na oddelku C do 93,48 na oddelku A, na oddelku B pa je bilo takih strank 96,97 odstotka, kar kaže na doseženo visoko

primerljivost čakalnih časov med oddelki in posledično na doseganje visokih standardov primerljivosti po oddelkih.

Po modelu CAF je v okviru tretjega merila – ravnanje z ljudmi pri delu – treba načrtovati človeške vire in jih usposablјati v skladu s strategijo in z načrtovanjem organizacije. Ker je strateški cilj upravne enote tudi zadovoljstvo strank, je treba zaposlene usposablјati za nadomeščanje na vsaj dveh delovnih mestih, da so sposobni ob večjem navalu strank takoj prevzeti del strank in s tem skrajšati čakalni čas.

Po mnenju anketiranih strank je treba poiskati vzroke za čakanje in te vzroke postopoma odpraviti.

Tabela 6: Vzroki čakanja

Vzroki čakanja v zadnjih dveh letih po oddelkih									
		Oddelek							
		A		B		C		UE	
		leto		leto		leto		leto	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
		%	%	%	%	%	%	%	%
Vzroki za čakanje	Brez odgovora	64,08	68,70	77,19	69,57	83,87	76,47	71,20	70,26
	Vrsta ljudi pred pisarno	31,07	26,96	17,54	19,57	12,90	17,65	24,08	23,59
	Počasnost zaposlenega	0,00	0,00	0,00	2,17	0,00	0,00	0,00	0,51
	Zaposlenega ni bilo v pisarni	1,94	1,74	0,00	4,35	0,00	0,00	1,05	2,05
	Razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu	2,91	0,00	1,75	0,00	0,00	0,00	2,09	0,00
	Drugo	0,00	2,61	3,51	4,35	3,23	5,88	1,57	3,59

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelave letnih anket

Pričakovanja, ki so jih imele stranke glede zaposlenih po posameznih vidikih zaznave, so prikazana v tabeli št. 7:

Tabela 7: Pričakovanja in zaznave glede zaposlenih

Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E) za celotno UE											
		P2005	P2006	P2007	P2008	P08-07	E2005	E2006	E2007	E2008	E08-07
Trditve	Urejen	3,95	4,25	4,58	4,57	-0,01	4,06	3,88	4,27	4,15	-0,11
	Korekten	3,91	4,31	4,56	4,54	-0,02	4,47	3,97	4,35	4,30	-0,05
	Pozoren	3,86	4,17	4,59	4,49	-0,10	4,37	3,90	4,35	4,31	-0,04
	Strokoven	3,90	4,29	4,59	4,38	-0,21	4,64	4,04	4,41	4,28	-0,14
	Prijazen	3,89	4,37	4,64	4,65	+0,01	4,33	3,93	4,28	4,47	+0,19

Legenda:

E – pričakovana kakovost

P – zaznana kakovost

E08-07 – sprememba pričakovane kakovosti

P08-07 – sprememba zaznane kakovosti

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelave letnih anket

Glede zaposlenih imajo stranke najvišja pričakovanja pri elementu:

Prijazen 4,47
 Pozoren..... 4,31
 Korekten..... 4,30

Stranke zaznavajo kot najbolj izstopajoče naslednje lastnosti zaposlenih:

Prijazen..... 4,65
 Urejen..... 4,57
 Korekten 4,54

Pri elementu prijazen, ki so ga stranke dvakrat postavile na prvo mesto po pomembnosti, tako glede pričakovanj kot tudi po dejanski doseženi kakovosti, je pozitivna razlika največja, in sicer 0,18 (P 4,65 – E 4,47), kar daje vzrok za zadovoljstvo zaposlenih na tej točki, vodstvu upravne enote pa potrditev, da je na pravi poti in da napor, ki jih vlaga v usposabljanje in angažiranje zaposlenih, dajejo pozitivne rezultate.

Mesečno ugotavljanje zadovoljstva strank v upravni enoti

Poleg letnega anketiranja strank se obdelujejo in analizirajo tudi rezultati mesečnih kratkih anket o zadovoljstvu strank. Podrobno sem po mesecih primerjala tudi rezultate v letu 2007 z rezultati v letu 2008.

Anketna vprašanja:

1. Ocenite kakovost dela uslužbenca/uslužbencev
2. Ocenite odnos uslužbenca/uslužbencev do Vas
3. Ocenite hitrost opravljenega dela
4. Ocenite urejenost upravne enote

Tabela 8: Barometer za leto 2007

Vprašanje		Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
1.	RS	4,64	4,64	4,72	4,66	4,70	4,69	4,66	4,65	4,71	4,69	4,68	4,71
	UE		4,71		4,09	4,40		4,48	3,75	4,73	4,66	4,72	4,88
2.	RS	4,68	4,68	4,78	4,70	4,75	4,74	4,69	4,69	4,75	4,73	4,70	4,75
	UE		4,88		4,38	4,53		4,56	3,50	4,75	4,84	4,67	4,94
3.	RS	4,48	4,48	4,61	4,51	4,57	4,55	4,52	4,51	4,55	4,54	4,53	4,58
	UE		4,71		3,66	4,20		4,28	4,25	4,68	4,75	4,72	4,78
4.	RS	4,41	4,41	4,45	4,38	4,48	4,46	4,41	4,47	4,50	4,46	4,45	4,50
	UE		4,00		3,45	4,07		3,92	3,50	4,26	4,40	4,44	4,50
Povprečje	RS	4,39	4,39	4,64	4,56	4,63	4,61	4,57	4,58	4,63	4,61	4,59	4,64
	UE		4,58		3,90	4,30		4,31	3,75	4,61	4,69	4,64	4,78

Vir: Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS

Tabela 9: Barometer za leto 2008

Vprašanje		Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
1.	RS	4,75	4,75	4,74	4,74	4,79	4,69	4,68	4,76	4,77	4,74	4,75	4,75
	UE	4,74	4,71	4,66	4,66	4,71	4,61	4,73	3,61	4,79	4,41	4,86	
2.	RS	4,88	4,79	4,78	5,00	4,82	4,73	4,71	4,79	4,80	4,79	4,78	4,79
	UE	4,77	4,88	4,76	4,66	4,79	4,70	4,82	4,50	4,63	4,55	4,90	
3.	RS	4,44	4,63	4,63	4,65	4,69	4,57	4,53	4,67	4,65	4,61	4,66	4,66
	UE	4,61	4,53	4,56	4,66	4,74	4,71	4,77	4,39	4,50	4,09	4,71	
4.	RS	4,13	4,55	4,53	4,52	4,58	4,51	4,49	4,61	4,56	4,53	4,52	4,53
	UE	4,53	4,12	3,98	4,18	4,20	4,58	4,18	4,06	3,88	4,00	4,43	
Povprečje	RS	4,55	4,68	4,67	4,67	4,72	4,63	4,60	4,71	4,70	4,67	4,68	4,68
	UE	4,66	4,56	4,49	4,54	4,61	4,65	4,63	4,39	4,45	4,26	4,73	

Vir: Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS

Tabela 10: Povprečne ocene po letih

Vprašanje	Povprečje 2006	Povprečje 2007	Povprečje jan.–nov. 2008
Kakovost dela uslužbencev	4,41	4,49	4,68
Odnos uslužbencev do strank	4,48	4,56	4,72
Hitrost opravljenega dela	4,11	4,06	4,57
Urejenost in dostopnost organa	3,63	4,40	4,19
Povprečna ocena	4,15	4,38	4,54
Število oddanih anketnih listov	148	245	288

Vir: Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS

Analiza mesečnega barometra kakovosti kaže, da se ocene strank izboljšujejo. Povprečna ocena se je s 4,15 v letu 2006 dvignila na 4,38 v letu 2007 in na 4,54 v letu 2008. Ocene po posameznih mesecih in posledično tudi letno povprečje sicer še zaostaja za povprečjem vseh upravnih enot, vendar se poraja dvom v verodostojnost ocen, ki tvorijo povprečje. Že ocena 4,54 v letu 2008, ki so jo v upravni enoti dosegli, je izredno visoka.

5.5 Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se ugotavlja s pomočjo ankete, na katero je v letu 2008 odgovorilo 92% zaposlenih. Vprašalnik je bil enak kot leta 2007 zato sem lahko dobljene rezultate obeh let medsebojno primerjala, prav tako pa tudi s povprečjem vseh upravnih enot.

Tabela 11: Vidiki zadovoljstva

	UE 2007	RS 2007	UE 2008	RS 2008	UE 08-07
	%	%	%	%	%
Odnos do kakovosti	90,3	89,4	95,1	90,0	+4,8
Motivacija in zavzetost	86,1	84,0	92,7	84,8	+6,6
Osebnostna rast	84,0	79,9	90,3	79,8	+6,3
Odnosi	94,4	97,1	94,8	87,4	+0,4
Komunikacija z nadrejenim	84,4	79,1	86,0	80,2	+1,6
Organizacija in pogoji dela	93,0	88,6	97,2	88,7	+4,2
SKUPAJ	88,7	84,7	92,7	85,1	+4,0

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Vsa merila za upravno enoto so višja od povprečja vseh upravnih enot in tudi na enaki ravni ali višji kot so bili v letu 2007.

Izpostaviti kaže »komunikacijo z nadrejenimi«, ki ima edina vrednost pod 90 % (86,0 %). Najvišje pa je bila ocenjena »organizacija in pogoji dela«, ki dosega 97,2 %.

Tabela 12: Znanje, potrebno za izvedbo delovnih nalog

	UE 2007	RS 2007	UE 2008	RS 2008	UE 08-07
	%	%	%	%	%
Imam dovolj znanja	81,5	78,1	83,3	77,0	+1,8

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Primerjave s povprečjem upravnih enot kažejo, da so zaposleni v obravnavani upravni enoti bolj zadovoljni, kot je povprečje. Prav tako je pozitiven podatek, da zaposleni v upravni enoti ocenjujejo, da imajo dovolj znanja za izvedbo delovnih nalog. Tudi ta ocena je višja od povprečja.

Tabela 13: Letni pogovor, ocena, napredovanje

Trditev	UE 2007	RS 2007	UE 2008	RS 2008	UE 08-07
	%	%	%	%	%
Zadnji izvedeni letni pogovor, ki sem ga imel/a s svojim vodjem, je bil zelo koristen.	73,1	76,1	79,2	76,0	+6,1
Dogovorjeno v letnem pogovoru tako vodja kot jaz obojestransko spoštujeva.	92,3	86,7	83,3	86,5	-9,0
Strinjam se z letno oceno, ki sem jo nazadnje prejel/a.	84,6	78,3	83,3	78,8	-1,3
V naši UE se določila o napredovanju po Zakon o javnih uslužbencih upoštevajo.	85,2	79,9	82,6	81,3	-2,6

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Da je bil zadnji letni pogovor z nadrejenim zelo koristen, je mnenja 79,19 % zaposlenih, kar je več kot je povprečje, to mnenje pa je precej višje kot je bilo v letu 2007 (73,08 %). Ta odgovor kaže na pravičen pristop pri izvedbi letnega razgovora in izraža zavedanje vodstva, da je letni razgovor učinkovito orodje vodenja in ga je treba izpeljati na podlagi poglobljene priprave.

Ostali odgovori pa kažejo na to, da bo treba nekaterim vidikom posvetiti še precej pozornosti, poiskati pa tudi pravi način za spoštovanje sprejetih dogovorov.

Da se določila o napredovanju uslužbencev odvijajo v skladu z določili Zakona o javnih uslužbencih, je mnenja 82,61 % zaposlenih, kar je nekoliko slabše kot leta 2007, vendar višje kot je povprečje.

Tabela 14: Želja po spremembi delovnega mesta

	UE 2007	RS 2007	UE 2008	RS 2008	UE 08–07
	%	%	%	%	%
Da	14,8	22,7	12,5	22,7	-2,3
Ne	85,2	77,3	87,5	77,3	+2,3

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Željo po spremembi delovnega mesta ima 12,5 % uslužbencev upravne enote, torej 3 uslužbenci, kar je manj kot leta 2007 (4 uslužbenci) in veliko manj od povprečja RS.

Tabela 15: Biti ponosen na zaposlitev v upravni enoti

	UE 2007	RS 2007	UE 2008	RS 2008	UE 08–07
	%	%	%	%	%
Da	77,8	77,7	91,7	76,2	+13,9
Ne	22,2	22,3	8,3	23,8	-13,9

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelava letnih anket

Podatki dokazujejo porast števila zaposlenih, ki so ponosni na to, da so zaposleni v upravni enoti, saj je v letu 2008 91,7 % zaposlenih izjavilo, da so ponosni, ker so zaposleni na upravni enoti, to je 13,9 % več kot v letu 2007 in 15,5 % več od povprečja na drugih upravnih enotah.

5.6 Rezultati primerjalne analize in njihova interpretacija

Na podlagi analize obdelav obeh anket o zadovoljstvu strank in ankete o zadovoljstvu zaposlenih bi lahko dokaj dobro presodili, ali ima uvedba sistemov kakovosti in posledično izboljšano poslovanje neposredni vpliv na gibanje zadovoljstva strank in zaposlenih.

Predvidevam, da bi se zadovoljstvo ob boljši organiziranosti, jasnejšem odnosu do uporabnikov, večji fleksibilnosti zaposlenih in večji informiranosti strank moralo izboljšati. Za primerjavo sem vzela podatke iz let 2005 do 2008. V organizaciji obstajajo podatki tudi za leti 2003 in 2004, vendar vprašanja niso neposredno primerljiva, ker je bil vprašalnik spremenjen, zato bom podrobneje analizirala obdobje 2005–2008.

Izračun kakovosti za vsa leta temelji na sestavljenem indeksu po metodologiji iz leta 2006. Spodnja tabela torej prikazuje, kakšna bi bila ocena kakovosti za leta pred 2006, če bi jo izračunali na osnovi sestavljenega indeksa.

5.6.1 Analiza letne ankete o zadovoljstvu strank

Podatki o skupni oceni, ki so jo anketirane stranke namenile delu upravne enote kot celote v posameznih letih, so naslednje:

Tabela 16: Skupna ocena zadovoljstva strank

	2004	2005	2006	2007	2008
UE	4,21	4,00	4,30	4,49	4,51
Sprememba		-0,21	+0,30	+0,19	+0,2

Vir: Interna dokumentacija upravne enote- Poslovno poročilo za leto 2008

Podatki kažejo stalno rast povprečne ocene, torej tudi dvig zadovoljstva strank. Pomemben dvig skupne ocene je opazen prav iz leta 2005 na leto 2006, to je takrat, ko je upravna enota bolj dejavno pristopila k dvigu kakovosti svojega dela. Že leta 2004 so prvič opravili samoocenjevanje po EFQM, kar je očitno spodbudilo uslužbence, da so v naslednjih letih še bolj zavzeto spoštovali dogovorjene in priporočene načine dela in poskušali svoj odnos do strank izboljšati.

So pa rezultati samoocenjevanja dali tudi vodstvu upravne enote pomembne informacije o tem, kateri vidiki dela so tisti, ki so jih ocenili najslabše. Na podlagi teh informacij so začeli načrtovati izobraževanja in usposabljanja, kar je tudi prispevalo k izboljšanju dela in napotilo uslužbence k razmišljanju, da je za doseganje zastavljenih ciljev zelo pomembno delo vsakega posameznika.

Ob obravnavanju posameznih ocen je treba poudariti, da je rast skupne ocene še toliko bolj izrazita ob dejstvu, da se z leti stalno dviga tudi pričakovanje (E) strank. Že brez konkretnih ocen lahko z gotovostjo trdim, da so stranke vedno bolj zahtevne, zato tudi ob obisku upravne enote pričakujejo, da bodo deležne primerne obravnave in da bodo državni organi stalno izboljševali in posodabljali svoje poslovanje.

Strankam se zdi povsem samoumevno, da opravijo vse potrebne postopke čim hitreje, če je le možno vse na enem mestu, da so strokovno kakovostno obravnavane, da je pristojni uslužbenec profesionalen in prijazen ter da lahko izvršijo plačilo za upravno storitev poleg gotovine tudi z vsemi sodobnimi načini plačila (bančni nalog, kartice, moneta, internet).

Na izdelavo upravnega akta jim ni treba čakati, saj jim ga lahko dostavijo po pošti. Ob obisku upravne enote želijo svoje vozilo parkirati v bližini, poslovni prostori upravne enote pa morajo biti primerno urejeni.

Te zahteve se iz leta v leto večajo, kar je razvidno tudi iz konkretnih podatkov o pričakovanjih strank skoraj po vseh obravnavanih elementih. Pričakovanja strank nihajo samo pri treh elementih skupnega zadovoljstva, to je pri pričakovanju, da jim bodo zaposleni vzbudili zaupanje, da se bodo zanje individualno zavzeli ter da jim bodo pripravljeni pomagati. Vse te tri omenjene komponente kakovosti so po značaju take, da sodobna stranka niti ne razmišlja o njih prav veliko. Pokazalo se je, da jim je najpomembneje, da so hitro in strokovno obravnavani, zaupanje in zavzemanje za njih pa niti ni več tako pomembno.

Od vseh obravnavanih vidikov poslovanja se je v letih 2005–2008 najbolj dvignila ocena strank pri elementu »reševanje zadev na enem mestu«, kar za 1,25 ocene, in sicer s 3,24 v letu 2005 na oceno 4,49 v letu 2008. Sledi ji ocena pri dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij ter ocena pri hitrosti reševanja postopkov.

Pri teh ocenah so še posebej prisotni tisti elementi poslovanja upravne enote, ki niso vezani na zunanje elemente, pač pa so posledica:

- ustrezne organizacijske strukture,
- načrtovanega poteka dela v ključnem in podpornih procesih,
- natančno izdelanih in uveljavljenih matrik nadomeščanja ter
- skrbi za stalno in celovito informiranje strank in javnosti.

Vse to pa so pomembni elementi dela, ki se jih vodstvo in uslužbenci upravne enote zavedajo prav zaradi zahtev posameznih modelov kakovosti. Zaradi zahtev same zakonodaje bi bili vsi ti elementi bistveno slabše razviti in jih pri delu uslužbencev stranke ne bi tako pozitivno ocenile oziroma s svojo oceno potrdile, da so se ti elementi izboljšali.

Upravna enota je pridobila certifikat kakovosti ISO 9001:2000 že leta 2002. Na podlagi poznavanja zahtev standarda je logično pričakovati, da se posledice uvedbe standarda kakovosti na delovanje organizacije in posledično na dvig zadovoljstva strank ne bodo takoj pokazale, predvsem zaradi narave zahtev. Zaradi uvedbe standarda ISO so se uredili in

poenotili procesi, poenotilo se je delo na posameznih postopkih, zmanjšalo se je število napak v postopkih in v izhodnih dokumentih, izpopolnil se je način vodenja dokumentarnega gradiva, v določenem okviru se je vzpostavil sistem notranjega komuniciranja. Pričelo se je z doslednim vodenjem zapisov o vseh dogodkih, zaposlene se je začelo spodbujati k razmišljanju o poteku njihovega dela ter o predlogih za izboljšanje le-tega. Vsi ti elementi so urejena in izjemno pomembna osnova za nadgradnjo poslovanja in začetek poti k odličnosti, ne moremo pa pričakovati, da se bodo takoj odrazili na večjem zadovoljstvu odjemalcev.

Rezultati vloženega dela v izgradnjo poslovanja po zahtevah standarda ISO so se pokazali takrat, ko so dogovorjeni način dela in dodatne zahteve znotraj postopka vsi zaposleni vzeli za svojega in mu priznali uporabno vrednost, zahteve sistema pa integrirali v svoje delo in pozabili na dejstvo, da na tak način delajo »samo zaradi kakovosti«, pač pa priznali, da tako delajo zato, ker jim je lažje in ker so stranke bolj zadovoljne.

Še večji korak na poti k boljšemu poslovanju pa se je zgodil, ko so bili uslužbenci vključeni v ocenjevanje po modelu CAF in ko so dejansko spoznali, da njihovo boljše delo stranke upoštevajo in ga v izpolnjevanju ankete tudi jasno potrjujejo.

Pri ugotavljanju odvisnosti uvedbe sistema kakovosti in zadovoljstva strank je pomembno, da se ocena pri vseh elementih ankete iz leta v leto dviga ter da je pri devetih od desetih obravnavanih vidikih poslovanja dejansko zaznavanje višje od pričakovanega. Vsekakor lahko trdim, da je tako gibanje ocen strank posledica skupnega truda uslužbencev in vodstva upravne enote. Ob stalnem spremljanju izpolnjevanja zastavljenih ciljev ter ob spodbujanju zaposlenih k različnim oblikam izobraževanja in usposabljanja, uvajanja novosti v svoje delo ter prenosu znanja in izkušenj na svoje sodelavce, je po navedbah vodstva tak dvig ocene strank tudi upravičeno pričakovalo.

5.6.2 Analiza mesečne ankete o zadovoljstvu strank

Kratka anketa, ki se stalno izvaja, imenovana barometer, se za merjenje zadovoljstva strank v upravni enoti uporablja od leta 2006. Obdelava poteka mesečno, povprečne letne ocene za obravnavano obdobje pa so naslednje:

Tabela 17: Barometer po letih

	2006	2007	2008
UE	4,15	4,38	4,54
Sprememba		+0,23	+0,16

Vir: Interna dokumentacija upravne enote- Poslovno poročilo za leto 2008

Barometer sicer ne kaže celotne slike zadovoljstva v vseh vidikih, vendar je tudi ta način anketiranja pokazatelj zadovoljstva strank z delom upravne enote. Povprečna letna ocena od leta 2006 dalje stalno narašča. Med štirimi anketnimi vprašanji je pozitivna razlika med povprečno oceno leta 2008 in povprečno oceno leta 2005 največja pri vprašanju urejenosti in dostopnosti organa (+0,56), sledi ji dvig ocene pri hitrosti opravljenega dela (+0,46). Poudariti pa je treba, da so povprečne ocene pri vseh štirih vprašanjih leta 2008 višje, kot so bile leta 2006.

Ugotovim lahko, da tudi rezultati barometra kažejo na trend višanja zadovoljstva strank. Pod boljšo urejenostjo in dostopnostjo organa stranke najverjetneje upoštevajo tudi splošni vtis, ki ga imajo ob obisku upravne enote. To pomeni, da so jim takoj ob vходу na voljo informacije v obliki brošur in zgibank, da jih na vidnem mestu velika oglasna deska opozori na novosti pri poslovanju, pa tudi na nekatere dogodke in prireditve, ki se dogajajo v lokalnem okolju v tekočem mesecu, ter da jih usmerjevalne table napotijo na svetovalca za pomoč strankam ali pa neposredno do referenta, ki bo obravnaval njihovo zahtevo. Napisne table in svetovalec za pomoč strankam so sicer zahteva Uredbe o upravnem poslovanju, vse ostalo pa je tam zato, ker so si v upravni enoti kot enega od strateških ciljev zastavili dvig zadovoljstva strank in so za realizacijo tega cilja postavili letne operativne cilje in sprejeli ukrepe za izboljšanje urejenosti v okviru danih infrastrukturnih možnosti. Vse te napore so stranke, kljub zastarelim poslovnim prostorom, opazile in nagradile z višjo oceno.

Še bolj pomemben pa je dvig ocene pri hitrosti reševanja storitev. To je še ena potrditev, da je boljša organizacija dela in skrbno preverjanje ustreznosti ključnih in podpornih procesov tesno povezano z zadovoljstvom strank.

K hitrosti opravljenega dela prispeva tudi sistem nadomeščanja odsotnih uslužbencev, ki deluje po matriki. Matrika nadomeščanja je lahko uspešno orodje le v primeru, če izvajamo stalno usposabljanje uslužbencev za vsaj dve delovni mesti. Tudi pri tem vprašanju ugotavljam, da je uspešno nadomeščanje, ki dviga zadovoljstvo strank, tudi posledica sistemov kakovosti. Standard ISO ima vgrajeno zahtevo za nemoteno izvajanje storitve, model CAF pa meri čas obdelave, zahteva odzivnost, proaktivno vedenje in prilagodljivost posameznim situacijam.

5.6.3 Analiza letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je posledica več dejavnikov, zato ga je treba analizirati v kontekstu s spremembami uslužbenske zakonodaje, splošnimi gospodarskimi razmerami ter v veliki meri z organizacijsko klimo znotraj upravne enote.

Zaposleni razumejo, da ima vodstvo upravne enote zelo omejene možnosti, kar se tiče uslužbenske zakonodaje in spremembe zakonodaje na splošno, zato pričakujejo, da bodo razmere na tistih segmentih, na katere ima vpliv, za vsakega posameznega uslužbenca ugodne in prijazne. Tu mislim predvsem na ustrezno organiziranost in skrb za organizacijo dela na posameznem delovnem mestu, na odnose znotraj kolektiva, na ustrezen način komuniciranja ter na zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev. Tako stranke kot zaposleni imajo svoje zahteve in standarde, za katere želijo, da se v čim večji meri izpolnijo.

Naloga vodstva je, da ustvarja pogoje za zagotavljanje ustreznih medsebojnih odnosov, pa tudi da ustvari take pogoje dela, da bodo zaposleni radi prihajali v službo, da se bodo v kolektivu dobro počutili, da bodo imeli jasno začrtane naloge in zadolžitve, pa tudi odgovornosti, ter da bodo motivirani za boljše delo, hkrati pa se bodo počutili kot pomemben člen urejene, homogene celote.

To je tudi eden izmed strateških ciljev, ki si jih je vodstvo v politiki kakovosti zastavilo, uspešnost svojega delovanja na tem področju pa preverja tudi s pomočjo letne ankete.

V anketi se odražajo vsi napor, ki jih vodstvo vlaga v večje zadovoljstvo zaposlenih, od stalne komunikacije, ustvarjanja pogojev za usposabljanje in izobraževanje, medsebojnega formalnega in neformalnega druženja do zagotavljanja ustreznih delovnih pogojev in delovnega okolja. Uslužbenci imajo možnost, da izrazijo svoje mnenje, pripombe, pobude ali nestrinjanje na oddelčnih sestankih, na zboru uslužbencev ter na letnih razgovorih, pa tudi vsakodnevno ob stalnih stikih s svojimi nadrejenimi ali z najvišjim vodstvom. Organizacijska struktura je v upravni enoti dokaj sploščena, meje med različnimi ravnmi zaposlenih pa so skoraj zabrisane. Te meje so jasno začrtane samo pri pooblaščenju in odgovornosti, kar izhaja iz zahtev delovnega procesa.

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih se v upravni enoti izvaja od leta 2002, vendar je bil vprašalnik leta 2006 spremenjen v taki meri, da vsa vprašanja niso neposredno primerljiva, nekatere pa je mogoče preračunati in s tem doseči primerljivost.

Tabela 18: Ocene po posameznih vidikih zadovoljstva

	2005	2006	2007	2008
Odnos do kakovosti	*	*	3,8	4,0
Motivacija in zavzetost	3,0	3,0	3,6	3,9
Osebnostna rast	*	*	3,6	3,7
Odnosi	4,0	3,6	3,9	4,1
Komunikacija z nadrejenim	3,2	3,3	3,6	3,7
Organizacija in pogoji dela	4,0	4,0	3,9	4,1
Povprečna ocena	3,4	3,3	3,8	3,9
Sprememba		-0,1	+0,5	+0,1

*Ni primerjave

Vir: Interna dokumentacija upravne enote- Poslovno poročilo za leto 2008 in tabela kazalnikov

Vpliv uvedbe ISO standarda na zadovoljstvo zaposlenih se neposredno z analiziranjem ankete od 2005 do 2008 ne da ugotoviti, zato sem izdelala kratko primerjavo rezultatov anket od 2003 do 2005 in izračunala povprečne ocene po sklopih vprašanj.

Tabela 19: Ocene po posameznih sklopih vprašanj

Sklopi vprašanj	2003	2004	2005
Zadovoljstvo pri delu in zavzemanje za stranke	3,67	3,91	3,98
Ocene, ki pojasnjujejo status skupinskega dela	3,57	3,69	3,94
Usposobljenost za opravljanje dela	3,71	3,70	3,87
Organizacija dela, ustrezna opremljenost	3,67	3,72	3,88
Zmožnost posameznika za nadzor pogojev, v katerih opravlja delo	2,99	2,78	2,83
Stimuliranje zaposlenih pri delu	2,63	2,98	3,22
Konfliktnost med nalogami, usklajenost z nadrejenim	3,12	3,06	2,83
Poznavanje pričakovanj vodstva	2,96	2,89	3,22
Povprečna ocena	3,29	3,34	3,47
Sprememba		+0,05	+0,13

Vir: Interna dokumentacija upravne enote – obdelave letnih anket

Tudi pri primerjavi ocen od 2003 do 2005 opazimo pozitivni trend, saj se povprečna ocena stalno dviga. Je pa opaziti pri 5. sklopu vprašanj, ki obravnava nadzor pogojev posameznika, rahel padec ocene. V ta sklop sodijo naslednje trditve:

- Mnogo časa porabim za probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.
- Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim stranke.
- Zaradi številnih zahtevkov ne opravim dela, kot bi ga moral.
- Ena od težav pri mojem delu je, da sem včasih odvisen od sodelavcev.

Skozi povprečno oceno tega sklopa ugotovimo, da je bilo zaposlenim naloženo nekaj dodatnega dela v zvezi z zahtevami ISO standarda, hkrati pa je že opazno zavedanje posameznikov po boljšem delu in težnja po boljši oceni dela zaposlenih s strani strank. Se pravi, da je uvajanje sistemov kakovosti sprva sicer nekoliko obremenilo zaposlene, vendar hkrati dvignilo zavedanje, da je s ciljem večjega zadovoljstva strank treba bolje opravljati svoje delo.

Poudariti pa je treba tudi rahel padec ocene pri sklopu v zvezi s konfliktnostjo nalog. V tem sklopu so vprašanja:

- Preobremenjen sem z evidencami in s papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.
- Na naši upravni enoti je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.
- Jaz in nadrejeni smo istega mnenja, kako naj bi opravljali delo.

Pri prvem od navedenih vprašanj je v letu 2003 68 % tistih, ki se strinjajo s trditvijo, v letu 2004 56,5 % in v letu 2004 le še 32 %. Torej se evidence zmanjšujejo ali pa so jih zaposleni osvojili in jih smatrajo kot sestavni del delovnih opravil.

Pri trditvi, da je obseg rešenih zadev pomembnejši kot kakovost, se je odstotek tistih, ki to trdijo, v letu 2004 znižal.

Vprašanje o tem, ali so zaposleni in njihovi nadrejeni istih misli, kako naj bi opravljali delo, pa so zelo različni odstotki strinjanja. V letu 2003 73,0 %, v 2004 82,6 %, nato pa strinjanje nenadno pade na 36 %. Tak odstotek bi lahko kazal na to, da so nadrejeni postavljali drugačne zahteve pri delu, lahko tudi zaradi zahtev standarda, po drugi strani pa bi si rezultat lahko razlagali tudi tako, da so zaposleni začeli iskati drugačne rešitve za učinkovito opravljanje svojih nalog, ki pa niso bile v skladu z dogovorjenim in sprejetim načinom dela (izpuščanje nekaterih vmesnih faz zaradi hitrejše rešitve določene naloge).

Interpretacija rezultatov izvedenih anket o zadovoljstvu zaposlenih kaže pozitivno rast povprečnega zadovoljstva zaposlenih na upravni enoti in zavedanje zaposlenih, da težnja po stalnem izboljševanju poslovanja ni kaprica vodstva, pač pa pravilna usmeritev v večje lastno zadovoljstvo pri delu in posledično tudi v večje zadovoljstvo strank. Rezultati ankete o zadovoljstvu strank, ki so vsako leto višje ocenjevali delo uslužbencev upravne enote, so bili

prav gotovo eden od vzrokov za boljše zadovoljstvo zaposlenih in vzvod za vlaganje še večjih naporov v kakovostno in učinkovito opravljanje dela.

Zaposleni pa so se vedno bolj zavedali, da je ugled upravne enote posledica kakovostnega dela prav vsakega posameznika. Stopnja identifikacije posameznikov z upravno enoto je od leta 2003, ko je bilo 42,3 % uslužbencev ponosnih, da so zaposleni v upravni enoti, do leta 2008 narasla na 92,9 %.

Stopnja zadovoljstva zaposlenih ima pozitivni trend, ki bi ga lahko z nekaterimi izboljšavami še dvignili.

5.6.4 Primerjava rezultatov ankete o zadovoljstvu strank z vsemi upravnimi enotami

Analiza rezultatov proučevane upravne enote sicer kaže na povezavo med uvajanjem in upoštevanjem sistema kakovosti ter dvigom zadovoljstva strank in zaposlenih, ne dobimo pa na ta način potrditve te povezave. Zato sem primerjala rezultate ankete o zadovoljstvu strank tistih upravnih enot, ki so v skupni publikaciji Fakultete za upravo, Ministrstva za javno upravo RS in Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS, Urad RS za meroslovje z naslovom Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006 posebej navedene kot tiste, ki med vsemi upravnimi enotami prednjačijo po zavezanosti h kakovosti.

Primerjava rezultatov ankete o zadovoljstvu strank je smiselna tudi zato, ker neposredno odraža dejansko stanje v upravni enoti. To anketo namreč izpolni večje število strank z različno starostno in izobrazbeno strukturo. Predpostavljam, da na anketo o zadovoljstvu zaposlenih lahko vpliva več drugih dejavnikov znotraj organa, zato ti rezultati niso najboljši za primerjavo med organi, so pa zelo dober pokazatelj vzdušja in odnosov znotraj organa.

Spodnja tabela prikazuje podatke o tistih upravnih enotah, ki so se med prvimi podale na pot odličnosti. Prikazane so posamezne aktivnosti, ki so jih navedene upravne enote izvajale v posameznem letu. Aktivnosti so navedene ne glede na to, kaj se je po posameznem modelu v letu odvijalo. Pri PRSPO je to lahko izdelava samoocene, sodelovanje v pilotnem projektu, izdelava vloge za prijavo na razpis za nagrado ali pridobitev priznanja PRSPO, pri ISO pa je navedena samo letnica pridobitve certifikata, je pa jasno, da so se vodile aktivnosti izboljševanja sistema, notranjih in zunanjih presoj in recertificiranja tudi v letih po pridobitvi certifikata.

Tabela 20: Razvoj odličnosti v organizacijah javne uprave

UE	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Celje			ISO	CAF		CAF, PRSPO	PRSPO
Grosuplje		ISO	CAF	CAF, PRSPO	CAF		
obravnavana UE *		ISO		PRSPO	CAF	CAF	CAF
Jesenice		ISO		CAF	PRSPO	CAF	
Krško		ISO	CAF		PRSPO	PRSPO, CAF	
Ljutomer	ISO, PRSPO	ISO		PRSPO		PRSPO	
Maribor		ISO	CAF	PRSPO	CAF	PRSPO	PRSPO
Murska Sobota	ISO		ISO, CAF	CAF, PRSPO	CAF	PRSPO	
Novo mesto	ISO		CAF	PRSPO	PRSPO	PRSPO	PRSPO
Slovenj Gradec		CAF	ISO, CAF	PRSPO	PRSPO		
Slovenske Konjice			CAF	CAF			
Šentjur pri Celju	ISO	CAF			PRSPO		
Trebnje	ISO		CAF	PRSPO	CAF	PRSPO	
Tržič		ISO	CAF		PRSPO	PRSPO	

* za obravnavano UE so vzeti podatki iz dokumentacije sistema kakovosti

Vir: Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006, 2007

Vse navedene upravne enote po enotni metodologiji merijo zadovoljstvo strank in zadovoljstvo zaposlenih. Glede na to, da so navedene upravne enote prve pridobile certifikate za standarde ISO ter da že kar nekaj let uporabljajo model CAF in so nekatere v pilotnem projektu Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost sodelovale v izboru za priznanje in ga najboljše tudi prejele, predvidevam, da so na ta način izboljšali organizacijo in so to njihove stranke zaznale. To pomeni, da bi pri teh upravnih enotah moralo biti izmerjeno višje zadovoljstvo strank kot pri ostalih upravnih enotah.

Primerjava vseh 58 upravnih enot s 14 izbranimi upravnimi enotami naj bi potrdila navedbe iz prejšnjega odstavka. Primerjala sem skupno oceno kakovosti posamezne upravne enote, izračunano na podlagi letne ankete. Podlaga za vsa nadaljna preračunavanja so podatki o ocenah vseh upravnih enot za leta od 2003 do 2008, ki jih na svoji spletni strani objavlja Ministrstvo za javno upravo RS.

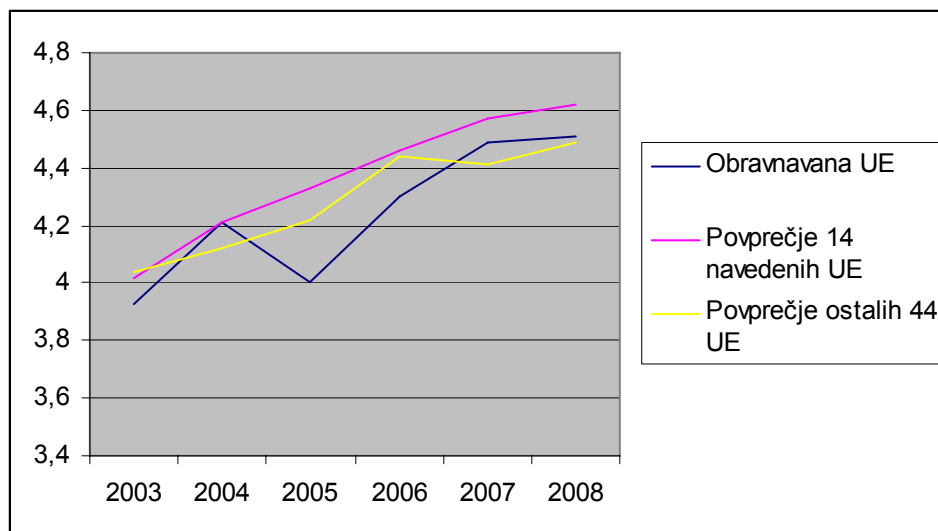
Tabela 21: Letna ocena kakovosti

UE	2008	2007	2006	2005	2004	2003	+/- 03-08
Celje	4,70	4,44	4,29	4,24	3,55	3,68	1,02
Grosuplje	4,78	4,61	4,52	3,97	4,20	4,18	0,60
Obravnavana UE	4,51	4,49	4,30	4,00	4,21	3,93	0,58
Jesenice	4,34	4,54	4,14	0	4,16	4,18	0,16
Krško	4,85	4,84	4,83	4,67	4,46	4,35	0,50
Ljutomer	4,53	4,54	4,69	4,47	4,09	3,84	0,69
Maribor	4,64	4,36	4,39	4,30	3,95	3,25	1,39
Murska Sobota	4,67	4,60	4,46	4,32	4,11	4,03	0,64
Novo mesto	4,59	4,56	4,26	4,20	4,17	3,98	0,61
Slovenj Gradec	4,52	4,49	4,35	4,37	4,41	4,29	0,23
Slovenske Konjice	4,72	4,78	4,67	4,60	4,60	4,51	0,21
Šentjur pri Celju	4,58	4,63	4,52	4,42	4,35	4,14	0,44
Trebnje	4,90	4,92	4,58	4,56	4,67	4,08	0,82
Tržič	4,44	4,29	4,47	4,22	4,01	3,93	0,51
Povprečje navedenih UE	4,62	4,57	4,46	4,33	4,21	4,02	0,60
Povprečje ostalih UE	4,49	4,41	4,44	4,22	4,12	4,04	0,45
Povprečje RS	4,59	4,51	4,42	4,23	4,13	4,04	0,55

Vir: Spletna stran Ministrstva za javno upravo RS

V zgornji tabeli so izračunana tri povprečja. Prvo je povprečje letnih ocen navedenih 14 upravnih enot, sledi povprečje ostalih 44 upravnih enot, zadnje povprečje pa je povprečje vseh 58 upravnih enot. Gibanje povprečne letne ocene o zadovoljstvu strank prikazujem tudi grafično.

Slika 16: Gibanje zadovoljstva strank



Vir: Tabela 21

Grafikon nazorno pokaže, da je rast zadovoljstva strank po letih v 14 upravnih enotah, ki so prve začele v svoje poslovanje uvajati sisteme kakovosti, bolj intenzivna kot v ostalih upravnih enotah. Zadovoljstvo strank v obravnavani upravni enoti pa se je, po padcu v letu 2005, v naslednjih letih močno povečalo.

Od leta 2003 do leta 2008 je izmerjena splošna ocena kakovosti po mnenju anketiranih strank v povprečju porasla za 0,55 ocene, z ocene 4,04 na 4,59. V posebej obravnavanih upravnih enotah se je ocena izboljševala različno, pri osmih med 14 obravnavanimi upravnimi enotami se je ocena dvignila več kot znaša povprečje.

Izračun povprečja ostalih 44 upravnih enot kaže, da so se pri njih od leta 2003 do 2008 ocene povprečno dvignile za 0,45, torej za 0,15 ocene manj, kot je povprečje pri 14 obravnavanih upravnih enotah.

Poleg tega pa je še posebej treba izpostaviti dejstvo, da so v letih od 2003 do 2008 v teh 14 upravnih enotah ocene dosegle že razmeroma visok nivo in jih je že zelo težko izboljševati. Dejstvo je namreč, da je oceno zadovoljstva npr. 4,75 bistveno težje izboljšati, kot pa na primer oceno 4,05, kjer je prostora za relativno preproste izboljšave še precej.

Ob upoštevanju navedenega sem mnenja, da vlaganje naporov v izboljševanje poslovanja in uporaba modelov kakovosti nesporno vodi k večjemu zadovoljstvu strank, ki pa se ga doseže samo z dobrimi rezultati na vseh nivojih delovanja upravne enote in z vključenostjo vseh zaposlenih. Sistemi kakovosti so tisto učinkovito orodje, ki omogoča in pospešuje uvajanje izboljšav, boljše organiziranost in enaka merila za vse postopke in za vse uslužbence upravne enote. To pa znajo stranke s svojimi ocenami nagraditi.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA STRANK IN ZAPOSLENIH

V magistrskem delu sem poleg teorije obdelala tudi primer upravne enote, ki je v letu 2002 svojo pot k odličnosti pričela z uvedbo in s certificiranjem standarda ISO 9001:2000, nadaljevala z dograjevanjem obstoječega sistema po standardu ter nato večkrat preverila svoje procese in tokove z izdelavo samoocene po modelu EFQM in CAF. Ker vodstvo upravne enote uporablja in razume modele kakovosti kot orodje za nenehno iskanje novih pristopov, so razvili svoj način povezovanja posameznih modelov. Procese obvladujejo s pomočjo pravil standarda ISO, kakovost opravljenih storitev periodično preverjajo s pomočjo CAF, naslednja stopnja pa mora slediti v primerjanju rezultatov dela z drugimi organizacijami javnega sektorja.

Ob obravnavanju in analiziranju posameznih aktivnosti, ki jih izvajajo, sem oblikovala nekatere predloge, ki bi lahko prispevali k izboljšanju zadovoljstva strank in zaposlenih. Svoje predloge za izboljšanje delovanja podajam v nadaljevanju.

6.1 Prvi predlog: Notranja kontrola

Pri analiziranju delovanja celovite notranje kontrole sem spoznala, da se za vsak modul notranje kontrole na podlagi ugotovitev izvedenega postopka ali metode predlaga določeno število korektivnih ukrepov, ki naj bi izboljšali poslovanje in nekatere preventivne ukrepe, ki bi zmanjšali ali preprečili možnost pojava določenih napak in slabosti. Rezultat izvedenih posameznih modulov so naslednji:

- Rezultat izvedene notranje presoje je določeno število ukrepov, ki se morajo izvajati, da se ugotovljene napake ne bi ponavljale.
- Na podlagi izvedene samoocelitve po CAF se izdelava akcijski načrt ukrepov za izboljšanje poslovanja.
- Pri letnem ažuriranju registra tveganj se preveri, ali so opredeljena tveganja še verjetna, ali obstajajo ustrezni ukrepi za zmanjševanje in odpravo teh tveganj ter ugotovi morebitna nova tveganja in aktivnosti za omejevanje le-teh.
- Analiziranje rezultatov ankete o zadovoljstvu strank in ankete o zadovoljstvu zaposlenih zahteva sprejem določenih ukrepov za izboljšanje zadovoljstva strank in zaposlenih.
- Redno pregledovanje poslovanja in doseganja zastavljenih ciljev s pomočjo sistema kazalnikov zahteva v primeru odstopanja od ciljnih vrednosti takojšnje ukrepanje in sprejem določenih aktivnosti.
- Stalno spremljanje izvajanja sprejetih sklepov kolegija lahko privede do sprejema posameznih potrebnih ukrepov v primeru nespoštovanja dogovorjenega.
- Stalna kontrola vodenja postopkov s pomočjo kontrolnih listov se lahko odraža v sprejemu določenih ukrepov za odpravo nepravilnosti.

Predvidevam, da se večina zgoraj naštetih kontrol zaključi tako, kot je opisano, torej z nekim naborom potrebnih ukrepov za odpravo nepravilnosti oziroma za preprečevanje novih. Glede na številne načine kontroliranja procesov je tak sistem spremljanja izvajanja ukrepov precej težaven in nepregleden. Predlagam, da bi ukrepe, ki so posledica vseh oblik notranje kontrole, združili v enoten dokument, ki bi ga imenovali Register ukrepov.

Tak register bi bistveno poenostavil spremljanje predlaganih ukrepov zastavljenega sistema, ker bi zagotavljal, da bi bile vse ugotovljene pomanjkljivosti v različnih procesih delovanja prepoznane, razkrite, obravnavane ter hkrati ustrezno dokumentirane in spremljane. Smiselno

bi bilo v skupnem registru ohraniti podatek, s pomočjo katere metode kontrole je bil ukrep predlagan, kdaj je bil predlagan, kdo je zadolžen za njegovo izvedbo in spremljanje ter rok, do katerega ukrep velja oziroma ga je treba izvesti.

S predlaganim registrom ukrepov bi se izognili podvajanju ukrepov, saj se verjetno dogaja, da različne oblike kontrole dajejo zelo podobne predloge ukrepov. Treba je poudariti, da so za posamezne module notranje kontrole zadolženi različni skrbniki. Tak register bi vse te ugotovitve povezal, izločil enake ali podobne ukrepe, s tem zmanjšal število ukrepov in vodstvu ponudil bolj pregleden dokument. Vodstvo bi imelo na ta način celotno sliko, s pomočjo katerih ukrepov se v danem trenutku zagotavlja delovanje upravne enote na zastavljenem kakovostnem nivoju.

6.2 Drugi predlog: Anketiranje partnerjev

Predlagam, da bi od vseh prepoznanih partnerjev pridobili povratne informacije, kako ocenjujejo delo uslužbencev upravne enote. Od nekaterih partnerjev (stranke, zaposleni) so pridobili že več zaporednih letnih ocen, sami so ocenjevali dobavitelje, ki so jih izbrali z javnimi razpisi, ostalih anketiranj pa še niso izvedli. Predlagam, da bi prvo tako oceno poskušali pridobiti v letu 2009 od določene skupine partnerjev, za katero bi ocenili, da z njo najpogosteje sodelujejo. Hkrati bi vse partnerje opredelili. Opredelili bi, kateri partnerji so za upravno enoto strateškega pomena in bi jih v nadaljnjih obdelavah imenovali strateški partnerji.

Na tak način bi postopoma ustvarili dialog z zunanjimi partnerji, prednost le-tega bi bilo tudi hitrejše reševanje zadev (npr. projektanti).

Če predlog ocenim še v okvirih modela CAF, ki ga uporablja upravna enota, bi s takim sodelovanjem lahko dosegli izboljšanje po četrtem merilu – partnerstvo in viri.

V nadaljevanju navajam splošni primer ankete, ki bi bila poslana vsem prepoznanim partnerjem, razen državljanom in zaposlenim, z dodanimi štirimi specifičnimi vprašanji za vsako skupino partnerjev. Vsaka anketa bi vsebovala 10 vprašanj. Ocenjevalna lestvica bi bila prilagojena tisti iz ankete o zadovoljstvu strank in zadovoljstva zaposlenih, torej ocene od 1 do 5.

vidimo smisel opravljenega dela v konkretnem rezultatu ali v prispevku k skupnemu dvigu nivoja poslovanja.

Model je zasnovan na teoretičnih predpostavkah metode uravnoveženega sistema kazalnikov in upošteva štiri vidike. Vidik učenja in rasti po Nortonu je zajet v vidiku zaposlenih.

Organizacije v javnem sektorju imajo nekatere vidike poslovanja opredeljene nekoliko drugače kot organizacije, ki delujejo na trgu, kjer vlada velika konkurenca in ki težijo za ustvarjanjem dobička. Pomembno je, da se zastavlja cilje z vidika rezultatov delovanja in načina, kako se zastavljene cilje meri.

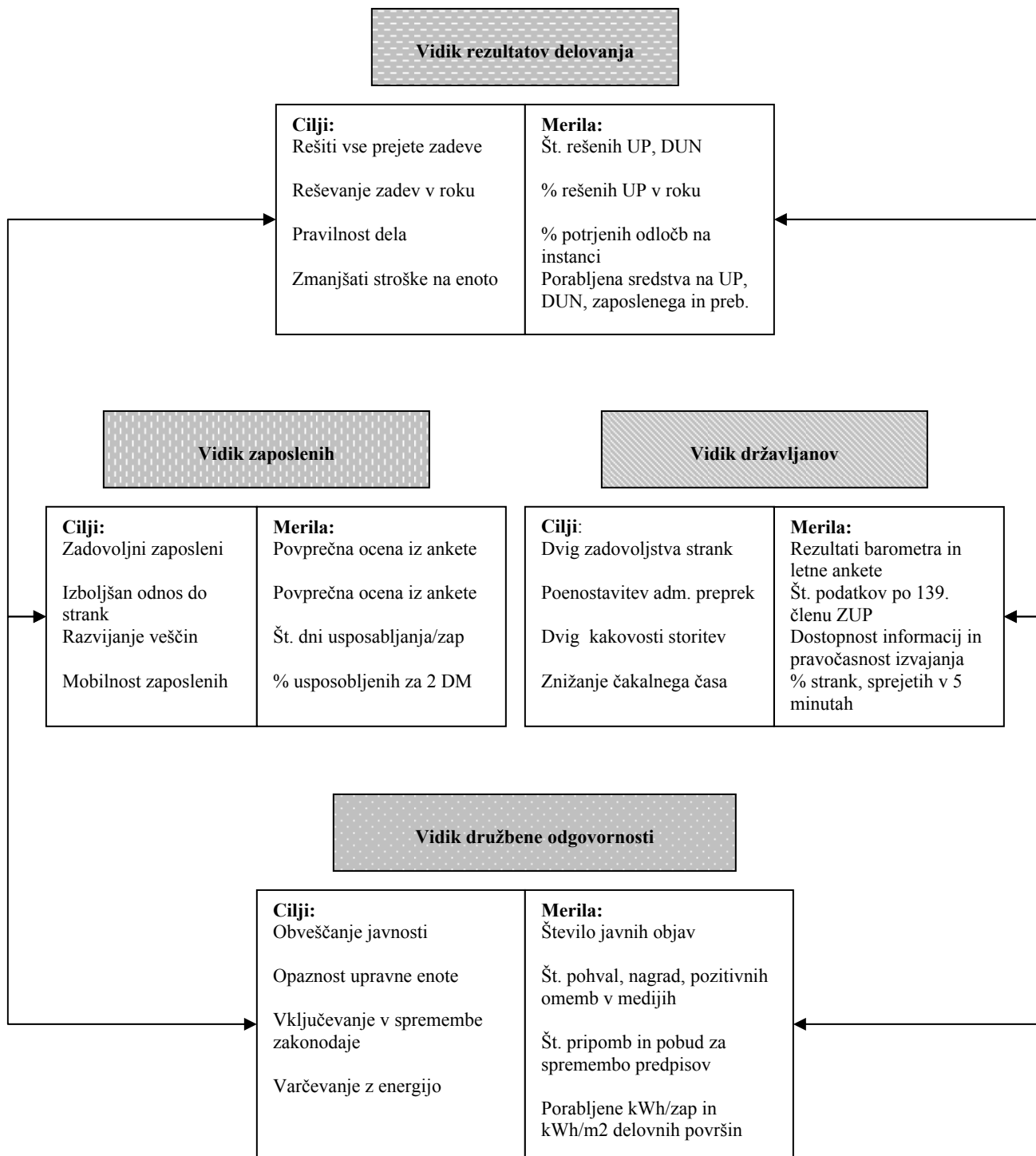
Vidik poslovanja s strankami je zajet v vidiku državljanov, kjer zastavljeni cilji pomembno vplivajo na zadovoljstvo strank, za merjenje pa so na voljo ustrezna orodja.

Vse kazalnike, ki jih predlagana shema zajema, v upravni enoti že spremljajo, vendar se mi zdi pomemben prikaz vseh kazalnikov v nekem modelu, kjer vsak lahko vidi smisel posameznih kazalnikov.

Spodnja slika prikazuje predlagano zgradbo posameznih vidikov in njihovo medsebojno odvisnost. Cilji po posameznih vidikih predstavljajo tiste kazalnike, za katere v upravni enoti ocenjujejo, da so pomembni in si zato zastavljajo ciljne vrednosti na letni ravni, ter spremljajo doseganje zastavljene ciljne vrednosti.

V sliki vzorec posameznega vidika kaže povezavo s posameznimi vidiki Kaplanovega modela, ki ga prikazujem s sliko 7 na strani 19.

Slika 17: Model uravnoteženih kazalnikov



Predlagani model upošteva kazalnike, ki se že vodijo v okviru tabelaričnega prikaza, vendar povezuje cilje z merili in kaže njihovo medsebojno odvisnost in povezanost. Povzema zastavljene dolgoročne cilje in opredeljuje način merjenja teh ciljev.

Z vidika modela CAF pa bi na ta način uvedli izboljšavo pri prvem merilu – voditeljstvo –, saj bi opredelili svoj model spremljanja ključnih rezultatov. Ključni rezultati pa nam omogočajo objektivno merjenje uspešnosti organizacije in doseganja načrtovanih ciljev.

6.4 Četrty predlog: Notranje in zunanje komuniciranje

Primerjava rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, da so odnosi v organizaciji dobri in se izboljšujejo, da pa so pri nekaterih trditvah prisotna nihanja, ki bi lahko kazala na pomanjkljivo ali neustrezno komuniciranje.

Rezultati ankete za leto 2008 so samo pri vidiku zadovoljstva, ki se nanaša na komuniciranje z nadrejenimi, pokazali stopnjo strinjanja s trditvijo pod 90 %, konkretno 86 %, kar je najnižje strinjanje med vsemi vidiki zadovoljstva. Jasno je torej, da je na področju komuniciranja treba uvesti določene izboljšave.

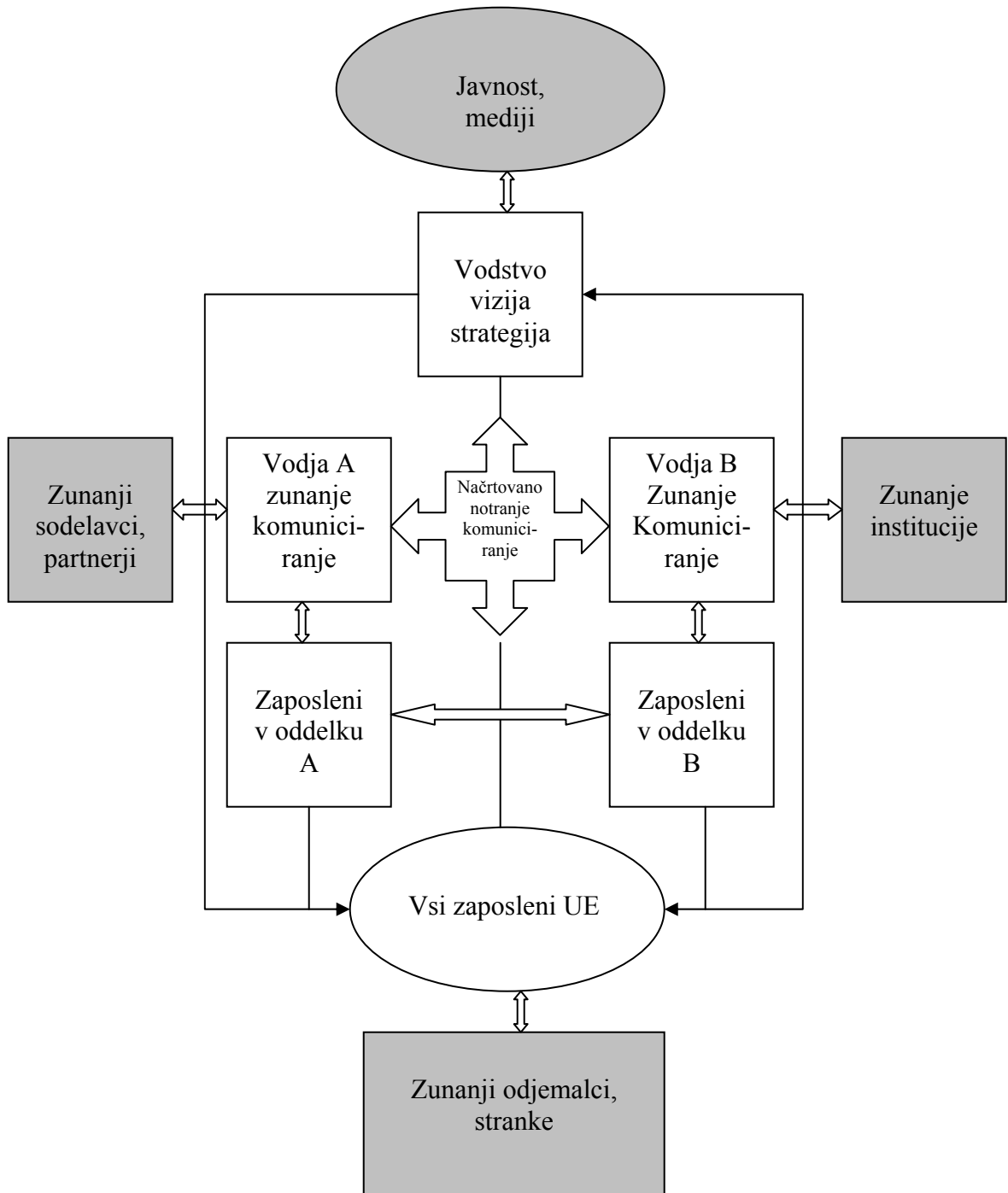
V upravni enoti obstajajo ustaljeni načini in poti komuniciranja med zaposlenimi ter med uslužbenci in njihovimi vodji. Stalni stik in sprotno reševanje nesporazumov in dilem sta nujna za uspešno poslovanje, vendar bi bilo komuniciranje smiselno zastaviti širše in s postavitvijo komunikacijskega modela jasno opredeliti, kateri načini in nivoji komuniciranja so v upravni enoti dogovorjeni in jih je treba upoštevati.

Možno je, da bi z jasno opredelitvijo komunikacijskih poti dvignili zadovoljstvo zaposlenih in hkrati tudi ugled upravne enote pri partnerjih, medijih in v lokalnem okolju. V predlaganem modelu je določeno, kdo komunicira navzven in kakšne so komunikacijske poti znotraj organizacije. Pri izdelavi predloga modela komuniciranja sem poskušala upoštevati dejstvo, da mora komunikacijski model vključevati odnose z zaposlenimi, zadovoljevanje potreb strank, odnose s partnerji in širšo javnostjo.

Po Fillovem predlogu integriranega tržnega komuniciranja (Fill, 1995) bi se vizija in strategija organizacije ob učinkovitem komuniciranju morali vzporedno prenašati od vodstva do zaposlenih, učinkovati pa bi morali tudi na zunanje partnerje, zunanje ustanove in širšo javnost.

V spodnji sliki je predstavljen predlog modela komuniciranja kot dodatne izboljšave pri skrbi za večje zadovoljstvo strank in zaposlenih.

Slika 18: Predlog modela integriranega komuniciranja v upravni enoti



Z modelom komuniciranja bi lahko dosegli:

- boljši način komuniciranja,
- boljšo vsebino komuniciranja,
- večjo intenzivnost komuniciranja,
- logičnost in usklajenost komuniciranja,
- sporočila niso v nasprotju in
- sporočila se dopolnjujejo.

Ne bi prihajalo do situacij, ko bi se zaposleni lahko izgovarjali na neinformiranost, ali pa do tega, da bi stranke z različnih virov znotraj upravne enote dobivala različne informacije. Ob uveljavljenem modelu komuniciranja je vsem zaposlenim nazorno prikazan način zunanjega komuniciranja, ki je ob nezadostnih informacijah in neusklajenih mnenjih lahko z vidika korektnosti informacij problematičen.

Ob boljši komunikaciji in ob zmanjšanju tveganja za nekorektne komunikacije bi se morale tudi zadovoljstvo zaposlenih glede komuniciranja s sodelavci in z nadrejenimi izboljšati.

6.5 Peti predlog: Zadovoljstvo zaposlenih

Pri podrobnem analiziranju in primerjanju večletnih rezultatov obeh anket, tako ankete o zadovoljstvu strank kot tudi ankete o zadovoljstvu zaposlenih sem mnenja, da je zadovoljstvo zaposlenih težje izboljšati kot zadovoljstvo strank. Predlagam, da bi izmed zaposlenih imenovali odbor za zadovoljstvo zaposlenih, ki bi dajal predloge za izboljšave na področju zadovoljstva zaposlenih, podajal kritične pripombe in pohvale v zvezi z delom in s pogoji dela ter posredoval želje in predloge zaposlenih k ukrepom in aktivnostim pri delovanju upravne enote.

Drugi del predloga pa se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z njihovo obremenjenostjo na delovnem mestu. Predlagam, da bi vodstvo upravne enote periodično spremljalo obremenjenost posameznih uslužbencev z namenom uravnoteženosti obremenitve zaposlenih ter v skladu z ugotovitvami skrbelo za čim višjo stopnjo uravnoteženosti obremenitev zaposlenih.

S takimi aktivnostmi bi lahko izboljšali vidik zadovoljstva, ki se nanaša na odnose, pa tudi vidik motiviranosti in zavzetosti, saj neenakomerna obremenjenost posameznih uslužbencev negativno vpliva tako na medsebojne odnose kot tudi na zavzetost posameznikov za kakovostno delo.

V okviru modela CAF je možno s takimi ukrepi izboljšati oceno pri tretjem merilu – zaposleni.

SKLEP

V uvodu magistrskega dela je postavljena hipoteza, da ima vpeljava sistemov kakovosti in prenova procesov poslovanja pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in na zadovoljstvo strank, odraža pa se tudi v boljšem poslovanju. Ob spoznavanju sistemov kakovosti in proučevanju vpeljave posameznih modelov kakovosti v poslovanje upravne enote sem poskušala dokazati pravilnost hipoteze.

S pomočjo analiziranja rezultatov anket o zadovoljstvu strank in zadovoljstvu zaposlenih obravnavane upravne enote sem prikazala, da se v organizaciji, ki je vpeljala v svoje poslovanje najprej ISO standard, nato pot k odličnosti nadaljevala z evalvacijo po modelu EFQM, kasneje pa prešla na model CAF in že trikrat izvedla samooceno po tem modelu, zadovoljstvo strank in zadovoljstvo zaposlenih iz leta v leto izboljšuje. Ocene, pridobljene s pomočjo letnih in mesečnih anket se izboljšujejo.

Z analiziranjem in s primerjavo rezultatov anket o zadovoljstvu strank vseh 58 upravnih enot v Republiki Sloveniji od leta 2003 do leta 2008 sem podkrepila trditev, da uvajanje sistemov kakovosti v poslovanje organa pozitivno vpliva na zadovoljstvo odjemalcev, saj sem ugotovila, da se je skupna ocena kakovosti po mnenju strank v obdobju 2003–2008 pri upravnih enotah, ki so v svoje poslovanje uvedle standarde in modele kakovosti, zvišala bolj, kot znaša povprečje ostalih upravnih enot.

Težko bi sicer trdila, da je dvig zadovoljstva strank in zaposlenih posledica izključno vpeljave sistema kakovosti, vendar pa ima pri tem nesporno odločilen prispevek. K dvigu zadovoljstva vsekakor prispeva tudi boljša opremljenost delovnih mest, informatizacija nekaterih upravnih postopkov, posodobljene uporabniške aplikacije in sodobne komunikacijske poti ter večja strokovnost in usposobljenost uslužbencev. Vendar pa bi vse te izboljšave ne imele tako velikega učinka, če jih ne bi uporabljali uslužbenci, ki se zavedajo potrebe po hitrem, strokovnem in učinkovitem delovanju v korist državljanov.

Odlična organiziranost dela, učinkovita kontrola delovanja, sprotno spremljanje zastavljenih ciljev in hitro odzivanje ob odkrivanju odstopanj, hkrati pa prijazen odnos do strank in skrb za dobre odnose znotraj kolektiva so zagotovo posledica vpeljave sistemov kakovosti.

Rezultati anket o zadovoljstvu strank in zaposlenih pa kažejo tudi na to, da se je vodstvo obravnavane upravne enote pravilno odločilo, ko je najprej pričelo z izpolnjevanjem zahtev po standardu ISO, na ta način uredilo procese, poenotilo način poslovanja in nato prešlo na sistem ocenjevanja s pomočjo modela CAF.

Zavezanost vodstva in dejstvo, da so bili zaposleni sproti seznanjeni z vsemi zahtevami sistema vodenja kakovosti in s spremembami, ki jih je bilo treba uvesti v poslovanje, ter da so bili dejavno vključeni v delovne skupine in v izdelavo samoocene je veliko prispevalo k boljšemu razumevanju potrebe po stalnem izboljševanju delovanja in k zavedanju, da vsak model koristi toliko, kolikor organizaciji z njegovo pomočjo uspe izboljšati poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Andoljšek, Ž. (2003). *Celovito obvladovanje kakovosti v javnem sektorju*. Ljubljana: Uprava.
2. Bosilj Vukšič, V. & Kovačič, A. (2008). *Upravljanje poslovnimi procesima*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Burlton, R.T. (2001). *Business Process Management: Profiting from Process*. Indianapolis: Sams.
4. DOK_SIS 2008. Sistemi za upravljanje z dokumenti. *Zbornik XVII. posvetovanja* (str. III-1- III-57). Kranjska gora: Društvo informatikov, dokumentalistov in mikrofilmov.
5. Dokumentacija sistema kakovosti in interna dokumentacija v upravni enoti
6. Evans, J. R. (2005). *Total quality management, organization and strategy*. Ohio: Mason.
7. *EFQM Model poslovne odličnosti*. (2004). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
8. Fill, C. (1995). *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*. London: Prentice Hall Europe.
9. Harmon, P. (2003). *Business process change-a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publ.
10. <http://www-eipa.nl>
11. <http://e-uprava.gov.si>
12. http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/odbor_za_priznanje_rs_za_poslovno_odlicnost/
13. http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/CAF_2006_SLO.pdf
14. <http://www.mladipodjetnik.si>
15. http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/
16. http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/
17. http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/
18. Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
19. Kern Pipan, K. & Leon, L. (2005). Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) v javni upravi 2004. *Zbornik XII. dnevov slovenske uprave. Uprava med politiko in stroko*. Portorož: Fakulteta za upravo.

20. Kovač, P. & Grošelj, B.(2007). *Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS in Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS.
21. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
25. Kovačič, A. (2005). Management poslovnih procesov javne uprave. *Sodobna javna uprava – konferenca MJU* (str. 59-61). Portorož: Ministrstvo za javno upravo.
26. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučnik, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
27. *Nacionalni program kakovosti RS*. (1993). Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo RS, Urad RS za meroslovje.
28. Nemeč, T. (2002). *Uvedba sistema kakovosti ISO 9001 v upravni organ*. Ljubljana, Ministrstvo za javno upravo.
29. Nemeč, T. (2005). Izboljševanje poslovanja s pomočjo modela poslovne odličnosti. Ljubljana: *Uprava*, str. 83-100.
30. Oakland, J. S. (1996). *Total quality management: text with cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
31. Potočnik, E. (1998). *ISO 9001: iz teorije v prakso, priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
32. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF)*.(2002). Ljubljana: Urad za organizacijo in razvoj uprave.
33. *Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti*. (2005). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
34. *Slovenski standard ISO 9001*. (2000). Ljubljana: Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 2000. 47 str.
35. *Strategija e-uprave RS za obdobje 2006–2010*. (2006). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS.
36. Uredba o upravnem poslovanju. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 20/2005, 03. marec 2005).
37. Zakon o javnih financah. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 79/1999, 30. september 1999).
38. Zakon o javnih uslužbencih (2002). *Uradni list RS*. (Št. 56/2002, 28. junij 2002).

39. Zakon o standardizaciji. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 59/1999, 23. julij 1999).
40. *Zbornik referatov: Dobre prakse v slovenski javni upravi*(2007). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS.
41. Žurga, G. (2005). Vloga benchmarkinga in dobrih praks za organizacijsko učenje in stalno izboljševanje. *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005: Zbornik konference*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS.