

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Bjeladinovič

**Sistem kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec:
vpliv na zadovoljstvo strank**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Bjeladinovič

Mentor: doc. dr. Miro Haček

**Sistem kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec:
vpliv na zadovoljstvo strank**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Rad bi se zahvalil doc. dr. Miru Hačku za mentorstvo, gospe Dušanki Kotnik, vodji Oddelka za notranje zadeve v Upravni enoti Slovenj Gradec za izčrpno pomoč in vse potrebne podatke za izdelavo diplomskega dela, staršem, za vso podporo in potrpežljivost tekom celotnega študija, ter prijateljem, ki so pripomogli, da bodo študijska leta ostala nepozabna.

SISTEM KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC: VPLIV NA ZADOVOLJSTVO STRANK

V javni upravi so prizadevanja za kakovost postala javno izražena vrednota in eden od pomembnih delov njene prenove. Uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti je postalo zlasti pomembno v upravnih enotah, saj so le-te po načinu dela storitvene organizacije, ki so vsak dan v stiku s strankami oziroma z državljani, in opravijo večino upravnih nalog države na prvi stopnji. Pomena kakovosti so se med prvimi upravnimi enotami v Sloveniji začeli zavedati tudi v Upravni enoti Slovenj Gradec. S ciljem nenehnega izboljševanja zadovoljstva strank ter učinkovitega in ekonomičnega poslovanja Upravna enota Slovenj Gradec že vse od leta 2000 sistematično vzdržuje sistem vodenja kakovosti, ki temelji na zahtevah in kriterijih standarda kakovosti SIST ISO 9001: 2000. Poslovanje upravne enote pa so še izboljšali z uporabo modelov poslovne odličnosti CAF in EFQM, ki je udejanjen v Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnosti (PRSPÖ).

V diplomskem delu ugotavljam, kako vzpostavljen sistem kakovosti vpliva na zadovoljstvo strank Upravne enote Slovenj Gradec. V tem okviru bistvo študije primera temelji na predstavitvi standarda kakovosti SIST ISO 9001: 2000, ki predstavlja temelj vzpostavljenega sistema kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec. Njegovo uspešnost pa pokažem z analizo anket, ki ugotavljajo zadovoljstvo strank v omenjeni upravni enoti.

KLJUČNE BESEDE: kakovost, zadovoljstvo strank, standard kakovosti ISO 9001: 2000, Upravna enota Slovenj Gradec.

THE SYSTEM OF QUALITY IN THE ADMINISTRATIVE UNIT SLOVENJ GRADEC: THE EFFECT ON CLIENT SATISFACTION

Aspirations for the quality of civil service have become a publicly expressed value and an important part of its modernization. Introduction, encouragement and management of quality has become especially important in the administrative units as these are, in regard to the method of work, service organizations that are daily in contact with clients respectively citizens and handle the majority of administrative functions of the state on the first degree.

Administrative unit Slovenj Gradec was among the first administrative units in Slovenia that realized the importance of quality. With the goal of continuous improvement of client satisfaction as well as effective and economical operation it has since 2000 systematically maintained the quality management system that is based on the demands and criteria of ISO 9001: 2000 quality standard. The operation of the administrative unit has been further improved with the models of business excellence CAF and EFQM that is encompassed in the Business Excellence Prize of the Republic of Slovenia.

In my bachelor's thesis I review the effect of the established system of quality on the satisfaction of clients of the Administrative unit Slovenj Gradec with the main focus on the introduction of ISO 9001: 2000 quality standard that is the base of the established system of quality. Its efficiency is indicated with the analysis of questionnaires that determine the client satisfaction in the aforementioned administrative unit.

KEY WORDS: quality, client satisfaction, ISO 9001: 2000 quality standard, administrative unit Slovenj Gradec.

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| 1 UVOD | 8 |
| 2 METODOLOŠKI OKVIR | 10 |
| 2.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA..... | 10 |
| 2.3 HIPOTEZE | 10 |
| 2.2 UPORABLJENE METODE IN TEHNIKE | 11 |
| 3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV | 13 |
| 3.1 JAVNA UPRAVA..... | 13 |
| 3.2 DRŽAVNA UPRAVA | 14 |
| 3.3 UPRAVNA ENOTA | 15 |
| 3.4 KAKOVOST | 17 |
| 3.4.1 Pojem kakovosti | 17 |
| 3.4.2 Kakovost storitev | 18 |
| 3.4.3 Kakovost v javni upravi..... | 20 |
| 3.5 ZADOVOLJSTVO STRANK..... | 22 |
| 3.6 MERJENJE ZADOVOLJSTVA STRANK | 23 |
| 3.6.1 Barometer kakovosti..... | 23 |
| 3.6.2 Model Servqual (ang. Service Quality) | 24 |
| 4 STANDARDI KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI | 25 |
| 4.1 STANDARD KAKOVOSTI SIST ISO 9001: 2000 | 25 |
| 4.1.1 Načela vodenja kakovosti SIST ISO 9001: 2000 | 27 |
| 4.1.2 Vsebina standarda SIST ISO 9001: 2000 | 27 |
| 4.1.3 Procesni pristop | 29 |
| 4.2 MODEL CAF (Common Assesement Framework)..... | 31 |
| 4.3 MODEL ODLIČNOSTI EFQM..... | 34 |
| 4.3.1 Temeljna načela odličnosti | 34 |
| 4.3.2 Merila modela odličnosti EFQM..... | 35 |
| 4.4 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO) | 37 |
| 4.4.1 Organizacijska struktura PRSPO..... | 38 |
| 4.4.2 Postopek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost | 39 |
| 5 POLITIKA KAKOVOSTI V SLOVENSKE JAVNI UPRAVI..... | 40 |
| 5.1 VLOGA MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO | 40 |
| 5.2 PRISTOPI K KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE ... | 41 |
| 5.3 TEMELJNI DOKUMENTI..... | 42 |
| 5.4 ZAKONODAJA | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.1 Uredba o upravnem poslovanju..... | 45 |
| 6 UPRAVNA ENOTA SLOVENJ GRADEC..... | 48 |
| 6.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC..... | 48 |
| 6.2 POSLANSTVO IN VIZIJA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC..... | 51 |
| 6.3 STRATEGIJA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC..... | 52 |
| 6.3.1 Strategija nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec | 52 |
| 6.3.2 Nadgradnja Strategije nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec..... | 54 |
| 6.4 RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC | 56 |
| 6.5 STANDARD KAKOVOSTI SIST ISO 9001: 2000 V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC | 58 |
| 6.5.1 Sistem vodenja kakovosti (4. poglavje SIST ISO 9001: 2000)..... | 58 |
| 6.5.2 Odgovornost vodstva (5. poglavje SIST ISO 9001: 2000)..... | 60 |
| 6.5.3 Vodenje virov (6.poglavje SIST ISO 9001: 2000)..... | 63 |
| 6.5.4 Realizacija storitev (7. poglavje SIST ISO 9001: 2000) | 64 |
| 6.5.5 Merjenje, analize in izboljševanje (8. poglavje SIST ISO 9001:2000)..... | 66 |
| 7 ANALIZA ZADOVOLJSTVA STRANK V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC | 69 |
| 7.1 LETNA ANKETA (2003-2008)..... | 69 |
| 7.1.1 Analiza rezultatov | 70 |
| 7.2 BAROMETER KAKOVOSTI | 74 |
| 7.2.1. Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2006 (maj-december 2006) | 75 |
| 7.2.2. Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2007 | 77 |
| 7.2.3 Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2008 | 79 |
| 7.3 LASTNA ANKETA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC (2006-2008) .. | 81 |
| 7.3.1 Analiza rezultatov | 81 |
| 7.4 KNJIGA PRIPOMB, POHVAL IN PREDLOGOV TER NABIRALNIK..... | 83 |
| 7.4.1 Analiza rezultatov | 83 |
| 8 VERIFIKACIJA HIPOTEZ | 84 |
| 9 ZAKLJUČEK..... | 89 |
| 10 LITERATURA | 91 |

KAZALO SHEM

| | |
|---|----|
| Shema 4.1 : Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih..... | 30 |
| Shema 4.2: Struktura modela CAF..... | 33 |
| Shema 4.3: Model odličnosti EFQM..... | 36 |
| Shema 6.1: Organigram Upravne enote Slovenj Gradec..... | 49 |
| Shema 6.2: Vizija Upravne enote Slovenj Gradec | 52 |

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 7.1: Povprečna ocena Barometra kakovosti (maj-december 2006)..... | 75 |
| Graf 7.2: Povprečna ocena Barometra kakovosti (2007) | 77 |
| Graf 7.3: Povprečna ocena Barometra kakovosti (januar-november 2008)..... | 79 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 3.1: Dejavniki kakovosti storitev | 20 |
| Tabela 6.1: Aktivnosti na področju ISO standarda in modela CAF | 57 |
| Tabela 6.2: Aktivnosti na področju PRSPO | 58 |
| Tabela 7.1: Število anketiranih strank obdobju 2003 - 2008..... | 70 |
| Tabela 7.2: Letno ugotavljanje zadovoljstva strank UE Slovenj Gradec 2003 - 2008... | 70 |
| Tabela 7.3: Barometer kakovosti – rezultati (maj – december 2006) | 76 |
| Tabela 7.4: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2006 | 76 |
| Tabela 7.5: Barometer kakovosti – rezultati (2007)..... | 78 |
| Tabela 7.6: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2007 | 78 |
| Tabela 7.7: Barometer kakovosti – rezultati (januar - december 2008) | 80 |
| Tabela 7.8: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2008 | 80 |
| Tabela 7.9: Primerjava ocene kakovosti storitev UE SG z drugimi institucijami..... | 81 |
| Tabela 7.10: Število podanih pohval, pripomb in predlogov po letih, od leta 2001 do 2008 | 83 |

1 UVOD

Vseobsežen proces rekonstrukcije slovenske javne uprave se je začel po osamosvojitvi leta 1991. Temeljni poudarki v prvih letih po vzpostavitvi lastne države so bili na izgradnji institucij javne uprave, ki jih je Republika Slovenija prevzela od zvezne države (obramba, carina, državljanstvo, osebni dokumenti, monetarni sistem, itd.), ter prilagoditvi sistema javne uprave ustavnemu konceptu delitve oblasti in lokalne samouprave (vzpostavitev vlade, ministrstev, vzpostavitev lokalne samouprave, ustanovitev upravnih enot in prevzem državnih funkcij). Nadaljnji razvoj javne uprave je šel v smeri vključevanja Slovenije v Evropsko unijo, pri čemer so strateške spremembe potekale v smeri krepitev administrativne usposobljenosti po posameznih resorjih in v smeri izgradnje novega zakonodajnega okvira za delovanje javne uprave, ki je bil zaključen leta 2002 s sprejetjem petih sistemskih zakonov¹ (Vlada Republike Slovenije 2003a).

Spremembe v javni upravi pa je začel narekovati tudi vse bolj kritičen in zahtevnejši odnos uporabnikov, ki so se začeli zavedati, da javna uprava ni sama sebi namen in zahtevati izboljšanje kakovosti storitev ter zniževanje stroškov javne uprave. (Ministrstvo za javno upravo 2006). Poudarjeno uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti v slovenski javni upravi je tako vidno zlasti od leta 1999, ko je v okviru Ministrstva za notranje zadeve začel delovati Odbor za kakovost. Odbor je postal gonilna sila uveljavljanja kakovosti kot vrednote in imperativa v delovanje organov državne uprave, zlasti upravnih enot (Žurga 2001a, 19). V naslednjih letih se v normativne akte na abstraktni ravni začne uvajati pojem kakovosti, vladni dokumenti (Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005, Politika kakovosti slovenske javne uprave, itd.) pa začnejo v ospredje postavljati povečevanje učinkovitosti javne uprave, povečevanje njene odprtosti in preglednosti, povečevanje kakovosti njenih storitev in zviševanje zadovoljstva državljanov in pravnih oseb kot uporabnikov njenih storitev (Vlada Republike Slovenije 2003a). Enake cilje zasleduje tudi v letu 2004 ustanovljeno Ministrstvo za javno upravo, ki si za svoje poslanstvo izbere “enostaven cilj – prijazna in učinkovita uprava”.

¹ To so: Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o javnih agencijah, Zakon o inšpekcijskem nadzoru in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.

Uvajanje kakovosti in poslovne odličnosti v slovensko javno upravo označuje kombinacija pristopov “od zgoraj navzdol” in “od spodaj navzgor”. Pristop od zgoraj navzdol se udejanja preko Ministrstva za javno upravo in usmeritev Vlade Republike Slovenije. Pristop od spodaj navzgor pa označuje dejavnosti na področju uvajanja sistemov vodenja kakovosti v posamezne organe in organizacije javne uprave (Žurga 2007, 48).

V zadnjih letih se je na tej podlagi konstantno povečevalo število upravnih enot, ki vzdržujejo in razvijajo različne sisteme vodenja kakovosti preko standardov kakovosti SIST ISO 9001: 2000, CAF in PRSPO. Pri vsakem od teh standardov oziroma modelov odličnosti tako ali drugače sodeluje tretjina vseh upravnih enot. S tem je zajeta skoraj večina od 58 upravnih enot (Ministrstvo za javno upravo 2008a). Certifikat kakovosti po standardu ISO 9002 je kot prva med upravnimi enotami pridobila UE Ljutomer, v letu 2001 pa ji je sledila UE Slovenj Gradec.

“Po načinu dela je upravna enota storitvena organizacija, ki je vsak dan v stiku s strankami oziroma državljani. Tak položaj upravne enote zahteva več poudarka na kvaliteti izvajanja storitev, predvsem pa več razumevanja in posluha za tako kvaliteto storitev, kot si jo želijo državljani” (Pretnar 2001, 105).

V skladu s tem Upravna enota Slovenj Gradec že od leta 2000 sistematično upravlja kakovost, ki je opredeljena kot eno izmed šestih ključnih področij v strategiji njenega razvoja. Upravna enota ima tako vzpostavljen, dokumentiran, izveden in vzdrževan sistem vodenja kakovosti, ki je vzpostavljen za celotno upravno enoto. Zadovoljstvo strank na UE zasledujejo z nenehnim izboljševanjem učinkovitosti sistema vodenja kakovosti v skladu z zahtevami standard SIST ISO 9001: 2000 in uporabo modelov poslovne odličnosti (Upravna enota Slovenj Gradec 2009a). Že osemkrat so uspešno potrdili ISO standard, dvakrat izvedli samoocenitev po modelu CAF, izdelali akcijski načrt ter prejeli diplomu za sodelovanje v pilotnem projektu PRSPO za javni sektor 2004 ter se prijavi na redni razpis PRSPO v letih 2005 in 2007.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Glavni cilj diplomske naloge je predstaviti značilnosti sistema kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec ter ugotoviti, kako le-ta vpliva na kvaliteto storitev in s tem posledično na zadovoljstvo strank omenjene upravne enote. V tem okviru se bom osredotočil na predstavitev standarda kakovosti SIST ISO 9001: 2000, ki predstavlja temelj vzpostavljenega sistema kakovosti v UE SG, opravljal pa bom tudi analizo rezultatov merjenja zadovoljstva strank.

Diplomska naloga je sestavljena iz več delov:

Uvodni del sestoji iz predstavitve teme diplomskega dela in metodološkega okvira, v katerem so navedeni cilji, hipoteze ter metode in tehnike, ki sem se jih poslužil pri pisanju diplomske naloge. **Teoretični del** je sestavljen iz več poglavij. V njem najprej opredeljujem temeljne pojme, ki so pomembni za samo temo diplomske naloge. To so: pojem javne uprave, državne uprave, upravnih enot, kakovosti ter zadovoljstvo strank. Nadalje so predstavljeni standardi kakovosti in poslovne odličnosti ter orodja za merjenje zadovoljstva strank. Teoretični del pa zaključujem s predstavitvijo politike kakovosti slovenske javne uprave. V **Empiričnem delu** preučujem sistem kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec in njegov vpliv na zadovoljstvo strank (študija primera). Sistem kakovosti sem predstavil skladno po standard SIST ISO 9001: 2000. V empiričnem delu sodi tudi predstavitev in analiza podatkov zadovoljstva strank s storitvami UE SG. **Zaključni del** sestavlja verifikacija hipotez in ugotovitve diplomskega dela.

2.3 HIPOTEZE

V diplomskem delu bom preverjal naslednje hipoteze:

HIPOTEZA 1:

Z izvajanjem celovitega sistema kakovosti Upravna enota Slovenj Gradec zagotavlja kvalitetnejše storitve in s tem tudi večje zadovoljstvo strank.

Nekatere upravne enote kljub vzpostavljenim sistemom kakovosti dosegajo slabše rezultate zadovoljstva strank, zato me zanima, kakšno je stanje na tem področju v Upravni enoti Slovenj Gradec. Pri prvi hipotezi bom tako ugotavljal ali vzpostavljen sistem kakovosti izboljšuje kvaliteto storitev in s tem zvišuje zadovoljstvo strank Upravne enote Slovenj Gradec.

HIPOTEZA 2:

Za delovanje sistema vodenja kakovosti je odgovorno vodstvo Upravne enote Slovenj Gradec.

S postavljeno hipotezo bom ugotavljal, kdo je v Upravni enoti Slovenj Gradec odgovoren za postavitev in delovanje sistema vodenja kakovosti. Preverjal bom, ali je to vodstvo ali pa je bila ta naloga zaupana vsem zaposlenim v upravni enoti.

HIPOTEZA 3:

Upravna enota Slovenj Gradec uspešno realizira strateške cilje postavljene v nadgradnji Strategije nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec.

Poslovanje Upravne enote Slovenj Gradec temelji na Strategiji nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec. S tretjo hipotezo bom preverjal, kako uspešna je upravna enota pri doseganju zastavljenih strateških ciljev.

2.2 UPORABLJENE METODE IN TEHNIKE

Diplomsko delo temelji na uporabi tako kvalitativnih kot tudi kvantitativnih metod in tehnik. “Za **kvantitativne metode** je bistvena količina določene značilnosti pojava ali povezanosti dveh pojavov in njeno merjenje oz. pridobivanje numerično izraženih podatkov o predmetu proučevanja. **Kvalitativne metode** pa se ukvarjajo s kvaliteto določenega pojava, pri katerem sicer lahko vidimo spremembe ali povezanost z drugimi pojavi, a teh ni mogoče numerično izraziti” (Bučar in drugi 2002, 8).

Z **analizo vsebin primarnih virov** sem preučil zakonodajo ter vladne dokumente in strategije, ki se nanašajo na relevantno tematiko kakovosti in zadovoljstva strank v slovenski javni upravi.

Analizo vsebin sekundarnih virov sem uporabil za pregled in analizo literature z izbranega področja diplomskega dela (monografske publikacije, članki v strokovnih revijah in zbornikih, interna gradiva Upravne enote Slovenj Gradec ter spletne strani, predvsem Ministrstva za javno upravo, Urada RS za meroslovje in Upravne enote Slovenj Gradec).

Z metodo **analize uradnih statističnih podatkov** sem ugotavljal, kakšno je zadovoljstvo strank s storitvami Upravne enote Slovenj Gradec. Podatke sem pridobil iz rezultatov Barometra kakovosti za upravne enote, ki jih objavlja Ministrstvo za javno upravo in iz rezultatov letnih anket, ki ugotavljajo zadovoljstvo strank v UE Slovenj Gradec.

S **študijo primera** sem se osredotočil na delovanje sistema kakovosti v Upravni enoti Slovenj Gradec. Študija primera je posebna oblika empirične raziskave, s katero si prizadevamo globinsko in celostno proučiti en sam primer (Flere 2000, 95). Uporabljena je lahko na številnih področjih raziskovanja, in sicer: za evalvacijo programov usposabljanja, evalvacijo uspešnosti delovanja organizacije, evalvacijo oblikovanja in implementacije projektov kot tudi za analizo javnih politik, analizo odnosov med organizacijami in med različnimi oddelki znotraj organizacije. Zaradi svojih eksplorativnih zmožnosti predstavlja neprecenljivo metodo raziskovanja (Gray 2004, 123).

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1 JAVNA UPRAVA

Javna uprava je proizvodnja dobrin in storitev, namenjenih zadovoljevanju potreb potrošnikov – državljanov, do katerih ni mogoče priti po načelih tržne menjave, temveč jih mora država zagotavljati s svojim intervencionizmom in regulativnimi mehanizmi. Definiramo jo lahko v formalnem in materialnem smislu. Javna uprava v formalnem smislu pomeni sistem organov, ki odločajo v javnih zadevah, torej o uresničevanju družbene koristi. V materialnem smislu pa pomeni sam proces odločanja o javnih zadevah (Haček 2005, 24-25).

Po Šmidovniku javna uprava vključuje državno upravo in del javnih služb, lahko pa tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami. Torej vse organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oz. javne naloge zagotavljanja javnih dobrin (Šmidovnik v Brezovšek in Črnčec 2007, 15). Sistem javne uprave je torej sestavljen iz štirih področij (ibidem.):

- *državna uprava je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;*
- *lokalna samouprava je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;*
- *javna služba so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave;*
- *javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju je.*

Naloge javne uprave obsegajo pet kategorij: policijske naloge, materialne, infrastrukturne in strokovnooperativne; pospeševalne in razvojne ter skrb za obstoj sistema in ustvarjalna vloga (Haček 2005, 27).

3.2 DRŽAVNA UPRAVA

Državna uprava je ožji pojem od javne uprave in predstavlja del dejavnosti, ki se izvajajo v javni upravi (Brezovšek in Črnčec 2007, 16). Zakon o državni upravi določa, da je državna uprava del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge (ZDU, 1. čl.). “Vlada kot nosilec izvršilne veje oblasti svoje funkcije opravlja s pomočjo državne uprave, ki je sredstvo za izvajanje njenih politik, pa tudi zakonov in drugih odločitev nosilca zakonodajne veje oblasti. Vlada in državna uprava sta v odnosu usmerjevalca in izvrševalca, saj se njena dejavnost odvija v okviru danih usmeritev” (Haček 2005, 29-30).

Državno upravo lahko v organizacijskem smislu opredelimo kot skupek organov, ki upravljajo z državo, ampak ne v smislu določanja njene politike oziroma družbenih koristi, temveč v smislu izvajanja te politike. Po funkcionalni opredelitvi pa je državna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni ravni. Državna uprava tako sodi v instrumentalni del upravnega sistema oziroma upravnega procesa (Virant 2002, 63).

“Pri odločanju na instrumentalni ravni ne gre več za vrednostno, politično odločanje, temveč za izvrševanje političnih odločitev. Pri tem uprava sprejema nove odločitve, ki pa so vezane predvsem na strokovne premise odločanja – na dejanske in metodološke. Pri upravnem delovanju ne gre več za ugotavljanje, kaj je za družbo koristno in prav, temveč za izvajanje tistega, kar je zakonodajalec spoznal za družbi koristno” (Virant 2002, 64).

V najbolj splošnem smislu lahko rečemo, da ima državna uprava dve glavni funkciji, in sicer izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti ter pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (Rakočevič in Bekeš v Haček 2005, 30). V okviru teh dveh funkcij lahko ločimo več vrst nalog državne uprave. Različni teoretiki jih klasificirajo na različne načine. Rakočevič in Bekeš govorita o eksekutivni, kurativni in servisni funkciji državne uprave. Eksekutivna funkcija zajema izvrševanje zakonov in drugih političnih odločitev, kurativna nosi odgovornost za upravno področje, servisna

funkcija pa zajema strokovne naloge za potrebe nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (priprava strokovnih podlag za politične odločitve) (Haček 2005, 30).

Po Zakonu o državni upravi pa državna uprava izvršuje naslednje upravne naloge (ZDU, 8.-13. čl.):

- za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov ter druga gradiva ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik;
- izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade;
- opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov;
- spremlja stanje družbe na področjih, za katere je pristojna, in skrbi za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko države;
- na podlagi in v okviru zakonov, drugih predpisov in državnega proračuna spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj;
- zagotavlja opravljanje javnih služb v skladu z zakonom.

3.3 UPRAVNA ENOTA

Na podlagi Zakona o upravi je bilo 1.1. 1995 ustanovljenih 58 upravnih enot, ki so od občin prevzele vse upravne naloge in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena ministrstva, ter vse druge, z zakonom določene upravne naloge oblastvenega značaja iz pristojnosti občin (ZUpr, 101. čl). Izjemo predstavljajo tri področja, ki so jih neposredno prevzela ministrstva (geodetska služba, inšpekcijski nadzor in upravne naloge na področju obrambe) (Virant 2002, 109).

“Ustanovitev upravnih enot predstavlja dekoncentracijo državne oblasti, torej prenos izvršilne funkcije upravnega procesa na lokalno raven. Upravna enota je organ izvrševanja z zakonom določenih nalog uprave, ki zaradi narave ali načina dela zahtevajo dekoncentrirano opravljanje nalog uprave na posameznih področjih” (Kovač 2002, 158-159).

Med glavne naloge upravnih enot spada odločanje na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni drugače določeno in

opravljanje tudi drugih upravnih nalog iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja (ZDU, 44. čl.). Upravne enote opravljajo upravne naloge zlasti na področju (Ministrstvo za javno upravo 2008b):

- notranjih zadev (osebni dokumenti, prijava prebivališča, zadeve javnega reda, področje tujcev, matičnih zadev, upravne zadeve prometa, državljanstva, itd.),
- graditve objektov in drugih posegov v prostor (gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje, itd.),
- kmetijstva (promet s kmetijskimi zemljišči, status kmeta, zaščitene kmetije, itd.)
- denacionalizacije,
- žrtev vojnega nasilja,
- gospodarstva (registracija samostojnih podjetnikov posameznikov in nekaterih d.o.o. na e-Vem točki).

Notranje so upravne enote organizirane po posameznih področjih (npr. notranje zadeve, kmetijstvo, okolje...) na notranje organizacijske enote, ki jih določi načelnik s soglasjem vlade (ZDU, 45. čl.).

Upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z 82. členom Zakona o javnih uslužbencih, ki določa, da načelnika upravne enote imenuje minister, pristojen za upravo (ZJU, 82. čl.). Načelnik upravne enote predstavlja upravno enoto, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji, koordinira delo notranjih organizacijskih enot, zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam, opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote. Med njegove naloge pa spada tudi odločanje o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote (Kovač 2002, 159).

Razmerje med upravno enoto in ministrstvi je hierarhično (Virant 2002, 112). Upravna enota opravlja zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve. Ministrstvo, na katerega delovno področje sodijo zadeve, ki jih opravlja upravna enota (Grafenauer in Brezovnik 2006, 159):

- *daje upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti,*

- daje upravnim enotam obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojega delovnega področja,
- spremlja organizacijo dela v upravni enoti oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari,
- nadzoruje izvrševanje upravnih nalog v upravni enoti,
- lahko naloži upravni enoti, da v mejah svoje pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter mu o tem poroča.

3.4 KAKOVOST

3.4.1 Pojem kakovosti

V literaturi, ki govori o kakovosti, ni mogoče najti enotne opredelitve tega pojma. “Kakovost pomeni zelo različne stvari za različne ljudi, običajno je kakovost vedno povezana s ceno ali stroški. V tehničnem smislu ima lahko dvojni pomen: nanaša se na karakteristike proizvoda ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje naprej določenih ali pričakovanih potreb odjemalca ali pa se kakovost nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak” (Piskar in Dolinšek 2006, 35-36). V nadaljevanju bom navedel nekaj opredelitev kakovosti:

SSKJ definira kakovost kot nekaj kar opredeljuje kaj glede na pozitivne lastnosti, oziroma kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivnih lastnosti.

CAF (Common Assessment Framework) opredeljuje kakovost kot značilnost proizvoda (blaga ali storitve) (Ministrstvo za notranje zadeve 2002).

V standardu ISO 9000 – Temelji in slovar je kakovost opredeljena kot stopnja, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve (Potkonjak 2009).

Kakovost je sinonim za zadovoljevanje potreb, zahtev in pričakovanj strank oziroma uporabnikov (Krapše 2005, 36).

Guruji kakovosti pa opredeljujejo kakovost kot (Piskar in Dolinšek 2006, 36):

- brezhibnost (W. Edwards Deming),
- ustreznost namenu (Joseph M. Juran),
- usklajenost z zahtevami (Philip Crosby)
- odjemalec je tisti, ki definira kakovost (Armand V. Fiegenbaum)

3.4.2 Kakovost storitev

Kakovost storitve je veliko težje ocenjevati kot kakovost izdelka (Potočnik 2004, 92):

- kakovost izdelka lahko ocenimo po tehničnih značilnostih (na primer barvi, obliki, trdoti...). Pri storitvah se mora uporabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvene organizacije ipd.;
- kakovost storitev je odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavanjem dejanske izvedbe storitve;
- kakovost storitve uporabnik ocenjuje tudi glede na postopke izvedbe storitve, in ne glede na stanje po izvedbi.

“Kakovost v storitveni organizaciji pomeni, da je storitev oblikovana in izvedena tako, da se v optimalni meri odziva na potrebe strank / odjemalcev in poglavitnih udeležениh strani (angl. stakeholder)” (Kovač 2003a, 18).

“Pod pojmom kakovostna raven storitev razumemo način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje uporabnika, oziroma je kakovost skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe uporabnika” (Potočnik 2004, 95). Kakovost storitve posameznik vedno zaznava kot razliko med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo (ibidem.).

Zaradi tega moramo razlikovati med standardno kakovostjo in kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji. Standardna kakovost je objektivna in jo storitvena organizacija določi s postopki ter izvajalci storitve. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, je subjektivna in jo uporabnik opredeli potem, ko je že izvedena (Potočnik 2004, 92).

Med uporabniki pa obstajajo tudi pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev, zato je treba razlikovati med:

- iskano kakovostjo, to so tiste lastnosti, ki jih uporabnik lahko ovrednoti pred opravljeno storitvijo,
- izkustveno kakovostjo, to je kakovost, ki jo uporabnik občuti šele med ali po opravljeni storitvi,
- kakovostjo zaupanja, to je kakovost, ki jo uporabnik težko oceni tudi po opravljeni storitvi, ker ima o storitvi premalo znanja (Potočnik 2004, 96).

Pri storitvah sta v ospredju praviloma izkustvena kakovost in kakovost zaupanja.

Med dejavnike kakovosti storitev prištevamo tiste značilnosti, za katere uporabniki menijo in pričakujejo, da jih bo storitvena organizacija dosegla med izvajanjem storitve. Glavne značilnosti kakovosti storitev so opisane v spodnji tabeli (Potočnik 2004, 97-98):

Tabela 3.1: Dejavniki kakovosti storitev

| Dejavniki kakovosti storitev | Opis: |
|------------------------------|--|
| Celovitost | Poštenost, pravičnost, nepristranskost in zaupanja vredno izvajanje storitev. |
| Čistost | Urejeno, čisto in prijetno okolje ter vidne sestavine storitvenega procesa vključno z opremo in izvajalci storitve. |
| Dostopnost | Enostaven fizični dostop na storitveno lokacijo (npr. z avtomobilom vključno s parkiranjem). |
| Estetičnost | Fizične sestavine ali način predstavitve in poteka izvajanja storitve, ki ustrezajo splošnim estetskim standardom. |
| Funkcionalnost | Skladnost in uporabnost v različnih fazah storitvenega procesa. |
| Komunikativnost | Takšen prenos sporočil o storitvi, da ga stranke razumejo, pa tudi prenos povratnih informacij in razumevanje njihovih sporočil glede zadovoljstva s storitvijo. |
| Odzivnost | Takšen pristop izvajalcev storitve, da stranke občutijo, da so dobrodošle. |
| Prilagodljivost | Pripravljenost izvajalcev storitve, da spremenijo ali dopolnejo del storitvenega procesa, da bi ustregli posebnim željam strank. |
| Razpoložljivost | Čas, ki ga ima izvajalec storitve na voljo za stranke. |
| Skrbnost | Izraža se s pozornostjo, potrpežljivostjo ali simpatijo do strank. |
| Udobnost | Ugodje, ki ga nudi oprema in okolje, v katerem poteka storitveni proces. |
| Uslužnost | Povezana je z načinom izvajanja storitvenega procesa in zaupanjem v izvajalca. |
| Vljudnost | Uglajenost, spodobnost in spoštovanje strank. |
| Zanesljivost | Nanaša se na natančnost in pravočnost izvedbe storitve skladno z obljubo, dano stranki |
| Zavezanost | Pripadnost osebja storitveni organizaciji, ki se nanaša zlasti na zadovoljstvo pri delu, marljivost, pripadnost, vestnost in ponos. |
| Zmožnost | Usposobljenost in strokovnost izvajalcev, da natančno izvedejo storitev. |

Vir: Potočnik (2004, 97-98).

3.4.3 Kakovost v javni upravi

Kakovost v javni upravi in kakovost v zasebnem sektorju imata načeloma enake značilnosti. "Pri izboljševanju kakovosti svojega delovanja in storitev se organizacije državne uprave namreč naslanjajo na izkušnje iz zasebnega sektorja ter sledijo aktualnim konceptom pri uvajanju sistemov obvladovanja kakovosti" (Žurga 2001b, 35). Pa vendar je v javni upravi nekaj pomembnih specifik, ki se odražajo tudi pri opredeljevanju in pojmovanju kakovosti (Krapše 2005, 171).

“Kakovost upravnega dela tako razumemo kot celotno zbirko pokazateljev, ki se ne kaže le skozi (ne)zadovoljstvo strank, kot bi morda kdo poenostavljeno razmišljal, ampak tudi skozi izpolnjevanje zastavljenih ciljev, ekonomičnosti poslovanja, zadovoljstva zaposlenih, statistike instančnega odločanja, ugotovitev različnih oblik nadzora idr.” (Kovač 2003a, 18). Upoštevati pa je treba tudi omejitvene dejavnike uvajanja kakovosti v javni upravi, ki se izražajo predvsem v proračunskem financiranju in regulaciji (ibidem.).

Virant (Žurga in Stopar, ur. 2000, 8) pojem kakovosti v upravi razume v širšem in v ožjem smislu. V širšem smislu je to zakonito, strokovno, nepristransko, učinkovito in smotrno delovanje uprave. V ožjem smislu pa ima kakovost v upravi enak zunanji znak kot v zasebnem sektorju: zadovoljno stranko.

Bohinc (2001, 9-10) pa pravi, da se kakovost v državni upravi manifestira skozi njene osnovne cilje, ti pa so: povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih, izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti, obvladovanje stroškov, izboljšanje preglednosti delovanja, dvig ugleda in prepoznavnosti ter pridobivanje certifikatov kakovosti za posamezno upravno enoto.

Prašnikar (2001, 16) kot temeljne cilje uvajanja kakovosti v lokalno samoupravo, ki pa jih lahko prevedemo na celotno javno upravo, navaja:

- izboljšanje kakovosti storitev s pomočjo visoko strokovnega, korektnega in profesionalnega dela in odnosa do strank,
- izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih,
- izobraziti zaposlene za delo v sodobni upravi,
- učinkoviteje in hitreje reševati zadeve,
- učinkovito upravljati s sredstvi in premoženjem,
- izboljšati in natančno določiti odgovornosti posameznika v upravi.

Uvajanje in izboljševanje kakovosti v javnem sektorju je nujno predvsem zaradi (Krapše 2005, 175):

- zahtev in pričakovanj uporabnikov,
- zahtev in pričakovanj financerjev in ustanoviteljev,
- ugodnega javnega mnenja,

- ugleda / imidža v javnosti,
- lastne pozitivne samopodobe,
- medsebojnih primerjav (“benchmarking”),
- prestiža in tekmovalnosti.

3.5 ZADOVOLJSTVO STRANK

Uspešne organizacije posvečajo veliko pozornosti odnosu do strank ter načinom za doseganje oziroma zagotavljanje njihovega zadovoljstva (Pretnar 2001, 106). Višje zadovoljstvo uporabnikov storitev prinaša storitveni organizaciji pomembne prednosti (Lovelock in Wright 1999, 99-100):

- povečuje se partnerski odnos in lojalnost uporabnikov storitev,
- zadovoljni uporabniki širijo dober glas o storitvah organizacije in na ta način promovirajo organizacijo,
- uporabniki, ki so s storitvijo bili že večkrat zadovoljni, bodo ob morebitni nepopolnosti pri opravljeni storitvi, lažje spregledali to nepopolnost,
- zadovoljni uporabniki so manj dovzetni za ponudbe konkurenčnih organizacij².

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo uporabnikov s storitvijo je predvsem odvisno od njihovih subjektivnih pričakovanj, kakšna bi po njihovem osebnem prepričanju morala biti kakovost storitve. Če se uporabnikove zaznave, izkušnje in rezultati storitve skladajo s pričakovanjem, bodo s storitvijo zadovoljni. Če njegove zaznave rezultata storitve presegajo pričakovanja, bo zelo zadovoljen, če že ne navdušen in obratno, če se njegove zaznave rezultata storitve ne skladajo s pričakovanji, bo nezadovoljen, celo razočaran (Potočnik 2004, 129).

“Zadovoljstvo uporabnikov z izdelkom merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo uporabniki pričakujejo od tega izdelka³, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti izdelka gre po raziskavah pravzaprav za predvideno pričakovano vrednost izdelka, torej za raven vrednosti izdelka, za katero

² Položaj uporabnika v javnem sektorju je determiniran s položajem in režimom javnega sektorja, kar pomeni potencialno prisilo, saj ni možnosti izbire zaradi monopola ponudnika (Kovač 2002, 208).

³ Pojavne oblike izdelkov kot osnovnih predmetov menjave so lahko zelo različne: blago, storitve, pravice, ideje, prostori, osebnosti, organizacije.

uporabniki predpostavljajo, da jo bo imel izdelek ob uporabi” (Zeithaml in drugi v Snoj 1998, 29).

To lahko pokažemo kot:

$$\text{ZADOVOLJSTVO} = \text{ZAZNANA VREDNOST} - \text{PRIČAKOVANA VREDNOST}$$

Na pričakovanja⁴ imajo velik vpliv tudi izkušnje. V primeru, da ima uporabnik slabe izkušnje s storitveno organizacijo, bodo pričakovanja nižja, nasprotno pa dobre izkušnje povečujejo pričakovanja. Subjektivna pričakovanja praviloma naraščajo, saj postajajo uporabniki storitev čedalje zahtevnejši. Poleg izkušenj vplivajo na pričakovanja tudi oglaševanje, javno mnenje in osebne povezave ter stiki (Potočnik 2004, 127). Zaznana vrednost pa je odvisna predvsem od vpliva zaznanih značilnosti pri delovanju izdelka (storitve) in zaznavne sposobnosti uporabnika (Snoj 1998, 29).

Tako pričakovana vrednost kot tudi zaznana vrednost izdelka sta subjektivna koncepta, ki ju ni mogoče izmeriti z enovitimi in popolnoma objektivnimi merili (ibidem.).

3.6 MERJENJE ZADOVOLJSTVA STRANK

3.6.1 Barometer kakovosti

Barometer kakovosti je eno izmed uporabljenih orodij za merjenje kakovosti in učinkovitosti v slovenski javni upravi, s katerim se prek anketnih vprašalnikov ugotavljata zadovoljstvo in mnenje strank oz. uporabnikov (Haček in Bačlija 2007, 64). Uporabo Barometra kakovosti ureja 3. člen Uredbe o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju. Ta določa, da se 17. členu Uredbe o upravnem poslovanju (v nadaljevanju UUP) doda tretji odstavek, ki se glasi (Uredba o dopolnitvah uredbe o upravnem poslovanju, 3. čl.):

Organi državne uprave redno ugotavljajo 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

⁴ Pričakovano vrednost.

za vrnitev vprašalnika, posreduje z odločbo oz. sklepom, s katerim se postopek zaključi. Pri izpolnjevanju vprašalnika se strankam zagotovi popolna anonimnost. Organi so dolžni obdelati vprašalnike za vsak koledarski mesec posebej, najpozneje do desetega dne v naslednjem mesecu, in rezultate objaviti na spletni aplikaciji, ki jo zagotovi ministrstvo, pristojno za javno upravo.

Od 1. maja 2006 je tako strankam upravnih enot, ministrstev in organov v sestavi ministrstev na voljo vprašalnik, ki je skrčen na zajem bistvenih informacij in obsega naslednja štiri vprašanja:

1. Ocenite kakovost dela uslužbenca / uslužbencev,
2. Ocenite odnos uslužbenca / uslužbencev,
3. Ocenite hitrost opravljenega dela,
4. Ocenite urejenost in dostopnost organa.

Stranke pri vsakem vprašanju organ ocenijo po lestvici od 1 (slabo) do 5 (odlično), poleg tega pa imajo možnost izraziti še svoje mnenje oz. podati predloge (Ministrstvo za javno upravo 2009c).

3.6.2 Model Servqual (ang. Service Quality)

Stranke se pri ocenjevanju kakovosti storitev najpogosteje opirajo na naslednjih deset dimenzij oziroma kriterijev kakovosti : zanesljivost, odzivnost, vljudnost, zaupanje, varnost, razumevanje, dostopnost, komunikativnost, urejenost in na fizične dokaze storitve. Te dimenzije uporablja tudi model presoje kakovosti storitev SERVQUAL (Potočnik 2004, 105).

Model SERVQUAL je najbolj pogosto uporabljen model na področju merjenja kakovosti storitev. Predstavlja način merjenja razkoraka med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve. Za potrebe modela je bila razvita tudi lestvica za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Sestavljena je iz petih skupin dimenzij kakovosti⁵ (Pretnar 2001, 109):

- Fizični dokazi storitve (otipljivost), ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in promocijskega materiala.

⁵ Posamezne dimenzije kakovosti se med seboj prekrivajo, zato poenostavljen model SERVQUAL obsega le 5 dimenzij.

- Zanesljivost v smislu sposobnosti, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo.
- Odzivnost v smislu pripravljenosti pomagati pri reševanju neke naloge.
- Zaupanje (zagotovilo), znanje in ustrežljivost zaposlenih, ki vlivajo zaupanje in samozavest pri strankah.
- Razumevanje (empatija) kot sposobnost vživeti se v vlogo in problem uporabnika.

“Ocenjevanje je razdeljeno na dva dela: v prvem anketirani uporabniki ocenjujejo, kakšno storitev si želijo oziroma kakšno storitev, naj bi organizacija nudila, v drugem delu pa odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija po njihovem mnenju nudila” (Marolt in Gomišček 2005, 150). Za obe obliki trditev se uporablja Likertova merilna lestvica s sedmimi stopnjami od “zelo se strinjam” na eni strani do “sploh se ne strinjam” na drugi strani (Potočnik 2004, 105).

4 STANDARDI KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI

4.1 STANDARD KAKOVOSTI SIST ISO 9001: 2000

ISO (International Organization for Standardization) je mednarodna organizacija za standardizacijo. Oznaka ISO dejansko pomeni omrežje 157 nacionalnih inštitutov (v Sloveniji vladni Urad RS za meroslovje), ki koordinirajo in publicirajo sistem standardov na številnih področjih (Kustec-Lipicer 2007, 206).

“Standardi ISO so smernice za ustrezno postavitvev in ohranjanje internega sistema kakovosti organizacije in pripomorejo k doslednosti izvajanja delovnih procesov in dobrih rezultatov dela” (Haček in Bačlija 2007, 67).

Standard kakovosti ISO 9001: 2000 sodi v družino standardov ISO 9000: 2000, ki ga sestavljajo trije glavni in en dodatni standard. Trije glavni standardi so (Marolt in Gomišček 2005, 104 – 105):

- **ISO 9000 – sistemi vodenja kakovosti – Temelji in slovar:** podaja osnove sistemov vodenja kakovosti in določa terminologijo za sisteme vodenja kakovosti,
- **ISO 9001 – sistemi vodenja kakovosti – Zahteve:** določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, kjer mora organizacija prikazati svojo sposobnost, da nudi proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in pripadajočih predpisov ter si prizadeva povečati zadovoljstvo odjemalcev,
- **ISO 9004 – sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja:** nudi smernice, ki upoštevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema vodenja kakovosti. Cilj tega standarda je izboljšati delovanje organizacije ter zadovoljiti odjemalce in ostale zainteresirane strani.

Dodatni standard **ISO 19011** pa nudi navodila za presojo sistemov vodenja kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

Standard ISO 9001: 2000 razveljavlja in nadomešča tri dosedanje standarde ISO 9001: 1994, 9002: 1994 in 9003: 1994 ter predstavlja strokovno revizijo teh dokumentov (Urad za standardizacijo in meroslovje 2001).

Standard kakovosti ISO 9001: 2000 navaja zahteve za sistem vodenja kakovosti ter tako spodbuja organizacije, da z učinkovito uporabo in nenehnim izboljševanjem sistema vodenja kakovosti povečujejo zadovoljstvo svojih odjemalcev (Novak 2001, 7).

Uporablja se, kadar organizacija (Urad za standardizacijo in meroslovje 2001):

- *mora dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje,*
- *namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami regulative.*

“Certifikate ISO-standardov pridobiva vsaka organizacija v (slovenski) javni upravi sama, saj se na sistemski oz. vladni ravni s tem ne ukvarjajo posebej, kar tudi pomeni, da je pridobivanje certifikatov omenjenih standardov relativno samoiniciativna in

neobvezujoča odločitev vsake organizacije posebej. Najpogosteje se zanje odločajo na upravnih enotah” (Kustec-Lipicer 2007, 207).

4.1.1 Načela vodenja kakovosti SIST ISO 9001: 2000

Standard kakovosti ISO 9001: 2000 temelji na osmih načelih vodenja kakovosti (Novak 2001, 12-15):

1. **Osredotočenost na odjemalce:** *Organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj.*
2. **Voditeljstvo:** *Voditelji vzpostavljajo enotnost namena in delovanja organizacije. Oni so tisti, ki odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo polno vključeni v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.*
3. **Vključenost zaposlenih:** *Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije, zato njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist organizacije.*
4. **Procesni pristop:** *Želeni rezultati se uspešneje dosežajo, če se aktivnosti in z njimi povezani viri obvladujejo kot proces.*
5. **Sistemski pristop k vodenju:** *Prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema, omogoča večjo uspešnost organizacij pri doseganju zastavljenih ciljev in večjo učinkovitost.*
6. **Nenehno izboljševanje:** *Nenehno izboljševanje mora biti stalen cilj vsake organizacije.*
7. **Odločanje na podlagi dejstev:** *Učinkovite odločitve slonijo na analizi podatkov in informacij.*
8. **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji:** *Vzajemno koristni odnosi povečujejo sposobnost organizacije in njenih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti.*

4.1.2 Vsebina standarda SIST ISO 9001: 2000

Standard sestoji iz devetih poglavij, uvodna štiri poglavja (0 – 3. poglavje) so informativne narave in ne tvorijo del zahtev standarda ISO 9001: 2000 (Marolt in Gomišček 2005, 135).

Standard kakovosti sestavljajo naslednji glavni deli (Piskar in Dolinšek 2006, 50 – 51):

- **Sistem vodenja kakovosti (4. poglavje SIST ISO 9001: 2000):** *Organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi (ključni in podporni), kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane proizvod ali storitev (človeške zmogljivosti, infrastruktura, delovno okolje, finančni viri), in kako bodo procese merili in izboljševali. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije (postopkov, navodil, pravilnikov, zapisov).*
- **Odgovornost vodstva (5. poglavje SIST ISO 9001: 2000):** *Vodstvo se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda, saj mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti v organizaciji. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije ter informiranje organizacije, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev, kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev.*
- **Vodenje virov (6. poglavje SIST ISO 9001: 2000):** *Vodstvo mora zagotoviti, da so viri, bistveni za izvajanje strategije in doseganje ciljev organizacije, identificirani in da so na voljo. To mora vključevati vire za delovanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti in za zadovoljevanje odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Med vire ne sodijo samo sposobnost zaposlenih, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori, procesna oprema, podporne storitve, kot sta transport ali komunikacije, torej infrastruktura in delovno okolje, informacije, dobavitelji in partnerji (optimiranje števila dobaviteljev in partnerjev, dvosmerno komuniciranje, hitro reševanje problemov,...), naravni viri, finančni viri (planiranje, preskrba, analiza) ter vse pomožne storitve.*
- **Realizacija storitev (7. poglavje SIST ISO 9001: 2000):** *Realizacijo proizvoda oziroma storitve sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo proizvoda oziroma storitve. Organizacija jih mora načrtovati in razvijati. K takim procesom sodijo dejavnosti, kot je ugotavljanje zahtev odjemalcev, pregled zahtev, prodaja, komuniciranje z odjemalci, načrtovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava proizvodov in posredovanje storitev, obvladovanje nadzornih in merilnih naprav. Načrtovanje in izvajanje storitev pa mora biti v skladu z zahtevami ostalih procesov sistema vodenja kakovosti.*

- **Merjenje, analize in izboljševanje (8. poglavje SIST ISO 9001: 2000):**
Organizacija mora načrtovati in izvajati procese nadziranja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da se dokaže usklajenost proizvoda oziroma storitve, da se zagotovi usklajenost sistema vodenja kakovosti ter da se nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Tako so nadziranje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema kakovosti ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema bistveni za učinkovit sistem kakovosti.

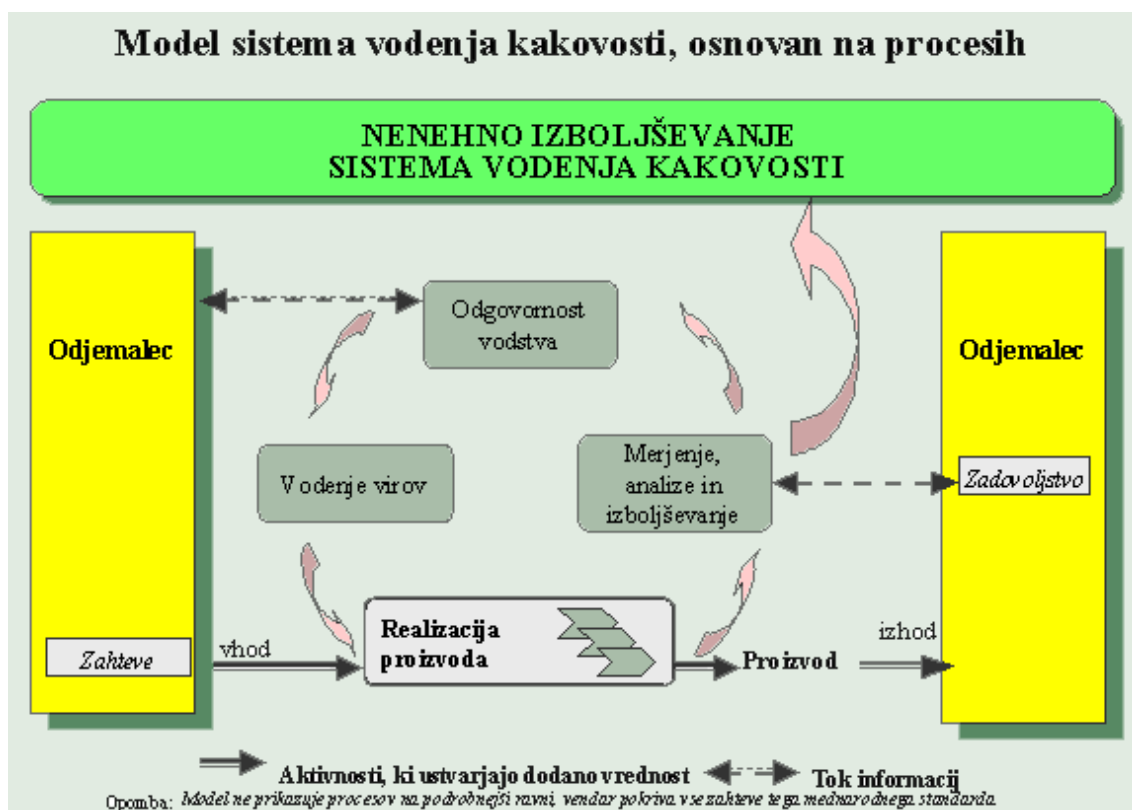
4.1.3 Procesni pristop

“Standard SIST ISO 9001:2000 privzema procesni pristop, tako pri razvijanju, izvajanju, kot tudi pri izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti, vse s ciljem povečanja zadovoljstva odjemalcev in zavestne osredotočenosti na odjemalce in njihovo zadovoljstvo” (Strle Vidali 2001, 57).

Proces definira kot aktivnost, ki uporablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vhodov v izhode. Izhod enega procesa pogosto tvori vhod v drug proces. Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, pa poimenuje kot procesni pristop, katerega prednost je v tem, da omogoča nenehni nadzor tako nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov kot tudi njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi (Urad za standardizacijo in meroslovje 2001).

Model sistema vodenja kakovosti, prikazan na spodnji shemi (Shema 4.1), je osnovan na procesnih povezavah in zagotavlja pomembno vlogo odjemalcem pri določanju vhodnih zahtev. Zadovoljstvo odjemalca se spremlja z ocenjevanjem odjemalčevega zaznavanja, ali je organizacija izpolnila njegove zahteve (Strle Vidali 2001, 57).

Shema 4.1 : Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: Potkonjak (2009).

Vodstvo je odgovorno, da so nedvoumno določene usmeritve in cilji organizacije in zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov. Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev, saj so le zadovoljni odjemalci zagotovilo za dolgoročno uspešen razvoj organizacije. Zato vodstvo zadovoljstvo odjemalcev skrbno spremlja in meri, analizira povratne informacije, ugotavlja priložnosti za nenehno izboljševanje in na tej osnovi proizvode, procese in sistem nenehno izboljšuje (Novak 2001, 22).

Procesni pristop deluje po principu PDCA Demingovega kroga stalnih izboljšav (planiraj, izvajaj, preverjaj, ukrepaj). Delovanje sistema vsebuje naslednje aktivnosti:

P(plan) – planiraj: Vzpostavi cilje in procese, potrebne za doseganje rezultatov v skladu z zahtevami odjemalcev in politiko organizacije.

D(do) – izvajaj: Izvajaj procese.

C(check) – preverjaj: Nadzoruj in meri procese in proizvod glede na politiko, cilje in zahteve za proizvod.

A(act) – ukrepaj: Ukrepaj, da se bo delovanje procesov nenehno izboljševalo (Križman in Novak 2002, 78).

4.2 MODEL CAF (Common Assesement Framework)

“Evropski Common Assessment Framework – CAF je model za ugotavljanje kakovosti, ki so ga na osnovi Evropskega modela poslovne odličnosti (EFQM) in drugih shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji z upoštevanjem specifik uprave v letih 1998 - 2000” (Kovač 2003b, 154). V primerjavi z modelom EFQM predstavlja začetno stopnjo poti k odličnosti.

Model CAF se v državah Evropske unije najpogosteje uporablja na željo in s podporo vodstva organizacije kot začetek za vzpostavljanje politike kakovosti oziroma sistema za ocenjevanje uspešnosti delovanja, spodbuja izmenjavo idej med zaposlenimi v organizaciji in pomeni začetek za uvajanje nadaljnjih izboljšav (Kern Pipan 2007, 4). Primeren je predvsem za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju (Ministrstvo za notranje zadeve RS 2002).

“V letih 2000-2005 je približno 900 organizacij evropskih javnih uprav uporabljalo model CAF, s ciljem izboljšanja delovanja svojih organizacij. Veliko zanimanje za uporabo tega orodja obstaja tudi zunaj Evrope, npr. na Kitajskem in Srednjem Vzhodu” (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije 2007).

Model CAF ima štiri glavne cilje (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije 2007):

1. *V javno upravo uvajati načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM⁶) in jo z uporabo in razumevanjem samoocenjevanja postopoma voditi od sedanjega zaporedja aktivnosti načrtuj – izvedi do popolnega kroga PDCA (načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj).*
2. *Omogočiti javnim organizacijam, da se same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšanje.*

⁶ Celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management – TQM): Na odjemalca osredotočena filozofija upravljanja, ki skuša s pomočjo analitičnih orodij in timskega dela z vključevanjem zaposlenih stalno izboljševati poslovne procese. Modelov TQM je več, najpogostejši so npr. EFQM, CAF, Malcom Baldrige (ZDA), ISO 9004 (Ministrstvo za javno upravo 2007).

3. *Delovati premostitveno med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti.*
4. *Omogočiti primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.*

Kovačeva (Kovač 2003b, 155) kot ključne prednosti modela CAF navaja:

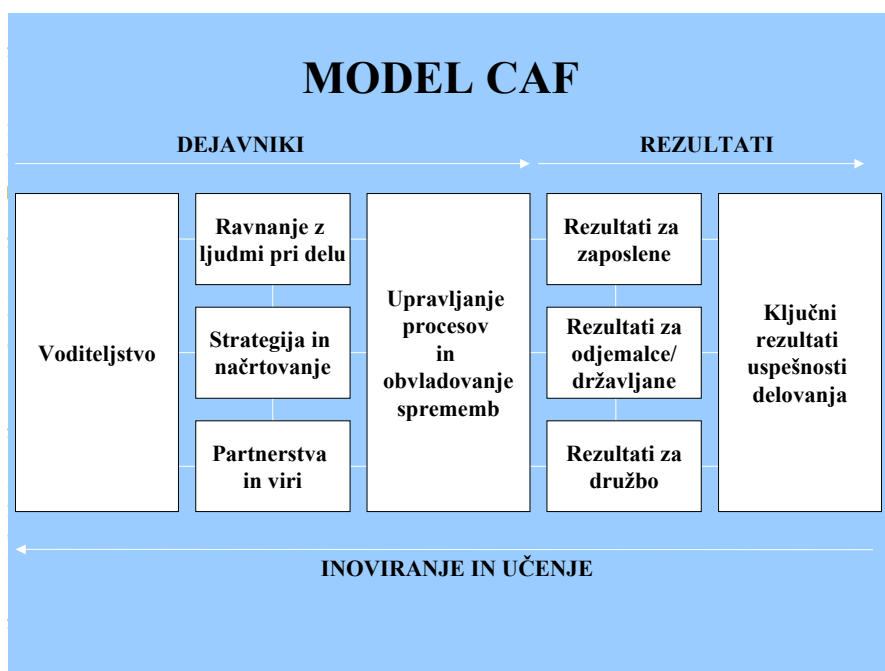
- *integralnost modela (upošteva vse možne dejavnike za delovanje in vsa področja, na katerih se ugotavljajo rezultati);*
- *model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela (vezanost na politiko, procesno usmerjenost uprave, usmerjenost k strankam, nefinančne kazalce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

Model temelji na evropskem modelu poslovne odličnosti (EFQM), ki upošteva devet temeljnih meril uspešnosti in učinkovitosti, s tem, da CAF več pozornosti usmerja specifikam javnega sektorja glede spreminjanja procesov, odnosa do strank in

nefinančnih kazalcev uspešnosti (Kovač v Kern in drugi 2004, 31). Nasploh pa je metodologija pri uporabi modela CAF bistveno enostavnejša, zato model CAF imenujemo “lahek” model (Haček in Bačlija 2007, 66).

Merila od 1 do 5 obravnavajo značilnosti dejavnikov organizacije. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loti svojih nalog, da bi dosegla želene rezultate. S šestim merilom pa se ocenjevanje preusmeri od dejavnikov k rezultatom, s katerimi se meri zaznavanje: kaj zaposleni, državljani/odjemalci in družba mislijo o organizaciji (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije 2007). Vsa merila povezujejo elementa inoviranja in učenja kot podlagi za stalen napredek in razvoj sleherne organizacije (Kern Pipan 2007, 5).

Shema 4.2: Struktura modela CAF



Vir: Kovač (2003b, 156).

“Rezultat izvedene samoocelitve po modelu CAF je nabor ugotovljenih priložnosti za izboljšanje posameznih elementov organizacije tako na strani dejavnikov kot rezultatov. Na tej podlagi organizacija izdela akcijski načrt izboljšav in v njem določi, katere izboljšave bo izpeljala in kdaj” (Žurga 2007, 55). CAF tako ni namen samemu sebi, temveč je orodje za identifikacijo ukrepov za večjo uspešnost in učinkovitost organizacije (Kovač 2003c, 39).

4.3 MODEL ODLIČNOSTI EFQM

EFQM (European Foundation for Quality Management) je nepridobitna organizacija, ki jo je leta 1989 ustanovilo 14 velikih evropskih podjetij s ciljem postati in ostati gonilna sila trajnostne odličnosti v evropskih organizacijah ter soustvarjati svet, v katerem bodo evropske organizacije igrale najpomembnejšo vlogo (Savič in drugi 2007, 3). Leta 1992 je bil v njenem okviru razvit model odličnosti EFQM (The EFQM Excellence Model) kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij in za temelj meril v okviru evropske nagrade kakovosti v Bruslju (European Quality Award) (Leon in Kern Pipan 2007, 2).

Bistvo evropskega modela odličnosti je izraženo z naslednjo mislijo (Žurga 2001b, 36): “Zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosegamo z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij, upravljanje ljudi, virov in procesov, kar skupno vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov”.

Model se lahko uporablja kot orodje za (EFQM, 2008):

- samoocenjevanje,
- način primerjave z najboljšimi organizacijami (benchmark),
- prepoznavanje področij za napredovanje,
- ustvarjanje skupne organizacijske klime in novega načina razmišljanja,
- strukturo za sistem organizacije menedžmenta.

“Ta model se razume kot holistični, saj je z njim organizacijo mogoče preučevati in spodbujati k nadaljnjim izboljšavam na vseh področjih njenega delovanja. Omogoča torej vzpostavitev celostnega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije” (Kovač v Haček in Bačlija 2007, 65).

4.3.1 Temeljna načela odličnosti

Model odličnosti EFQM je osnovan na osmih temeljnih načelih, ki vodijo k odličnosti poslovanja. “Temeljna načela veljajo za vse organizacije – ne glede na sektor, dejavnost ali velikost – in so podlaga za model odličnosti EFQM” (Urad RS za meroslovje 2007).

Temeljna načela odličnosti so (Urad za meroslovje 2002 v Kern 2003, 3-4):

Usmerjenost v rezultate: *Odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese).*

Osredotočenost na odjemalca: *Odjemalec je končni rzsodnik o kakovosti proizvoda in storitve. Zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečevanje tržnega deleža pa je mogoče v največji možni meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev.*

Voditeljstvo in stanovitnost namena: *V organizaciji vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.*

Upravljanje na podlagi procesov in dejstev: *Organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani.*

Razvoj in vključevanje zaposlenih: *Polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja in pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju.*

Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje: *Organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.*

Razvijanje partnerstva: *Organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.*

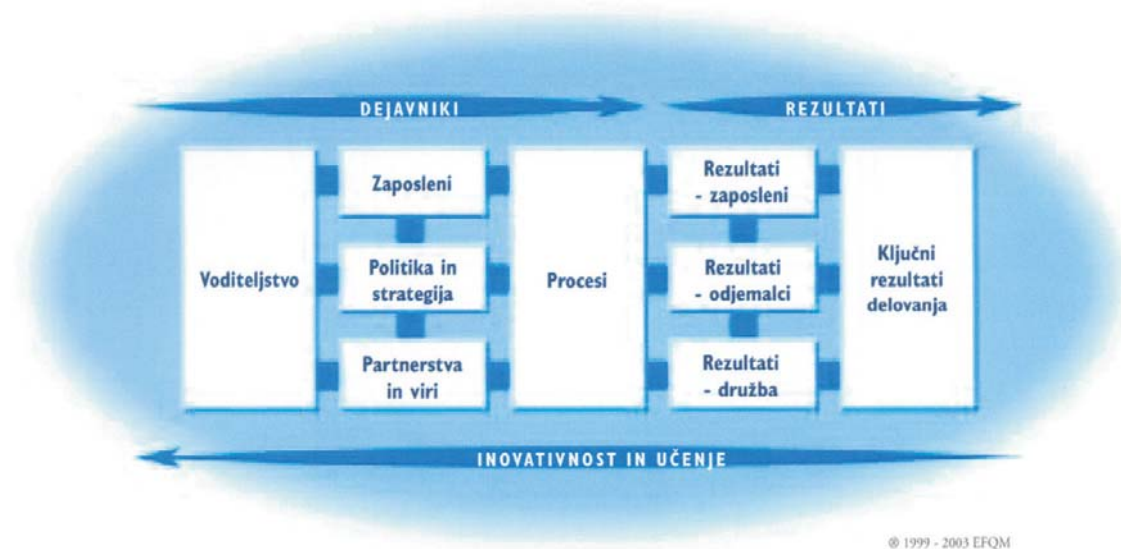
Družbena odgovornost organizacije: *Organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.*

4.3.2 Merila modela odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM (Shema 4.3) je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Pet od teh meril je t.i. “dejavnikov”, ki se nanašajo na delo organizacije, štiri merila pa so “rezultati”, ki kažejo dosežke organizacije (Savič in drugi 2007, 26). “Voditeljstvo” prek “politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov” uspešno upravlja “procese”

in obvladuje spremembe, da bi doseglo odlične rezultate pri “odjemalcih, zaposlenih, družbi” in “ključne rezultate delovanja” organizacije (Kern Pipan in drugi 2005, 22-23).

Shema 4.3: Model odličnosti EFQM



Vir: Savič in drugi (2007, 3).

1. **Voditeljstvo:** *Odlični vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem. V obdobjih sprememb ohranjajo stanovitnost namena. Če je treba, so taki vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi ostale.*
2. **Politika in strategija:** *Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoča na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese.*
3. **Zaposleni:** *Odlične organizacije upravljajo, razvijajo ter sproščajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije. Zavzemajo se za poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblašajo zaposlene. Za zaposlene skrbijo, jih obveščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanje, tako da jih motivirajo in gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije.*

4. **Partnerstva in viri:** *Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo politiki in strategiji ter za uspešno delovanje procesov. Medtem ko načrtujejo in upravljajo partnerstva in vire, uravnotežijo sprotne in prihodnje potrebe organizacije, skupnosti in okolja.*
5. **Procesi:** *Odlične organizacije snujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, da bi v celoti zadovoljile odjemalce in druge udeležene strani ter zanje ustvarjale večjo vrednost.*
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci:** *Odlične organizacije dosegajo pri svojih odjemalcih izredne rezultate, ki jih redno merijo.*
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi:** *Odlične organizacije dosegajo pri svojih zaposlenih izredne rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.*
8. **Rezultati v zvezi z družbo:** *Odlične organizacije dosegajo v razmerju do družbe izredne rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.*
9. **Ključni rezultati delovanja:** *Odlične organizacije dosegajo pri ključnih elementih svoje politike in strategije izredne rezultate, ki jih redno in temeljito merijo (Urad RS za meroslovje 2007).*

4.4 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO)

V Evropi obstaja več kakor 25 nacionalnih nagrad, ki v največji meri temeljijo na podlagi evropskega modela poslovne odličnosti (EFQM). V Sloveniji je Model odličnosti EFQM sistemsko udejanjen s Priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) kot najvišje državne nagrade za kakovost (Kern Pipan in drugi 2005, 23). Priznanje PRSPO temelji na devetih merilih modela odličnosti EFQM, s čimer se zagotavlja primerljivost z evropsko nagrado za kakovost (Skubic in Kern Pipan 2005, 2).

“Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje priznanje Republike Slovenije na področju kakovosti in zajema dosežke na področju kakovosti poslovanja, ki so nastali kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti ter stalnih izboljšav. Nagrada je medresorska, saj spodbuja doseganje odličnih rezultatov organizacij na vseh področjih delovanja države – od poslovnega sektorja, zdravstva, šolstva do javne uprave” (Urad RS za meroslovje 2006). Vsako leto lahko Odbor za PRSPO podeli priznanja v

naslednjih kategorijah: organizacije z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja, organizacije z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja ter (od leta 2004) organizacije na področju javnega sektorja (Kern Pipan in drugi 2004, 22). “V kategoriji javnega sektorja lahko sodelujejo državni organi, organi samoupravnih lokalnih skupnosti in osebe javnega prava, ki so proračunski uporabniki, ter druge pravne in fizične osebe zasebnega prava, ki opravljajo nepridobitno dejavnost in izkažejo delovanje v javnem interesu” (ZPPO-B, 2. čl.).

Cilj PRSPO je pospeševanje zavedanja o evropskem modelu odličnosti poslovanja EFQM, pospeševati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za večjo kakovost poslovanja v Sloveniji (nenehno izboljševanje), spodbuditi procese samoocenjevanja, spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi organizacijami, priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in promovirati uspešne strategije ter programe kakovosti doma in v tujini (Kern Pipan in drugi 2005, 24).

4.4.1 Organizacijska struktura PRSPO

“Nosilka programa priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije, ki je imenovala Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost” (Urad RS za meroslovje 2006). Odbor za PRSPO predstavlja najvišji organ odločanja v sistemu, saj podeljuje priznanja in imenuje ocenjevalno komisijo, katero sestavljajo ocenjevalci, vodilni ocenjevalci in razsodniki. Ocenjevalci in vodilni ocenjevalci so imenovani na predlog razsodniške skupine in so odgovorni za izvajanje ocenjevanj vlog prijavljenih organizacij, razsodniki pa skrbijo za pravilno izvajanje ocenjevalnih postopkov; odločajo o tem, kateri prijavitelji bodo deležni obiskov na lokaciji in pripravljajo predloge finalistov in dobitnikov priznanja, katere potrdi odbor (Leon 2003, 3).

“Naloge v zvezi z vodenjem postopka za priznanje so bile na podlagi Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 22/1998 in 83/2003 – prečiščeno besedilo) zaupane Uradu RS za meroslovje, ki v sodelovanju s strokovnimi institucijami s področja kakovosti opravlja strokovna in administrativna dela za odbor ter skrbi za razvoj sistema” (Urad RS za meroslovje 2008).

4.4.2 Postopek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

Postopek za PRSPO se na podlagi in v skladu z Zakonom o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 83/2003) začne z objavo Javnega razpisa za zbiranje vlog za priznanje RS za poslovno odličnost, ki ga objavi Odbor za priznanja RS za poslovno odličnost. V javnem razpisu so opredeljeni pogoji za prijavo na razpis in merila, po katerih se vloge prijaviteljev ocenjujejo in izberejo dobitniki priznanja (Urad RS za meroslovje 2006). Organizacije, ki želijo kandidirati za PRSPO, morajo nato pripraviti t.i. samoocenitveno vlogo v skladu z razpisnimi pogoji in jo v roku predložiti Uradu RS za meroslovje (Leon 2003, 3).

Po poteku roka za zbiranje vlog se začne prva stopnja postopka, ki vključuje imenovanje ocenjevalnih skupin za vsako od prejetih vlog. Ocenjevalci, od tri do pet v vsaki skupini, so izbrani izmed vodstvenih delavcev in strokovnjakov, ki z rezultati svojega dela dokazujejo odličnost na področju poslovanja in kakovosti v gospodarskih organizacijah in zavodih ter ustanovah. Eden v skupini je imenovan za vodilnega ocenjevalca in odgovoren za vodenje ocenjevanja vloge (ibidem.)

“Vsak član ocenjevalne skupine prejme po en izvod vloge z navodili, da jo samostojno in neodvisno oceni. Vsako od meril ocenjevalci ocenijo z vidika prednosti in priložnosti za izboljšanje ter dodelijo ustrezno oceno. Sledi usklajevanje mnenj ocenjevalcev v skupini, tako da člani ocenjevalne skupine na usklajevalnem sestanku predstavijo vsak svoje ugotovitve, o njih razpravljajo ter se medsebojno uskladijo” (Urad RS za meroslovje 2006).

Temu sledi obisk na lokaciji. Razsodniki izberejo tiste prijavitelje, ki jih nato ocenjevalci obišejo na lokaciji, s čimer se prijaviteljem, ki imajo dobre možnosti za izpolnitev zahtev, zagotovi natančnejše obravnavanje pred dokončno odločitvijo. Obisk na lokaciji je namenjen preverbi vloge oziroma razjasnitvi morebitnih nejasnosti v vlogi, ogledu uporabljenega postopka samoocenjevanja ter zaznavi vzdušja, ki vlada na delovnih mestih prijavitelja. Na podlagi poročanj z obiskov na lokaciji razsodniki oblikujejo predlog nagrajencev in dobitnikov priznanj PRSPO ter ga posredujejo v

mnenje Odboru za priznanja, ki potrdi rezultate ocenjevanja in dokončno odloči o nagrajencih⁷ (Leon 2003, 4).

“Končno poročilo prijavitelju predstavlja najpomembnejši prispevek sistema PRSPO za prijavitelja, saj vodstvu prijavljene organizacije poda oceno o prednostih in priložnostih za izboljšanje, ki predstavljajo izhodišča za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja. Poročilo prijavitelju je namenjeno predvsem izboljšanju” (ibidem.).

5 POLITIKA KAKOVOSTI V SLOVENSKI JAVNI UPRAVI

5.1 VLOGA MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO

Zaradi dotedanje razpršenosti služb, ki so imele za cilj boljšo državno upravo, občasne neusklajenosti delovanja teh služb in potrebe po racionalizaciji tako zaposlenih kot sredstev je bilo v decembru 2004 ustanovljeno Ministrstvo za javno upravo. Center Vlade RS za informatiko, Servis skupnih služb Vlade RS, Kadrovska služba Vlade RS ter dva direktorata, ki sta sodila k Ministrstvu za notranje zadeve: Direktorat za javno upravo in Direktorat za javni sektor so prešli pod okrilje Ministrstva za javno upravo (Ministrstvo za javno upravo 2008c).

Ministrstvo si je za svoje poslanstvo postavilo enostaven cilj – prijazna in učinkovita uprava. Prijaznost se tiče uporabnikov, zaradi katerih javna uprava obstaja, in pa tudi delovnega okolja javnih uslužbencev. Poleg prijaznosti uprave je pomembna tudi njena učinkovitost, ki se nanaša na (Ministrstvo za javno upravo 2008č):

- kakovostno in pravočasno odločanje državne uprave,
- učinkovito upravljanje s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri v državni upravi.

V mandatu 2004 – 2008 so bili postavljeni štirje poglobitni cilji ministrstva: usmerjenost uprave k uporabnikom, učinkovit uslužbenški sistem in pravični plačni

⁷ Vse organizacije imajo možnost prijave za neodvisni obisk ocenjevalne skupine na lokaciji tudi v primeru, da jih razsodniška skupina PRSPO ne izbere za redni obisk.

sistem, kakovostno in učinkovito poslovanje javne uprave ter odprtost in preglednost poslovanja celotne javne uprave.

Tretji cilj, kakovostno in učinkovito poslovanje javne uprave, zajema vzpostavitev sistema kakovosti v javni upravi, učinkovitost in kakovost na vseh ravneh vladnega in upravnega odločanja s čim manj zaostanki ter racionalno poslovanje z bistvenim zmanjšanjem stroškov in zmanjšanjem števila uslužbencev v civilnem delu državne uprave (Ministrstvo za javno upravo 2008d).

“Ministrstvo za javno upravo razvija skupne podlage, različno metodološko orodje in okvire ter dobre prakse in standarde kakovosti postopoma institucionalizira v zakonodajo”(Žurga 2007, 48-49). Spremlja pa tudi prizadevanja organov državne in javne uprave na področju kakovosti in poslovne odličnosti ter to primerja z njihovimi doseženimi rezultati. Rezultati kažejo, da so tisti organi državne (javne) uprave, ki redno sodelujejo pri projektih in pobudah ministrstva, uspešnejši in dosegajo boljše rezultate (Žurga 2007, 49).

5.2 PRISTOPI K KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

Kakovost in poslovna odličnost se v slovenski javni upravi dosegata s kombinacijo pristopov “od zgoraj navzdol” (top-down) in “od spodaj navzgor” (bottom-up).

“Pristop od zgoraj navzdol temelji na delovanju Ministrstva za javno upravo in usmeritvah Vlade Republike Slovenije. Usmerjen je v (so)oblikovanje različnih strateških in razvojnih dokumentov, ki se nanašajo na kakovost delovanja slovenske uprave, v razvoj skupnih podlag, metodoloških orodij in okvirov ter institucionaliziranje dobrih praks in standardov kakovosti v zakonodajo” (Žurga 2007, 48).

Pristop od spodaj navzgor pa se nanaša na dejavnosti pri uvajanju sistemov vodenja kakovosti v posamezne organe in organizacije javne uprave. Gre zlasti za uvajanje sistemov vodenja kakovosti po standardih ISO 9000 oziroma po modelih poslovne odličnosti, npr. CAF in EFQM. V organizacijah z več znanja s področja menedžmenta in organizacijskih ved pa uporabljajo tudi druge organizacijske modele (ibidem).

“Pri izboljševanju kakovosti svojega delovanja organizacije javne uprave v splošnem sledijo strategiji postopnega uravnavanja – to pomeni, da spremembe v organizaciji uvajajo po metodi majhnih korakov” (Žurga 2007, 48). Racionalni pristop, kontinuiteta ter stalno uravnavanje osnovnih kompetenc in procesov organizacije predstavljajo temelj te strategije, ki hkrati podpira tudi pristop celovitega obvladovanja kakovosti za stalno izboljševanje organizacije. Glavne značilnosti in prednosti te strategije so predvsem v: usklajenosti strukture z osnovnimi kompetencami organizacije, izvajanju popravkov in uravnavanju odstopanj glede na sprejete standarde ter v nenehnem iskanju priložnosti za izboljševanje v organizaciji in zunaj nje (ibidem).

5.3 TEMELJNI DOKUMENTI

Zaradi ugotavljanja (pre)nizke kakovosti proizvodov in storitev je bil leta 1993 izdelan **Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije**, ki je na sistematičen način pristopil k reševanju mnogih odprtih vprašanj v zvezi s kakovostjo slovenskih proizvodov in storitev (Kustec-Lipicer 2007, 203). Vizija nacionalnega programa kakovosti je predvidevala, da Slovenija postane v zavesti evropske in svetovne javnosti prepoznana kot država kakovosti in država blaginje (Žurga 2002, 130-131). V skladu s tem je Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije kot enega izmed svojih ciljev opredelil, da tudi javne ustanove in državne inštitucije svoje poslovanje prilagodijo mednarodnim standardom kakovosti (Žurga 2001a, 20).

Še istega leta je Vlada Republike Slovenije na podlagi Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije sprejela prvi dokument, ki ga lahko štejemo za prvo formalno legitimizacijo politike kakovosti, imenovan “Stališče Vlade Republike Slovenije v zvezi s kakovostjo in konkurenčnostjo proizvodov in storitev ter v zvezi z izvedbo prve faze nacionalnega programa kakovosti (1993-2000)” (Bahčič 2006, 104). Ta dokument je mogoče razumeti kot dodatno nadgradnjo sicer širšega in splošnejšega Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije (Kustec-Lipicer 2007, 203).

V letu 1996 je Vlada Republike Slovenije sprejela posebno krovno izjavo – **Politiko kakovosti državne uprave**, ki je pretežno temeljila na približevanju in izpolnjevanju zahtev evropskih standardov in posebej standarda ISO 9001. “Politika kakovosti državne uprave je bila deklarativnega značaja, za konkretne upravne organe (nekatera

ministrstva, upravne enote) pa je pomenila referenco za lastna prizadevanja na področju kakovosti na najvišji politični ravni” (Kovač 2003c, 33).

Politika kakovosti državne uprave zajema izjave o etičnem delovanju vseh v državni upravi, partnerskem odnosu do državljanov, gospodarstva, prijateljskih držav in sodelavcev, zagotavljanju evropsko primerljivih razmer za družbeni in gospodarski razvoj Slovenije, razvoju pravnoekonomskega sistema za harmonizacijo s sodobnimi evropskimi standardi, normativo in zakonodajo, zavzemanju za evropski model poslovne odličnosti in stalni skrbi za pravočasno letno izobraževanje in usposabljanje, skrbi za urejeno, pregledno in povezano delovanje znotraj ministrstev ter med njimi in upravnimi teritorialnimi enotami, zavedanju o podjetniških priložnostih državne uprave glede razvoja družbe, uspešni in učinkoviti rabi proračunskih sredstev ter ustvarjanju možnosti za kakovostno delo in življenje državljanov Republike Slovenije (Žurga 2001a, 20).

“Politika kakovosti državne uprave je bila leta 1997 dopolnjena z dokumentom “Strateški načrt za implementacijo projekta reforme slovenske javne uprave 1997-1999”, leta 2003 pa še z dvema dokumentoma, in sicer “Politika kakovosti slovenske javne uprave” in pa “Strategijo nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005” (Kustec-Lipicer 2007, 203).

V Strategiji nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 je Vlada Republike Slovenije načrtala vizijo in cilje razvoja slovenske javne uprave. Vizija zajema oblikovanje javne uprave, ki bo delovala po načelih zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti, pri čemer bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javno-finančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije (Vlada Republike Slovenije 2003a).

Podrobnejši cilji glede uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti pa so: dvig učinkovitosti in uspešnosti javne uprave in racionalnejša poraba javnih sredstev, dvigovanje standardov kakovosti upravnih storitev ter merjenje in dvigovanje zadovoljstva uporabnikov, večja odzivnost organov javne uprave na kritike, predloge,

pripombe in pohvale zainteresiranih subjektov, spodbujenje in krepitev upravljanja kakovosti v upravi s pomočjo v svetu uveljavljenih sistemov in modelov, spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter njihov razvoj v uvajanje ustreznih standardov kakovosti kot npr. ISO, CAF in EFQM, izboljšanje kakovosti predpisov in in drugih aktov državnega zbora, vlade in ministrov, vključno s skrbjo za čim večjo pravno varnost in predvidljivost ravnanja javne uprave v razmerju do posameznikov in pravnih oseb, čim višja stopnja dostopnosti notranje in zunanje javnosti do informacij javnega značaja, skrb za dosledno in pravilno uporabo slovenskega jezika v javni upravi, krepitev medsebojnega spoštovanja organov državne uprave, usklajenega ravnanja v javno korist in razvoj partnerskih odnosov v državni upravi ter krepitev spoštovanja do civilne družbe ter sodelovanja s civilno družbo in razvijanja partnerstev z nevladnimi organizacijami (Vlada RS 2003).

Strategija je med konkretnimi aktivnostmi določila tudi revizijo vladne Politike kakovosti državne uprave iz leta 1996, ki jo je decembra 2003 nadomestil nov dokument **Politika kakovosti slovenske javne uprave** (Vlada Republike Slovenije 2003b). Le-ta po petih letih (2008) na področju politike kakovosti še vedno predstavlja krovni dokument.

“Politika kakovosti, sprejeta na najvišjem nivoju (vladi), pomeni usmeritev in obvezo za vse zaposlene v upravi. Z njenim sprejetjem in uveljavljanjem postane kakovost javno izražena vrednota in obveza uprave, ki učinkuje navznoter (upravna javnost) in navzven (demokratična javnost, uporabniki upravnih storitev)” (Vlada Republike Slovenije 2003b).

Politika kakovosti slovenske javne uprave je osnovana na osmih ciljnih vsebinah kakovosti, in sicer: zakonito, samostojno, politično nevtrarno, nepristransko, odgovorno, odprto in etično ravnanje v javni upravi; usmerjenost v sodobne, evropsko primerljive razmere; partnerstvo v notranje in zunanjepolitičnem smislu in s tem posredno sodelovanje z obema drugima vejama oblasti; spremljanje in merjenje ciljev in rezultatov dela; smotrno porabo proračunskih sredstev; oblikovanje, izboljševanje in standardiziranje upravnih procesov ter motiviranje, razvoj, kompetentnost in zadovoljstvo zaposlenih (Kustec-Lipicer 2007, 204).

“Za doseganje kakovosti predpostavlja zlasti: izvajanje stalnih aktivnosti javnih menedžerjev, prek katerih je možno ustvariti ustrezne pogoje za strateško planiranje; izboljševanje delovnih procesov in sistemov dela; razvijanje standardov in sistemov meritev, ki bodo omogočali stalne izboljšave in inovacije, potrebne za dvig kakovosti na vseh področjih javnega sektorja” (ibid).

Vprašanje kakovosti v javni upravi obravnava tudi **Strategija razvoja Slovenije** iz leta 2005, ki se nanaša na obdobje 2006-2013. Strategija navaja pet ključnih razvojnih prioritet, za temo diplomskega dela pa je pomembna prioriteta učinkovite in cenejše države in znotraj nje cilj povečanja institucionalne konkurenčnosti in učinkovitosti države (UMAR 2005). Strategija načrtuje, da se bo institucionalna konkurenčnost države med drugim povečala tudi z (UMAR 2005):

- *načrtnim večanjem učinkovitosti in uspešnosti javne uprave s spodbujanjem uporabe sodobnih menedžerskih tehnik za vodenje sprememb in doseganje poslovne odličnosti v javnem sektorju; razvijanjem menedžmenta človeških virov in znanja; razvijanjem strateškega menedžmenta;*
- *načrtnim večanjem kakovosti storitev javne uprave s sistematičnim uvajanjem evropskega modela odličnosti (CAF in EFQM);*
- *ocenjevanjem največjih organizacij javnega sektorja in podjetij v pretežni lasti države po EFQM.*

5.4 ZAKONODAJA

5.4.1 Uredba o upravnem poslovanju

Kakovost se v javni upravi primarno zagotavlja prek Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005) in prek različnih shem kakovosti. UUP je v veljavi od marca 2005, ko je razveljavila in v delu ugotavljanja kakovosti nadomestila Uredbo o poslovanju s strankami (Ministrstvo za javno upravo 2008e).

Glede na prvih nekaj poglavij pomeni t.i. državljansko listino (angl. *citizen charter*), ki določa minimalne standarde za delovanje javne uprave v razmerju do strank. “Pojem državljanske listine se je razvil v okviru gibanja novega javnega menedžmenta najprej v anglosaškem svetu konec osemdesetih let 20. stoletja z reformami javnega sektorja, ki

so temeljile na usmerjenosti javne uprave k strankam oziroma uporabnikom javnih storitev (Kovač in drugi 2008a, 11).

“Uredba ureja upravno poslovanje, ki obsega delovni in poslovni čas ter uradne ure, uporabo prostorov in opreme, upravljanje dokumentarnega gradiva, komunikacijo s strankami in drugimi javnostmi, izvajanje uradnih dejanj, poslovanje v jezikih narodnih skupnosti in nadzor nad izvajanjem te uredbe” (UUP, 1.čl.).

Za razvoj kakovosti v javni upravi je ključen 17. člen Uredbe o upravnem poslovanju, ki določa obveznost vseh organov državne uprave, uprav samoupravnih lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil (v delu dejavnosti, ko izvajajo javna pooblastila), da mesečno prek Barometra kakovosti in letno z anketami analizirajo zadovoljstvo svojih strank. Na tej podlagi se nato posledično ukrepa in tako se raven kakovosti poslovanja in s tem stopnja zadovoljstva strank sčasoma zvišuje (Kovač in drugi 2008a, 50).

Posebna pozornost v uredbi se glede na cilj Vlade Republike Slovenije, tj. usmerjenost javne uprave k strankam, namenja kakovostnejšemu poslovanju javne uprave s strankami. Uredba o upravnem poslovanju v tem smislu operacionalizira 5. člen Zakona o državni upravi (Uradni list RS, št. 113/2005), ki določa (ZDU, 5.čl.):

Pri poslovanju s strankami mora uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi. Uprava skrbi za obveščeno javnost o načinu svojega poslovanja in uresničevanja pravic strank. Uprava je dolžna omogočiti strankam posredovanje pripomb in kritik glede svojega dela ter te pripombe in kritike obravnavati in nanje odgovarjati v razumnem roku.

Tako na primer: v poslovnih prostorih, kjer potekajo uradne ure s strankami, mora biti na viden način označena pravica stranke do zapisa v knjigo pripomb in pohval (15. člen); vsaka organizacija mora imeti svetovalca za pomoč strankam (7.člen); uporabnikom se zagotavlja strukturirane splošne informacije o poslovanju organizacije (6.-9. člen) in informacije v konkretnih postopkih (19. in 20. člen); organizacija mora imeti javno objavljene sezname uradnih oseb, ki dajejo informacije javnega značaja, svetujejo in pomagajo strankam, vodijo upravne postopke (10. in 11. člen); organizacija

mora spoštovati predpisane roke za odločanje oz. nudenje storitev (18. in 21.člen); določen je minimalni obseg in raspored uradnih ur in poslovnega časa, ki se z novelo uredbe od maja 2007 izrazito povečuje (52.-60. člen); organizacija mora imeti napotilne table, oznake, oglasno desko ipd. (63.-67. člen); javna uprava si mora izmenjevati podatke iz uradnih evidenc, stranke se poziva k dopolnitvam vlog le, če ni mogoče podatkov pridobiti drugače (199. člen); itd. (Kovač in drugi 2008b, 32).

UUP (Uradni list RS, št. 20/2005) je bila večkrat spremenjena in dopolnjena z Uredbo o spremembi in dopolnitvi uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 106/2005, 30/2006, 32/2007, 63/2007, 115/2007, (122/2007-popr.) in 31/2008). Najpomembnejše spremembe in dopolnitve se nanašajo na ukinjanje krajevne pristojnosti za določene upravne zadeve, ugotavljanje zadovoljstva strank (Barometer kakovosti) in spremembe delovnega časa z uvedbo delovnih sobot vsako prvo soboto v koledarskem mesecu oz. drugo soboto, če pride prva na državni praznik ali drug z zakonom določen dela prost dan (Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju, 6.čl.).

6 UPRAVNA ENOTA SLOVENJ GRADEC

6.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC

Na podlagi Zakona o upravi (Uradni list RS, št. 67/1994) je bila 1.1. 1995 ustanovljena Upravna enota Slovenj Gradec. Oblikovana je kot samostojni organ državne uprave na lokalni ravni in hkrati kot organ odločanja na prvi stopnji o upravnih zadevah iz državne pristojnosti. S tem so naloge državne uprave postale ločene od nalog lokalne samouprave (Marzel 2005, 1).

UE SG obsega območje Mestne občine Slovenj Gradec in območje Občine Mislinja. Njen teritorij obsega 286 kvadratnih kilometrov, na katerem prebiva 21.824 ljudi (junij 2007).

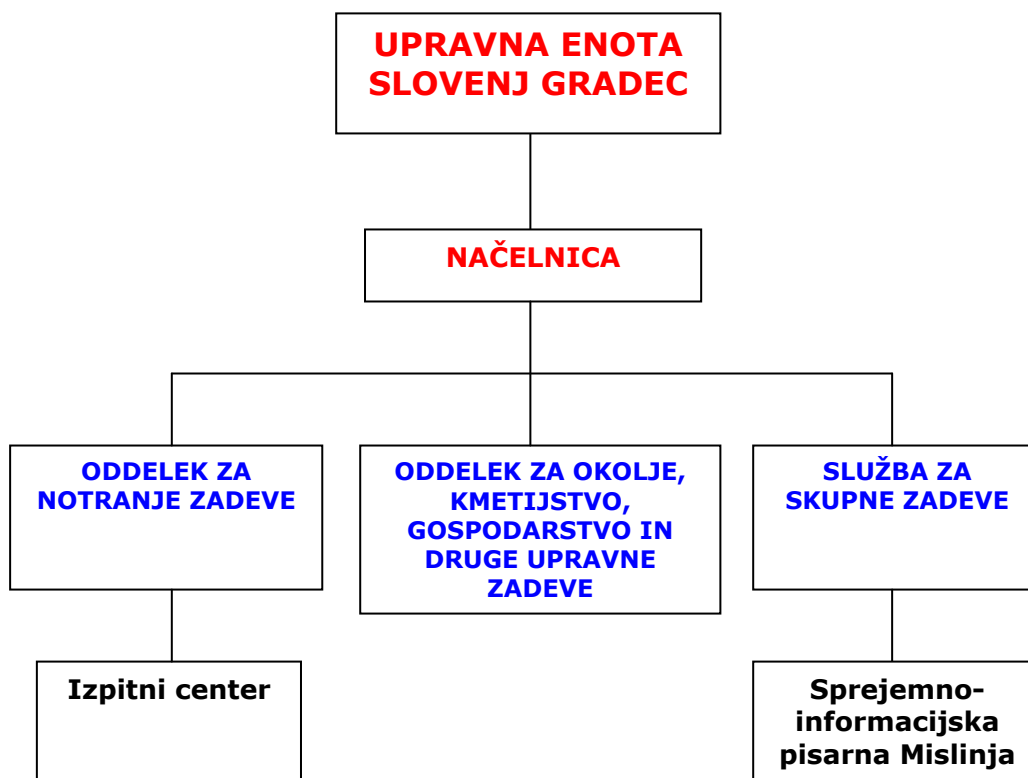
Po številu zaposlenih sodi med srednje velike upravne enote, saj zaposluje 33 ljudi (23 uradnikov in 10 strokovno tehničnih delavcev). Zaposleni imajo v povprečju 6. stopnjo izobrazbe in vsako leto rešijo okoli 60.000 zadev, od tega je šestina upravnih zadev (Žurga in Grošelj, ur. 2007, 48).

Dodatne storitve, ki jih opravlja UE SG v primerjavi z ostalimi upravnimi enotami v regiji, so storitve, ki jih izvajata Izpitni center za voznike motornih vozil in Učni center za Koroško, ki organizira različna izobraževanja za zaposlene v javni upravi na območju Koroške.

UE SG je organizirana po posameznih delovnih področjih, nalogah in pristojnostih na naslednje notranje organizacijske enote:

- **Oddelek za notranje zadeve**
 - Izpitni center
- **Oddelek za okolje, kmetijstvo, gospodarstvo in druge upravne zadeve**
- **Služba za skupne zadeve**
 - Sprejemno-informacijska pisarna Mislinja

Shema 6.1: Organigram Upravne enote Slovenj Gradec



Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009b).

Naloge notranjih organizacijskih enot so naslednje (Upravna enota Slovenj Gradec 2009c):

1. Naloge **Oddelka za notranje zadeve** zajemajo področja:

- matičnih zadev in državljanstva,
- potnih listin, osebnih izkaznic in tujcev,
- prijavno-odjavne službe,
- javnega reda in miru, orožja, društev in javnega zbiranja,
- motornih vozil in voznikov.

Izpitni center za voznike motornih vozil za Koroško poleg UE SG pokriva še Upravne enote Dravograd, Radlje ob Dravi in Ravne na Koroškem. V izpitnem centru se organizirajo in izvajajo teoretični in praktični deli izpitov za voznike motornih vozil vseh kategorij.

2. Naloge **Oddelka za okolje, kmetijstvo, gospodarstvo in druge upravne zadeve** zajemajo področja:

- premoženjsko-pravnih zadev,
- gradbenih zadev,
- kmetijskih zadev,
- denacionalizacije,
- gospodarstva,
- vojne zakonodaje.

3. **Služba za skupne zadeve** opravlja naslednje naloge:

Naloge za državljane:

- usmerjanje strank v zvezi s postopki na upravni enoti,
- svetovanje strankam,
- overitev podpisov, kopij in prepisov,
- izdaja obrazcev vlog in sprejem vlog,
- sprejem vplačil upravnih taks ter obrazcev,
- sprejem vlog za digitalna potrdila za fizične osebe,
- vodenje postopkov za posredovanje informacij javnega značaja.

Skupne naloge za upravno enoto:

- upravljanje z dokumentarnim gradivom,
- hramba dokumentarnega gradiva,
- varstvo in zdravje pri delu, varovanje,
- priprava analiz, informacij, poročil-načrtov,
- vodenje sistema kakovosti in odličnosti (ISO, CAF, PRSPO),
- vodenje Učnega centa za Koroško za izobraževanje delavcev javne uprave,
- delo na področju informatike,
- drugo delo v skladu s predpisi.

Služba za skupne zadeve opravlja tudi finančne in kadrovske naloge.

Sprejemno-informacijska pisarna Mislinja zagotavlja izvajanje določenih nalog s področja notranjih zadev, zagotavlja splošne informacije o upravnih storitvah, obrazce vlog in naročanje strank pri uradnih osebah.

6.2 POSLANSTVO IN VIZIJA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC

Politika kakovosti Upravne enote Slovenj Gradec temelji na oblikovanem poslanstvu, ki ga je leta 2002 v Poslovniku kakovosti opredelilo vodstvo UE. **Poslanstvo UE SG: izpolnjevanje pričakovanj vseh udeleženih strani ob hkratnem varovanju javnega interesa.** Sestavljeno je iz temeljnih (splošnih) in konkretnih ciljev. Temeljni cilj UE so zadovoljne stranke in zaposleni ter strokovno in učinkovito delo. Med konkretne cilje pa spada povečevanje informiranosti strank, korektni odnosi do strank, urejenost prostorov UE, ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in zadovoljstvo zaposlenih, izobraževanje zaposlenih in njihovo vključevanje v projektne skupine, hitrost in roki reševanja zadev, večji delež zadev UE SG, potrjenih na drugi stopnji, vsakoletno potrjevanje ISO certifikata ter vsako drugo leto sodelovanje na razpisih za Priznanje RS za poslovno odličnost (Kovač in Grošelj, ur. 2007, 48-49).

Aktualna vizija⁸ Upravno enoto Slovenj Gradec usmerja k temu, da postane **učinkovita, poslovno odlična, hitro odzivna in ažurna, vestna ter v evropskem prostoru primerljiva poslovna organizacija** (Kovač in Grošelj, ur. 2007, 48). Vizijo pa dodatno dopolnjuje tudi naslednji cilj: **Postati najboljša organizacija javnega sektorja na Koroškem ter ena boljših upravnih enot v Sloveniji.** Vizija ima tudi svojo grafično podobo, izobešena je v sprejemni pisarni, na hodnikih upravne enote, v pisarni načelnice ter v pisarnah vodij oddelkov upravne enote. Na ta način se z njo seznanjajo stranke, hkrati pa je tudi vodilo za zaposlene.

⁸ Januar 2009

Shema 6.2: Vizija Upravne enote Slovenj Gradec



Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

6.3 STRATEGIJA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC

6.3.1 Strategija nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec

Strategija nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec je izdelana na podlagi Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005, ki jo je sprejela Vlada Republike Slovenije in na tej osnovi sprejete Politike kakovosti slovenske javne uprave. Sprejeta je bila z namenom doseganja ciljev kakovosti, ki so zapisani tudi v Poslovniku kakovosti upravne enote, ti pa so : zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih ter uspešno in učinkovito delo (Upravna enota Slovenj Gradec 2005).

Pri oblikovanju Strategije nadaljnega razvoja UE SG so bila upoštevana naslednja načela:

- načelo usmerjenosti k uporabnikom storitev (operacionalizacija gesla “uprava v službi državljanov”);
- načelo uspešnosti, ki pomeni uresničevanje zastavljenih ciljev z ugotavljanjem učinkovitosti ter z vrednotenjem opravljenega dela;
- načelo ekonomičnosti, ki pomeni smotno, preudarno ravnanje s proračunskimi sredstvi ter drugim državnim premoženjem, racionalno porabo in varčevanje;

- načelo avtonomije, ki pomeni samostojnost pri odločanju oziroma delovanju ter hkrati tudi ustrezno odgovornost, ki jo javna funkcija prinaša;
- načelo pooblaščenja oziroma delegiranja pristojnosti za odločanje na nižje nivoje;
- preventivno in proaktivno delovanje vsakega zaposlenega in vseh zaposlenih z namenom doseganja sinergijskih učinkov;
- načelo enakosti, pravičnosti in poštenosti v odnosu do strank in zaposlenih.

Strategija nadaljnjega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec je sestavljena iz šestih ključnih področij razvoja (Upravna enota Slovenj Gradec 2005):

- **Upravljanje kadrovskih virov Upravne enote Slovenj Gradec.** Cilj je: pospeševanje učinkovitosti na podlagi večje pripadnosti, motiviranosti in zdrave notranje tekmovalnosti zaposlenih.
- **Skladnost organizacijske strukture s funkcijami in poslovnimi procesi Upravne enote Slovenj Gradec.** Cilj je: optimalna in racionalna organiziranost upravne enote, vzpodbujanje projektnega dela ter pooblaščenje zaposlenih za odločanje.
- **Standardizacija, optimizacija in informatizacija vseh poslovnih procesov v Upravni enoti Slovenj Gradec.** Cilj je: racionalizacija funkcij v upravni enoti, odpravljanje administrativnih ovir, povečanje dostopnosti, odprtosti, zmanjšanje stroškov.
- **Upravljanje kakovosti ter usmerjenost UE SG k strankam.** Cilj je: razvoj partnerskih odnosov z vsemi udeleženi stranmi, dvigovanje standardov kakovosti ter primerljivost z drugimi, podobnimi organizacijami doma in po svetu, ter tudi z zasebnim sektorjem.
- **Odprtost in preglednost delovanja UE SG.** Cilj je: zagotavljanje informacij javnega značaja ter vzpostavitev partnerskega odnosa med UE SG in njenimi strankami oziroma širšo civilno družbo.
- **Gospodarnost in učinkovitost porabe javnofinančnih sredstev UE SG.** Cilj je: vzpodbujati varčevanje in racionalizacijo, preglednost porabe ter povečevanje učinkovitosti in uspešnosti UE SG.

6.3.2 Nadgradnja Strategije nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec

Zaradi sprememb v institucionalnem okolju je kolegij UE SG v letu 2007 nadgradil obstoječo strategijo nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec.

Nadgradnja strategije temelji na naslednjih ključnih dokumentih:

- Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005,
- Politika kakovosti slovenske javne uprave,
- Strategija Vlade RS glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006 – 2008,
- Strategija e-uprave RS za obdobje 2006 – 2010,
- Program za odpravo administrativnih ovir, sprejet konec leta 2005,
- druge usmeritve Vlade RS in posameznih ministrstev.

Nadgradnja strategije nadaljnega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec se v okviru 6 ključnih področij razvoja osredotoča zlasti na (Upravna enota Slovenj Gradec 2007a):

Kadrovske vire:

- Dosledno slediti kadrovskemu načrtu Vlade RS, in sicer zmanjšanje števila zaposlenih za 1%. Dovoljeno število zaposlenih v UE SG za leto 2008 je 34.
- Izobraževanje in usposabljanje naj se primarno izvaja preko Učnega centra za Koroško in Upravne akademije. V to obliko izobraževanja je treba vključiti čim več javnih uslužbencev iz drugih delov javnega sektorja.
- Sistemizacijo del in nalog je potrebno prilagoditi doseženi stopnji izobrazbe zaposlenih in večji zahtevnosti del in nalog.
- Potrebno je izvesti analizo funkcij poslovnih procesov oziroma obremenjenosti posameznih zaposlenih ter tako zagotoviti fleksibilnost, prilagodljivost in strokovno usposobljenost za opravljanje različnih del in nalog.

Standardizacijo, optimizacijo in informatizacijo poslovnih procesov:

- spodbuditi e-poslovanje,
- v nadaljnjih petih letih končati z računalniškimi vnosi v matični register,
- vsako leto organizirati vsaj en računalniški tečaj za zaposlene,

- v lokalnem okolju, pa tudi širše, spodbujati in promovirati izmenjavo podatkov, o katerih se vodi kakršnakoli uradna evidenca med organi javnega sektorja (občine, centri za socialno delo,...) ter o tem voditi tudi ustrezne evidence,
- področje denacionalizacije zaključiti do konca leta 2007,
- reševanje zadev brez zaostankov,
- izmenjava dobrih praks z drugimi (izpitni center, upravne enote).

Upravljanje kakovosti, usmerjenost k strankam:

- vsakoletno potrjevanje ISO standarda,
- vsako drugo leto priprava vloge za PRSPO,
- izvajanje akcijskega načrta UE SG, PRSPO 2007.

Odprtost in preglednost delovanja upravne enote:

- redno poročanje o vseh najpomembnejših zadevah (aktualnosti, letno poslovno poročilo in poročilo o delu) vsem zaposlenim na rednih letnih zborih ter diskusijski bazi,
- izdaja letne brošure in zloženke UE ob koncu leta,
- najmanj polletno informiranje o delu UE v medijih,
- najmanj 1 tiskovna konferenca letno.

Gospodarnost in učinkovitost porabe javno-finančnih sredstev:

- zmanjšati porabo na proračunski postavki materialni stroški do 5%,
- sprotno plačevanje zapadlih obveznosti in neprenašanje le-teh v naslednja leta,
- evidentiranje porabe vseh sredstev (pisarniški material, izobraževanje...) na zaposlenega,
- optimiranje zalog.

6.4 RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC

“Na začetku smo poskušali z mnogimi načini spremeniti način razmišljanja in obnašanja nas samih, a ti posamezni poskusi niso bili povezani v celovit pristop, ki bi vodil k vidnejšim spremembam. S poskusi izboljšanja kakovosti smo parcialno posegali na področje pisarniškega poslovanja, poslovanja z gotovino, naročanja materiala, uporabe službenih vozil itd...Sprejeli smo nove pravilnike, opravljali notranje navzkrižne kontrole itd. Kljub temu da smo iskali nove načine in metode, kako bi izboljšali naše delo, smo z lastnimi izkušnjami in znanjem prišli do točke zasičenja, na kateri nam je zmanjkalo idej. Prav tako smo opazili, da v našem sistemu poslovanja delamo nekatere napake, ki jih sami niti ne opazimo. Lahko bi se primerjali z orkestrom, sestavljenim iz dobrih glasbenikov, ki pa ne igrajo po istih notah. Rešitev in obenem tudi izziv smo videli v izgradnji celovitega sistema kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9002” (Zanoškar 2001, 22), Matjaž Zanoškar, nekdanji načelnik Upravne enote Slovenj Gradec.

Zaradi vseh teh razlogov je vodstvo Upravne enote Slovenj Gradec v januarju 2000 začelo s sistemskim uvajanjem kakovosti po standardu kakovosti ISO 9001: 1994. Z uvajanjem sistema kakovosti so želeli doseči temeljne cilje, to pa so:

- povečati zadovoljstvo strank,
- povečati zadovoljstvo zaposlenih,
- izboljšati uspešnost in učinkovitost,
- obvladati stroške,
- izboljšati preglednost delovanja.

Pred začetkom in med samim izvajanjem so bile izvedene naslednje aktivnosti (Javornik 2001, 11):

- imenovanje Sveta za kakovost in opredelitev politike kakovosti,
- izobraževanja za zaposlene, na katerih so se seznanili s temeljnimi cilji izgradnje sistema kakovosti,
- izvedba ankete o zadovoljstvu strank s storitvami UE SG,
- oblikovanje kodeksa obnašanja za zaposlene,
- trije zaposleni so se udeležili izobraževanja za notranje presojevalce,
- zaposlene so pritegnili k izgradnji sistema in jih sprotno seznanjali s potekom izvajanja med izgradnjo in z uvajanjem sistema kakovosti.

Certifikat kakovosti po standardu ISO 9001: 1994 je UE SG pridobila 25.1 2001 kot druga med vsemi upravnimi enotami. V letu 2003 pa je bila opravljena prevedba na nov standard kakovosti ISO 9001: 2000. Skladnost z zahtevami in kriteriji s standardom ISO vsako leto preverijo zunanji presojevalci. Rezultat zunanje presoje je poročilo o skladnosti poslovanja s standardom ISO, ki vsebuje tudi priporočila za izboljšanje poslovanja. UE SG je v letu 2008 že osmič uspešno potrdila ISO certifikat (Marzel 2005, 4).

Skladno z razvojem kakovosti je bilo potrebno razvijati, izpopolnjevati in nadgrajevati celotno poslovanje upravne enote. Poslovanje UE se je tako usmerilo v poslovno odličnost. Na področju kakovosti so se namreč razvili novi modeli, ki za razliko od standardov preko prepoznavanja lastnih šibkih in močnih točk stremijo k spodbujanju stalnih izboljšav organizacije. V letu 2002 je UE SG sodelovala v pilotnem projektu CAF, v letu 2003 pa so izvedli drugo samoocenitev po tem modelu ter na ta način še izboljšali poslovanje UE (Marzel 2005, 4). S pomočjo modela CAF so se še več naučili o sebi in o svojem delu, začeli pa so se tudi primerjati z drugimi UE.

Tabela 6.1: Aktivnosti na področju ISO standarda in modela CAF

| ISO | | CAF | |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| ISO 9001/1994 | datum | | datum |
| LETO PRIDOBITVE | 25.1. 2001 | SAMOOCENITEV | 4.10.–7.11. 2002 6.10.–13.11. 2003 |
| LETO PRESOJE | 21.2. 2002 26.2. 2003 | AKCIJSKI NAČRT | 2002, 2003, 2004 |
| ISO 9001/2000 | datum | REALIZACIJA | 2004/2005 |
| LETO PRIDOBITVE | 26.2. 2003 | AKCIJSKEGA NAČRTA | |
| LETO PRESOJE | 11.3. 2004 | Razlika v povprečni oceni | 0,28 |
| | 11.4. 2005 | | |
| | 29.3. 2006 | | |
| | 15.3. 2007 | | |
| | 26.3. 2008 | | |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009a).

Na osnovi rezultatov, izkušenj in znanj, dobljenih s samoocenjevanjem po modelu CAF, se je UE SG odločila za sodelovanje v pilotnem projektu PRSPO – izboljšave po modelu odličnosti EFQM za leto 2004 (Marzel 2005, 5). V letih 2005 in 2007 pa so

svoje delovanje izboljševali s sodelovanjem na rednem razpisu za PRSPO, saj so tako pridobili zunanjo ocenitev njihovega poslovanja, ki jim s svojim poročilom prikazuje še druge priložnosti za izboljšanje poslovanja.

Tabela 6.2: Aktivnosti na področju PRSPO

| PRSPO | | | |
|---------------------------------|-----------|------------------------------------|----------|
| LETO PRIJAVE NA PILOTNI PROJEKT | 3.1. 2004 | | |
| LETO PRIJAVE NA REDNI RAZPIS | 4.5. 2005 | Razlika v povprečni oceni samoocen | +50 TOČK |
| LETO PRIPRAVE | 2006 | IZVAJANJE AKCIJSKEGA NAČRTA | |
| LETO PRIJAVE REDNI RAZPIS | 2007 | Razlika v povprečnih ocenah | +50 TOČK |
| LETO PRIPRAVE | 2008 | IZVAJANJE AKTIVNOSTI IN UKREPOV | |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009a).

6.5 STANDARD KAKOVOSTI SIST ISO 9001: 2000 V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC

Na podlagi strateške odločitve vodstva so na Upravni enoti Slovenj Gradec leta 2001 uvedli standard kakovosti SIST ISO 9001: 1994, od leta 2003 pa izvajajo kakovost po standardu SIST ISO 9001: 2000. Standard kakovosti so uvedli z namenom, da dosledno opravljajo storitve, ki izpolnjujejo zahteve ustrezne zakonodaje in zahteve strank. Na načrtovanje in izvajanje sistema kakovosti v upravni enoti vplivajo spreminjajoče se potrebe, cilji, izvajani procesi ter razpoložljivi kadri in drugi viri (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b). Sistem kakovosti UE SG temelji na standardu kakovosti SIST ISO 9001: 2000, ki je sestavljen iz naslednjih glavnih delov:

6.5.1 Sistem vodenja kakovosti (4. poglavje SIST ISO 9001: 2000)

Procesi v Upravni enoti Slovenj Gradec

Upravna enota Slovenj Gradec je skladno z zahtevami ISO standarda prevzela procesni pristop pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju sistema vodenja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev strank povečalo njihovo zadovoljstvo (Upravna enota

Slovenj Gradec 2007b). Zastavljen je tako, da se nenehno izboljšuje učinkovitost in uspešnost delovanja. Temelji na principu PDCA Demingovega kroga stalnih izboljšav, ki je predstavljen v teoretičnem poglavju.

“Glavni proces **Vodenje upravnih in drugih postopkov** je voden v skladu z Zakonom o upravnem postopku in materialnimi predpisi, dokumentiran pa je v različnih računalniških programih (Form, Kurir in Lotus notes) ter Uredbo o upravnem poslovanju, organizacijskih in drugih predpisih” (Upravna enota Slovenj Gradec 2007). Podporna procesa pa sta **Proces upravljanja s kadri** in **Proces zagotavljanja financ, nabave in informacijski proces**. “Podporni Proces upravljanja s kadri temelji na ustrezni zakonodaji in izvedbenih dokumentih, dokumentiran pa je v računalniških programih MFERAC in Lotus Notes, v skladu z Uredbo o upravnem poslovanju in internimi predpisi” (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

“Podporni Proces zagotavljanja financ, nabave in informacijski sistem je voden v skladu z zakonodajo, navodili, odredbami Ministrstva za finance in navodili Ministrstva za javno upravo, dokumentiran pa je v programih MFERAC in Lotus Notes, v skladu z materialnimi predpisi in internimi organizacijskimi predpisi ter Uredbo o upravnem poslovanju” (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti

Celotna dokumentacija sistema vodenja kakovosti je podrejena veljavni zakonodaji, standardom, kakor tudi standardu SIST ISO 9001: 2000 in vključuje:

- Poslovník kakovosti,
- izjavo o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zadeva standard ISO 9001: 2000,
- dokumente, ki jih UE potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje procesov,
- dovoljene opustitve (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

Strukturo dokumentacije sistema UE SG predstavljajo tri ravni (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b):

1. Prvi, najvišji nivo predstavlja **Poslovník kakovosti**, ki je temeljni dokument sistema vodenja kakovosti v upravni enoti. Nanaša se na vse poslovne funkcije v

UE in je vodilo za zagotavljanje kakovosti storitev in hitrejšega vsestranskega razvoja UE. V njem je opredeljena politika kakovosti upravne enote, sistem vodenja kakovosti, odgovornosti, pristojnosti in elementi vodenja, obvladovanja in zagotavljanja kakovosti.

2. Drugi nivo predstavljajo **organizacijski predpisi**, ki opredeljujejo način izvajanja sistema kakovosti. Podrejeni so Poslovniku kakovosti. Razdelimo jih lahko na zunanje: zakoni, uredbe, navodila, okrožnice, register veljavnih predpisov in navodila ministrstev; ter na notranje: interni organizacijski predpisi in splošna delovna navodila.
3. Tretji nivo predstavljajo **delovna navodila**, ki podrobno opisujejo izvajanje delovnih postopkov.

6.5.2 Odgovornost vodstva (5. poglavje SIST ISO 9001: 2000)

Zavezanost vodstva

Vodstvo Upravne enote Slovenj Gradec se je v letu 2000 odločilo, da bo celovito pristopilo k zagotavljanju kakovosti v upravno enoto. Za uresničitev le-tega mora vodstvo imeti pri svojem delu podporo celotnega kolektiva, zato vzdržujejo visoko stopnjo zavezanosti za kakovost pri vseh zaposlenih. To dosegajo z neprestanim seznanjanjem zaposlenih o pomenu kakovosti, saj ta element neposredno vpliva na zadovoljstvo strank.

Vodstvo UE sprejme politiko kakovosti, evidentirano v Poslovniku kakovosti, ta pa nato prehaja v posamezne letne poslovne načrte na osnovi strategije in vizije upravne enote. Glede na sprejeto politiko, zahteve strank, zakonodaje in razpoložljivih virov vodstvo določi cilje kakovosti za upravno enoto. Ti so opredeljeni v poslovnem načrtu UE. Za njihovo realizacijo skrbi vodstvo z rednimi vodstvenimi pregledi, za katere se pripravijo ustrezna poročila, ki se obravnavajo na Svetu za kakovost. Vseskozi pa mora vodstvo za doseganje zastavljenih ciljev sprotno spremljati in zagotavljati vse potrebne vire, tako finančne, kadrovske kot tudi prostorske (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

Osredotočenost na stranke

Upravna enota opravlja svoje naloge tako, da se stranki zagotovi hitro, prijazno, strokovno in učinkovito reševanje zahtev, ki so v skladu z njihovimi pričakovanji, ob upoštevanju zakonskih in podzakonskih predpisov, ki zagotavljajo pravno varnost strank. Da se to doseže, je pomembno, da UE komunicira s strankami v zvezi z vprašanji, ki se tičejo strankinih vlog oziroma zahtev, reševanjem le-teh in tudi s povratnimi informacijami strank, vključno s pripombami, pritožbami in predlogi. Na podlagi analiz anket in poročil se sprejmejo ustrezni ukrepi za izboljšanje obveščenosti in zadovoljstva strank. Usmerjenost dela k strankam izvajajo tudi s pomočjo posameznih predpisov. Takšna sta Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005) in Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 24/2006).

Cilji kakovosti

Vodstvo Upravne enote Slovenj Gradec si je z uvedbo sistema vodenja kakovosti postavilo dolgoročno strateško usmeritev ter kratkoročne letne cilje kakovosti upravne enote, hkrati pa tudi soodgovornost vseh zaposlenih za doseganje ciljev politike kakovosti. Temeljni cilji so (Upravna enota Slovenj Gradec):

- zadovoljstvo strank, uporabnikov storitev,
- zadovoljstvo zaposlenih na upravni enoti,
- učinkovito in kakovostno delo.

Konkretni cilji, ki so tudi časovno opredeljeni, merljivi in imajo opredeljenega odgovornega izvajalca, pa so:

- informiranost strank,
- korektnost odnosa do strank,
- dobri delovni pogoji in zadovoljstvo zaposlenih,
- število in rok reševanja zadev, % rešenih zadev in posledično skrajševanje rokov za reševanje zadev.

Planiranje sistema vodenja kakovosti

Planiranje sistema vodenja kakovosti se izvaja s pripravo letnega poslovnega načrta. Le-ta je oblikovan tako, da osrednji del predstavljajo cilji, ki so določeni s strani vodstva, na podlagi predhodnih analiz, izkušenj in ocene notranjih in zunanjih vplivov v

prihodnjem letu. Letni poslovni načrt vključuje in obravnava vse procese v poslovnem sistemu upravne enote.

Odgovornosti na področju kakovosti

Na področju sistema vodenja kakovosti je odgovornost v UE SG sledeča (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b):

Načelnica upravne enote je odgovorna in pooblaščenca za politiko kakovosti ter ocenitev in delovanje sistema kakovosti na UE SG.

Skrbnica za sistem kakovosti je po pooblastilu načelnice upravne enote zadolžena za strokovno izgradnjo sistema vodenja kakovosti. Odgovorna je za vzpostavitev, vodenje in razvoj sistema kakovosti ter poročanje o delovanju sistema.

Pomočnico skrbnice za kakovost imenuje načelnica upravne enote. Naloge in pooblastila, ki jih ima namestnica so, da aktivno sodeluje in strokovno pomaga skrbnici sistema kakovosti pri vseh nalogah. V primeru odsotnosti skrbnice sistema za kakovost jo nadomešča pri vseh njenih nalogah s področja zagotavljanja sistema kakovosti.

Vodje NOE so zadolženi za aktivno sodelovanje pri izgradnji sistema kakovosti, predvsem pa za:

- opis, uvedbo, nadzor in izboljšanje sistema na oddelku,
- izdelavo, razdeljevanje, nadzor in spreminjanje systemske dokumentacije oddelka,
- ukrepanje v primeru ugotovljenih neskladnosti na oddelku,
- poročanje Svetu za kakovost o delovanju sistema kakovosti na oddelku.

Notranje komuniciranje v Upravni enoti Slovenj Gradec

Upravna enota Slovenj Gradec ima vzpostavljene komunikacijske poti, ki služijo sistemu vodenja kakovosti. Sistem komunikacij poteka vertikalno in horizontalno, pri tem pa je izmenjava informacij papirna, elektronska in ustna. Komuniciranje poteka skozi naslednje oblike (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b):

Kolegij načelnice sestavljajo načelnica upravne enote, vodje NOE in vodja finančno-kadrovske službe. Kolegij sklicuje načelnica, sestaja pa se praviloma vsak drugi teden. Temeljna naloga kolegija je spremljanje rezultatov poslovnih aktivnosti in reševanje tekoče problematike poslovanja upravne enote.

Svet za kakovost sestavljajo načelnica upravne enote, vodje NOE (skrbnica za sistem kakovosti je vodja Oddelka za notranje zadeve), vodja finančno-kadrovske službe in

pomočnica skrbnice sistema kakovosti. Svet za kakovost sklicuje in vodi načelnica, v njeni odsotnosti pa skrbnica sistema za kakovost. Sestaja se po potrebi, sestati pa se mora vsaj enkrat na tri mesece.

Delovni sestanki notranjih organizacijskih enot in zbor delavcev se sklicujejo po potrebi. Delovne sestanke notranjih organizacijskih enot sklicujejo vodje NOE, zbor delavcev pa sklicuje načelnica UE. Namen delovnih sestankov in zbora delavcev je seznanjanje zaposlenih s tekočo problematiko, ki je za njih pomembna.

6.5.3 Vodenje virov (6.poglavje SIST ISO 9001: 2000)

Priskrba virov

Med viri so zagotovo najbolj pomembni finančni viri, ki jih UE pridobi na osnovi ustrezne finančne zakonodaje, in sicer Zakona o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/1999) in Zakona o izvrševanju proračuna za tekoče leto. Na tej osnovi pridobi UE sredstva za plače, materialne stroške in izvajanje upravnih postopkov. Ministrstvo za javno upravo pa preko svojih sredstev skrbi tudi za nabavo osnovnega materiala ter gradnjo ali vzdrževanje objektov ter delovanje informacijske infrastrukture.

Človeški viri

Število zaposlenih v UE se zmanjšuje, saj se ne nadomešča vseh odhajajočih kadrov. Temu se prilagaja tudi notranja organizacija upravne enote. Zaradi obsežnega raznolikega dela se kadri usposablajo za kvalitetno nadomeščanje najmanj dveh do treh delovnih mest. Ob spremembah zakonodaje, ki predvideva nadpovprečno število novih nalog, se vedno pripravi akcijski načrt, ki predvidi vse pogoje za kvalitetno opravljanje nalog (kadre, izobraževanje, druge pogoje...). Potrebe po izobraževanju kadrov se ugotavljajo pri pripravi poslovnega načrta UE. Izobraževanja so strokovna in funkcionalna, zagotavljajo pa se tako notranja kot tudi zunanja usposabljanja. Za optimalne stroške izobraževanj skrbi Učni center za Koroško.

Infrastruktura

UE posluje v dveh povezanih delih stavb na Meškovi ulici 21 v Slovenj Gradcu. Poleg tega za opravljanje porok uporablja Poročno dvorano na sedežu Mestne občine Slovenj Gradec in dvorano Lopan v Mislinji. Izpitni center za voznike motornih vozil pa posluje

enkrat tedensko tudi v prostorih Upravne enote Ravne na Koroškem. Vzdrževanje prostorov in opreme se opravlja v skladu s sprejetim letnim načrtom.

Zaradi nefunkcionalnosti nekaterih prostorov in zastarele opreme, kar opažajo tudi stranke, želi Upravna enota Slovenj Gradec, skupaj z MJU posodobiti prostore in omogočiti še večjo dostopnost strankam.

Delovno okolje

Za varno in zdravo delovno okolje skrbi vodstvo UE v skladu s sprejeto in revidirano Izjavo o varnosti z oceno tveganja. Za izvajanje uresničevanja teh nalog ima pogodbene sodelavce s področja varnosti pri delu in požarne varnosti ter zdravja pri delu. Podobno kot pri vseh procesih od leta 2001 sprejema in realizira ukrepe in aktivnosti za zagotavljanje vse večje varnosti in zdravja zaposlenih in strank.

6.5.4 Realizacija storitev (7. poglavje SIST ISO 9001: 2000)

Planiranje realizacije proizvoda

V skladu s 7. poglavjem standarda ISO 9001:2000 realizacija storitev na Upravni enoti Slovenj Gradec temelji na procesih. Glavni proces za realizacijo storitev v UE SG predstavlja Proces vodenja upravnih in drugih postopkov, medtem ko so podporni procesi: proces zagotavljanja financ, proces nabave, proces vzdrževanja sredstev in informacijski proces. Proces, ki so potrebni za realizacijo storitev v UE SG, so planirani tako, da so skladni z zakonskimi zahtevami. Realizacija storitev je planirana v letnem poslovnem načrtu in jo skozi postavljene cilje spremljajo. Realizacija upravnih postopkov se spremlja na osnovi mesečnih statističnih poročil v računalniškem programu Lotus Notes, letnimi poročili, vodstvenimi pregledi ter poročili zadovoljstva strank in zaposlenih (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

Določitev zahtev v zvezi s storitvijo

Stranke v upravnem postopku s svojimi vlogami postavljajo zahteve. Pri pregledu zahtev navedenih v vlogi se upoštevajo zakonske zahteve glede na vse predpise, za katere izvajanje je pristojna upravna enota. Postopek izvedbe upravnega akta je določen z Zakonom o upravnem postopku (Uradni list RS, št. 24/2006). Način sprejema zahtev in njihovo urejanje pa v Uredbi o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005).

Poleg tega se upoštevajo še vsi materialni predpisi s področja, na katero se nanaša zahteva.

Upravna enota sprejema vloge strank na več načinov:

- vloge, ki jih vlagajo stranke osebno,
- pošiljke – pisma, brzojavke, paketi in podobno, se sprejemajo v vložišču,
- dokumenti in priloge, prejeti kot elektronska pošta ali po faksu,
- ustne vloge strank pri strokovnem delavcu,
- elektronske in druge vloge.

Komuniciranje z odjemalci (strankami)

Upravna enota ima določene in tudi izvaja različne načine komuniciranja z odjemalci. Le-ti so: zaposleni, stranke, ministrstva (letna poročanja, odgovori na konkretna vprašanja, posredovanje vprašanj, dajanje pobud...), občine (sestanki za reševanje posameznih tekočih vprašanj) in drugi javni organi na območju (sestanki koordinacijskega sveta).

Upravna enota komunicira s strankami na naslednje načine:

- informacije na spletnem portalu upravne enote,
- zloženke in navodila o upravnih postopkih v sprejemni pisarni in na hodnikih poslovnih prostorov,
- dostop do posameznih vlog,
- modra številka,
- enkrat letno posredovanje aktualnih informacij gospodinjstvom,
- posredovanje informacij zainteresiranim strankam v poslovnem času,
- posredovanje informacij po telefonu v poslovnem času,
- posredovanje informacij po medijih,
- predstavitev dela UE dijakom in študentom.

Komuniciranje z zaposlenimi pa poteka preko: elektronske pošte, portala – diskusijske baze, oddelčnih sestankov, zborov delavcev in neposredno na srečanjih. Poudariti velja, da so vodje oddelkov zaposlenim vedno na razpolago.

6.5.5 Merjenje, analize in izboljševanje (8. poglavje SIST ISO 9001:2000)

Merjenje zadovoljstva strank

Z merjenjem zadovoljstva strank skušajo v Upravni enoti Slovenj Gradec ugotoviti, koliko so izpolnili njihove zahteve in pričakovanja. Mnenje strank se upošteva, skušajo pa celo preseči njihova pričakovanja. Redne meritve zadovoljstva strank se izvajajo z rednim letnim anketiranjem. Poleg tega se anketiranje strank izvaja na podlagi Uredbe o upravnem poslovanju uvedenim mesečnim Barometrom kakovosti. Zadovoljstvo strank pa se ugotavlja tudi iz vpisov v knjigo pripomb in pohval, nabiralnika, ustnih ali pisnih sporočil, po elektronski ali navadni pošti in preko telefonov. Poleg tega pa UE izvaja še lastno anketo o zadovoljstvu strank v primerjavi z drugimi organi javne uprave na njenem območju. Že četrto leto pa izvaja tudi lastno anketo o zadovoljstvu lokalnih in državnih organov z njenimi storitvami.

S temi metodami se pridobijo informacije, ki omogočajo izboljševanje dela UE in prilagajanje potrebam strank. O rezultatih meritev se seznanijo vse zaposlene na upravni enoti. Rezultati se obravnavajo tudi na Svetu za kakovost, kjer se oblikujejo ukrepi za izboljšanje. S sprejetimi ukrepi se seznanijo vse zaposlene (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b).

Notranja presoja

Presojo kakovosti v UE SG izvajata dva zaposlena, od katerih je eden notranji presojevalec, oba pa sta neodvisna od presojanega področja. Skrbnica sistema kakovosti je odgovorna, da izdelata letni načrt notranjih presoj kakovosti ter natančen plan izvedbe presoje po posameznih področjih in vseh točkah standarda ISO 9001: 2000 ter poslovnika kakovosti. Opredeliti mora tehniko izvajanja presoje in zagotoviti samo izvajanje presoj. Plan notranjih presoj obravnava Svet za kakovost, letno pa ga potrjuje načelnica UE (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b)

Nadzorovanje in merjenje procesov

Pri nadzorovanju in merjenju procesov se Upravna enota Slovenj Gradec poslužuje statističnih metod, s katerimi obdelujejo podatke, ki jih potrebujejo pri obvladovanju sistema kakovosti. Statistične metode se uporabljajo z namenom nadzorovanja in obvladovanja procesov ter za zbiranje, analiziranje in vrednotenje podatkov.

S statističnimi podatki se ugotavlja izpolnjevanje zastavljenih ciljev, in sicer:

- zadovoljstvo strank se ugotavlja z letno anketo MJU, mesečnimi anketami barometra kakovosti, lastnimi anketami ter preko Knjige pohval, pripomb in predlogov in nabiralnika,
- zadovoljstvo zaposlenih se ugotavlja z letno anketo MJU ter raznimi lastnimi anketami,
- večja učinkovitost se ugotavlja s pomočjo spremljanja statističnih poročil ter spremljanja pritožb strank, preko knjige pohval in pripomb in preko nabiralnika, telefona, pošte, časa reševanja postopkov.

Analiza podatkov

Upravna enota zbira in analizira podatke z namenom dokazovanja ustreznosti in učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in da se ugotovi, kje so priložnosti za nenehno izboljševanje sistema kakovosti. Viri za izvajanje analiz so (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b):

- anketa o zadovoljstvu strank s storitvami upravne enote,
- anketa o zadovoljstvu zaposlenih z delom,
- anketa o zadovoljstvu drugih državnih organov s storitvami UE SG,
- lastna anketa o zadovoljstvu strank s storitvami UE SG v primerjavi z drugimi državnimi in lokalnimi institucijami na območju upravne enote,
- ocenjevanja dobaviteljev,
- ocene obiskovalcev ob predstavitvi UE,
- ocene zadovoljstva dijakov in študentov na praksi,
- podatki, ki prihajajo iz merjenja in nadziranja procesov,
- zapisi o obvladovanju neskladij,
- zapisniki presojev,
- notranja poročila UE SG.

Vsako leto izvajajo še lastno anketo za področje e-storitev, organizacijska klima pa se preverja tudi preko raznih seminarских in podobnih nalog.

Z vzpostavljenim sistemom planiranja in spremljanjem realiziranega se sistematično ugotavljajo odmiki in s tem se pridobijo informacije o uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, zadovoljstvu strank, zadovoljstvu zaposlenih ter usposabljanju zaposlenih.

Nenehno izboljševanje

“Organizacija mora nenehno izboljševati učinkovitost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda” (Urad za standardizacijo in meroslovje 2001). Skladno s standardom kakovosti UE SG izvaja te ukrepe za nenehno izboljševanje sistema kakovosti. Izboljšave se nanašajo predvsem na :

- skrajševanje časa reševanja zadev,
- izboljševanje nivoja kakovosti procesov, z namenom povečanja zadovoljstva strank,
- povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Korektivni ukrepi se nanašajo na vpeljavo določenih korekcij v poslovni proces, kjer obstoječi način dela ne da predvidenih – zadovoljivih rezultatov.

Preventivni ukrepi pa se izvajajo z namenom preprečitve potencialnih možnosti za pojave neskladnosti. Ob stalnem spremljanju doseganja poslovnih ciljev UE so vodje oddelkov odgovorni za pripravo preventivnih ukrepov. Na osnovi izdelanih analiz pričakovanih izboljšanih učinkov dela, se vnaprej predvidijo možnosti preventivnega ukrepanja – z namenom, da se odstranijo potencialni vzroki neskladnosti, ki bi lahko zmanjševali njegovo učinkovitost (Upravna enota Slovenj Gradec 2007b). Med preventivne ukrepe spada:

- sprotno obveščanje in informiranje zaposlenih,
- dodatno izobraževanje,
- možnost dostopa do zakonodaje,
- pregled dokumentov,
- uvajanje različnih aktivnosti, opredeljenih z večletnim akcijskim načrtom in letnimi akcijskimi načrti za izboljšanje dela UE na vseh ravneh.

7 ANALIZA ZADOVOLJSTVA STRANK V UPRAVNI ENOTI SLOVENJ GRADEC

7.1 LETNA ANKETA (2003-2008)

Letno anketo o zadovoljstvu strank Upravna enota Slovenj Gradec izvaja že od leta 2001. V letih 2001 in 2002 je ugotavljala zadovoljstvo strank na podlagi lastne ankete, od leta 2003 naprej pa se za vse upravne enote uporablja standardizirana letna anketa ministrstva, pristojnega za javno upravo. Anketiranje poteka na sedežu UE SG v mesecu juniju, in sicer v obdobju desetih delovnih dni, v času uradnih ur. Anketa temelji na modelu presoje kakovosti storitev SERVQUAL.

Anketni vprašalnik (priloga) ugotavlja, kakšna je po oceni strank kakovost storitev upravne enote (sestavljani indeks), kakšen je razkorak med pričakovano in dejansko zaznano oceno glede posameznih sestavin kakovosti, zbira podatke o čakalnem času za ureditev posamezne upravne storitve, ugotavlja razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih ter pridobiva mnenja in pripombe, ki jih stranke navedejo same.

Letna anketa ugotavljanja zadovoljstva strank se izvaja na vseh treh notranjih organizacijskih enotah⁹ UE SG: Oddelku za notranje zadeve (ONZ), Oddelku za občo upravo (OOU) in Oddelku za okolje, kmetijstvo in gospodarstvo (OPKG). Vzorec ankete so stranke, ki so v obdobju anketiranja potrebovale določeno storitev na upravni enoti. Raziskava zajema le del vseh strank upravne enote, zato se rezultati posplošijo na celotno populacijo vseh strank upravne enote. Število strank, sodelujočih v anketi, iz leta v leto narašča, kar še povečuje verodostojnost rezultatov. Podatki o sodelujočih so v spodnji tabeli:

⁹ V drugi polovici leta 2008 je prišlo do reorganizacije UE SG, ki jo sestavljajo: Oddelek za notranje zadeve, Oddelek za okolje, kmetijstvo, gospodarstvo in druge upravne zadeve ter Služba za skupne zadeve.

Tabela 7.1: Število anketiranih strank obdobju 2003 - 2008

| Oddelek | leto | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| ONZ | 198 | 234 | 306 | 345 | 298 | 339 |
| OOU | 89 | 142 | 140 | 137 | 176 | 208 |
| OPKG | 64 | 84 | 55 | 61 | 67 | 30 |
| Skupaj anket | 351 | 460 | 501 | 543 | 541 | 577 |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

7.1.1 Analiza rezultatov

Tabela 7.2: Letno ugotavljanje zadovoljstva strank UE Slovenj Gradec 2003 - 2008

| Letno ugotavljanje zadovoljstva strank UE Slovenj Gradec | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| a Ocena za UE kot celoto (povprečje vseh UE) ¹⁰ | 4,29 (4,02) | 4,41 (4,13) | 4,37 (4,24) | 4,35 (4,42) | 4,49 (4,51) | 4,52 (4,59) |
| c Urejenost opreme... | | | | | | |
| d Informacije | | | | | | |
| e Hitrost reševanja | | | | | | |
| f Na enem mestu | | | | | | |
| g Znanje | | | | | | |
| h Zaupanje | | | | | | |
| i V skladu z obljubami | | | | | | |
| j Pravočasnost | | | | | | |
| k Zavzemanje | | | | | | |
| l Pomoč | | | | | | |
| m Urejenost | | | | | | |
| n Korektnost | | | | | | |
| o Pozornost | | | | | | |
| p Strokovnost | | | | | | |
| r Prijaznost | | | | | | |
| s niso čakale | 63,1 | 56,6 | 58 | 61,13 | 59,02 | 57,81 |
| t čakale do 5 min | 21,6 | 29,7 | 26,4 | 25,85 | 27,06 | 30,21 |
| u skupaj (nič in do 5 min) | 84,7 | 86,3 | 84,4 | 86,98 | 86,08 | 88,02 |
| v več kot 5 min | 15,3 | 13,7 | 15,6 | 13,02 | 13,92 | 11,98 |

Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009b).

Legenda:

Vrstica a prikazuje splošno oceno kakovosti v upravni enoti.

¹⁰ Do vključno leta 2005 se je kakovost storitev za UE kot celoto merila s posebnim vprašanjem, od leta 2006 pa povprečna ocena temelji na podlagi sestavljenega indeksa.

Vrstice c,d,e,f,g,h,i,j,k in l prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti. (Dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu, ali višje od pričakovanega.)

Vrstice m,n,o,p in r prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih (Dejansko stanje lastnosti zaposlenih je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega.)

Vrstice s,t,u in v prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve.

Splošna ocena kakovosti UE SG

V letih 2003, 2004 in 2005, ko je bila v veljavi še prvotna metodologija, ki še ne vsebuje sprememb v anketnem vprašalniku, se je splošna ocena kakovosti v upravnih enotah merila s posebnim vprašanjem: »Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev na Oddelku ...?« Stranke so odgovarjale tako, da so na lestvici od 1 (zelo slaba) do 5 (zelo dobra) označile številko, ki je najbolj ustrezala njihovem odgovoru. V tem obdobju (2003-2005) je bila splošna ocena kakovosti UE SG nad povprečno oceno vseh upravnih enot, obe oceni pa sta se vsako leto zvišali. (Tabela 7.2).

Zaradi spremembe metodologije se splošna ocena kakovosti upravnih enot od vključno leta 2006 naprej ugotavlja na podlagi sestavljenega indeksa. Ocene iz obdobja 2003-2005 in tiste iz obdobja 2006-2008 tako med sabo niso primerljive, saj temeljijo na različnih postavkah. Tudi v tem obdobju je splošna ocena kakovosti UE SG visoka in ima trend rasti. Od leta 2006 se je z ocene 4,35 zvišala na 4,49 v letu 2007 in nato še dodatno za 0,03 ocene na 4,52 v letu 2008, vendar pa so bile splošne ocene kakovosti UE SG v letih 2006, 2007 in 2008 za malenkost nižje od povprečne ocene vseh UE.

Vpliv posameznih sestavin kakovosti na kakovost storitev

V letih od 2003 do 2005 so bile stranke nezadovoljne s kakovostjo storitev UE SG, saj so bila njihova pričakovanja glede posameznih sestavin kakovosti¹¹ storitev višja od

¹¹ Sestavine kakovosti: urejenost prostorov, opreme in okolja; dostopnost in razumljivost potrebnih informacij; ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev); izvajanje storitev v skladu z obljubami; reševanje zadeve na enem mestu; pripravljenost pomagati uporabniku (stranki); znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve; zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah; zaposleni se individualno zavzamejo za stranko; zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank.

dejanskega zaznanega stanja. V letih 2006, 2007 in 2008 pa je prišlo do preobrata, saj so pri vseh desetih sestavinah kakovosti ocene dejansko zaznanega stanja višje od pričakovanj. Na preobrat v letu 2006 so vplivali številni ukrepi in aktivnosti, kot so na razna izobraževanja zaposlenih in seminarji na temo komuniciranja in odnosa do strank. Izjema je le postavka “urejenost prostorov, opreme in okolja” v letu 2008, za kar pa je “glavni krivec” stara stavba, ki pa jo postopno urejajo. Tako so v letu 2008 razbremenili prostor za sprejem strank na področju matičnih zadev in pridobili ločen prostor za sprejem strank za področje državljanstva, če navedem eno izmed izboljšav. V prejšnjih letih pa so bile prenovljene sanitarije za stranke, nameščene klimatske naprave, prenovljena sprejemna pisarna itd.

Ocene dejanske zaznave vseh desetih sestavin kakovosti so se od leta 2006 zvišale. Največ so se zvišale naslednje postavke: zaposleni zbujajo zaupanje pri strankah, pravočasno izvajanje storitev, zaposleni se individualno zavzamejo za stranko in reševanje zadev na enem mestu. Najvišje pa so stranke v letu 2008 ocenile znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve (4,50) in pripravljenost pomagati uporabniku (4,50), na kar so v UE še posebej ponosni.

Prav tako so se od leta 2006 zelo zvišala tudi pričakovanja strank, vendar so nominalno še vedno nižja od dejansko zaznanih stanj. Stranke imajo največja pričakovanja v zvezi s pravočasnim izvajanjem storitev, s pripravljenostjo zaposlenih pomagati uporabniku oz. stranki in z znanjem zaposlenih, ki izvajajo storitve.

Lastnosti zaposlenih

Pri lastnostih zaposlenih je opazen podoben trend kot pri posameznih sestavinah kakovosti. Iz tabele je razvidno, da so bili uslužbenci v letu 2003 bolj urejeni od pričakovanj strank; korektnost in pozornost sta bili enaki pričakovanjem; strokovnost in prijaznost pa sta bili nižji od pričakovanega. V letih 2004 in 2005 so stranke dejanske lastnosti zaposlenih ocenile slabše od pričakovanj, že v letu 2006 pa se je stanje močno izboljšalo, saj je bilo dejansko stanje pri vseh lastnostih zaposlenih (urejenost, korektnost, pozornost, strokovnost, prijaznost) višje od pričakovanj strank. Redno poudarjanje pomembnosti vidika ustreznega odnosa zaposlenih do strank je doseglo svoj namen tudi v letu 2007 in 2008, saj so stranke prepoznale višje dejansko stanje od pričakovanega glede lastnosti zaposlenih, kar kaže na njihov ustrezen odnos.

V letu 2008 sta bili najvišje ocenjeni lastnosti zaposlenih prijaznost in urejenost (ocena 4,63), temu pa sledijo korektnost, strokovnost in pozornost. Najvišja pričakovanja pa so imele stranke prav tako glede prijaznosti in pa korektnosti zaposlenih. Povprečna ocena vseh dejansko zaznanih lastnosti zaposlenih se je od leta 2006 dvignila za 0,67 ocene, povišala pa se je tudi povprečna ocena pričakovanj, in sicer kar za 1,2 ocene.

Čakalni čas

Delež strank, ki so čakale na storitev največ do 5 minut (nič in do 5 minut), se je od leta 2003 do leta 2008 povečal. V letu 2003 je 84,7% strank prišlo na vrsto v času 5 minut, v letu 2004 86,3%, v letu 2005 84,4%, v letu 2006 86,98%, v letu 2007 86,98%, v letu 2008 pa 88,02%. V preučevanem obdobju pa se je tudi zmanjšal odstotek strank, ki so čakale več kot 5 minut, in sicer iz 15,3% v letu 2003 na 11,98% v letu 2008. Kot najpogostejši razlog za čakanje so stranke v vseh letih navedle vrsto ljudi pred pisarno.

Na skrajševanje čakalnega časa vpliva izdelan načrt nadomeščanja odsotnih zaposlenih, tako da stranke ob morebitni odsotnosti zaposlenega niso prikrajšane. Organizacija dela pa se sproti prilagaja nastalim situacijam, ki so posledica tako zunanjih (številne spremembe izvajanja upravnih storitev, novi registri, povečano število strank na določenih področjih) kot notranjih dejavnikov (daljše bolniške odsotnosti, dopusti, izobraževanja).

7.2 BAROMETER KAKOVOSTI

Na podlagi 3. člena Uredbe o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS št. 30/2006), ima vsaka stranka pravico, da izpolni vprašalnik (Barometer kakovosti) o zadovoljstvu z opravljeno storitvijo upravnega organa. Za ugotavljanje zadovoljstva strank se uporabljata dva vprašalnika: vprašalnik na organu in vprašalnik po pošti, oba pa sta anonimna.

Vprašalnike na lokaciji organa lahko vzame vsaka stranka ob konzumiranju storitve, le ti pa morajo biti na vidnem mestu. Poleg vprašalnikov mora biti tudi informacija, kje se nahaja skrinjica za izpolnjene vprašalnike. Tudi ta mora biti na vidnem mestu, označena z nazivom organa, na njej pa je tudi nalepljen obrazec vprašalnika. Prav tako se vsem po pošti poslanim odločbam oz. sklepom, s katerim se postopek zaključi, kjer je bil postopek sprožen na zahtevo stranke, priloži vprašalnik ter pisemska ovojnica za vrnitev odgovorjenega vprašalnika.

Sprejemanje vprašalnikov poteka do zadnjega delovnega dne v mesecu. Po poteku uradnih ur za stranke skrbnica sistema za kakovost komisijsko izprazni skrinjico z odgovorjenimi vprašalniki ter jih prešteje in oštevilči. Vprašalnike, ki prispejo po pošti, skrbnica sistema za kakovost zbira ločeno in jih sproti številči (Ministrstvo za javno upravo 2009a). V teoretskem poglavju sem že predstavil vsebino vprašalnika, na tem mestu pa bom to zaradi lažje preglednosti storil še enkrat. Vprašalnik zajema naslednja štiri vprašanja:

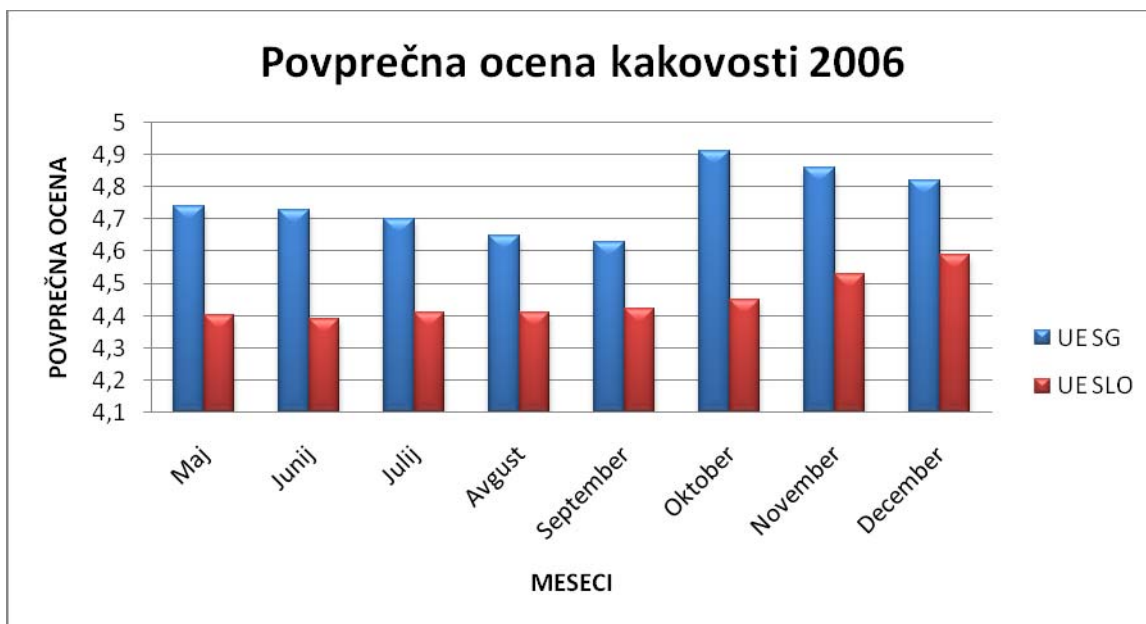
1. Ocenite kakovost dela uslužbenca/uslužbencev.
2. Ocenite odnos uslužbenca/uslužbencev.
3. Ocenite hitrost opravljenega dela.
4. Ocenite urejenost in dostopnost organa.

Ocenjevanje poteka na lestvici od 1 (slabo) do 5 (odlično), rezultati pa so nato prikazani za vsako posamezno vprašanje in še za povprečje vseh štirih. Na vprašalniku pa je tudi prostor, kjer lahko stranke podajo lastno mnenje ali predlog.

7.2.1. Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2006 (maj-december 2006)

Povprečna ocena kakovosti Upravne enote Slovenj Gradec je bila v obdobju maj – december 2006 4,75, kar je nad povprečjem vseh upravnih enot v Sloveniji (4,45). S takšno povprečno oceno se je UE SG uvrstila na 6. mesto med vsemi upravnimi enotami.

Graf 7.1: Povprečna ocena Barometra kakovosti (maj-december 2006)



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Skozi celotno obdobje ocenjevanja je UE SG dosegala najslabše ocene pri postavki urejenost in dostopnost organa. Tako je znašala povprečna ocena 4,49, kar pa je še vedno višje od povprečja vseh upravnih enot pri tej postavki (4,22). Najbolje so stranke ocenile odnos uslužbencev s povprečno oceno 4,86, sledi hitrost opravljenega dela s povprečno oceno 4,8 in hitrost opravljenega dela z oceno 4,77. Ocene po mesecih so v spodnji tabeli.

Tabela 7.3: Barometer kakovosti – rezultati (maj – december 2006)

| | Kakovost dela | Odnos | Hitrost | Urejenost in dostopnost | Povprečna ocena | Povp. UE SLO | Doseženo mesto |
|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|-----------------|--------------|----------------|
| MAJ | 4,88 | 4,91 | 4,78 | 4,38 | 4,74 | 4,40 | 6. |
| JUN. | 4,79 | 4,81 | 4,73 | 4,60 | 4,73 | 4,39 | 5. |
| JUL. | 4,81 | 4,84 | 4,74 | 4,42 | 4,70 | 4,41 | 6. |
| AVG. | 4,63 | 4,63 | 4,69 | 4,66 | 4,65 | 4,41 | 19. |
| SEP | 4,63 | 4,89 | 4,68 | 4,32 | 4,63 | 4,42 | 17. |
| OKT. | 4,93 | 4,93 | 5,00 | 4,23 | 4,91 | 4,45 | 3. |
| NOV. | 4,87 | 4,96 | 4,96 | 4,65 | 4,86 | 4,53 | 3. |
| DEC. | 4,93 | 4,93 | 4,74 | 4,69 | 4,82 | 4,59 | 5. |
| Povp. | 4,80 | 4,86 | 4,77 | 4,49 | 4,75 | 4,45 | 6. |

Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Povprečno so stranke od maja do decembra 2006 podale 53 % mnenj, najmanj v avgustu (34,4%), največ pa v novembru (69,5%). Delež pohval je vseskozi visok, in sicer povprečno 73,7% . Pripombe so se največkrat nanašale na plačljiv parkirni prostor pred upravno enoto in na namestitev klima naprav.

Tabela 7.4: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2006

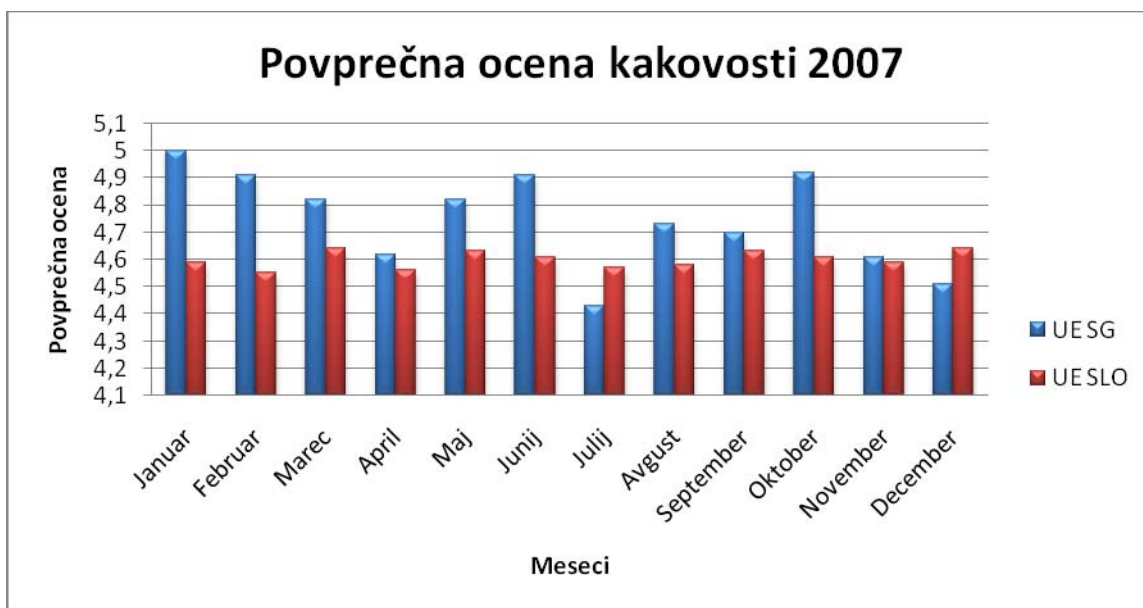
| | Delež mnenj (%) | Delež pohval (%) |
|------------------|-----------------|------------------|
| Maj | 43,2 % | 75 % |
| Junij | 60,4 % | 86,2 % |
| Julij | 64,5 % | 50 % |
| Avgust | 34,4 % | 64 % |
| September | 36,8 % | 71 % |
| Oktober | 57 % | 100 % |
| November | 69,5 % | 68,75 % |
| December | 59,2 % | 75 % |
| Povprečje | 53,1 % | 73,75 % |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

7.2.2. Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2007

V letu 2007 so stranke UE Slovenj Gradec povprečno ocenile z oceno 4,75. Ta ocena je identična oceni v lanskem letu, vendar UE uvršča skupno šele na 18. mesto. Razlog je v dvigu povprečne ocene vseh upravnih enot v Sloveniji iz 4,45 v letu 2006 na 4,6 v letu 2007. Dosežena povprečna ocena kakovosti je bila, razen v mesecu juliju in decembru, vseskozi nad povprečjem vseh upravnih enot (4,6).

Graf 7.2: Povprečna ocena Barometra kakovosti (2007)



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Najboljši rezultat je UE dosegla v mesecu januarju, saj je s povprečno oceno 5,00 dosegla 1. mesto. Najslabše pa je bila ocenjena v mesecu juliju, ko je s povprečno oceno 4,43 zasedla 47.mesto med vsemi upravnimi enotami.

Povprečne letne ocene so se pri postavkah kakovost dela uslužbenca, odnos uslužbenca in hitrost opravljenega dela v primerjavi z letom 2006 znižale. Povprečna ocena urejenosti in dostopnosti organa pa se je zvišala, vendar še vedno ostaja najslabše ocenjena postavka (4,68). Stranke so najboljše ocenile kakovost dela uslužbenca s povprečno oceno 4,78, sledi odnos uslužbenca s povprečno oceno 4,77 ter hitrost dela s povprečno oceno 4,76.

Tabela 7.5: Barometer kakovosti – rezultati (2007)

| | Kakovost dela | Odnos | Hitrost | Urejenost in dostopnost | Povprečna ocena | Povp. UE | Doseženo mesto |
|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|-----------------|-------------|----------------|
| JAN. | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,59 | 1. |
| FEB. | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,63 | 4,91 | 4,55 | 3. |
| MAR. | 4,8 | 4,83 | 4,86 | 4,79 | 4,82 | 4,64 | 9. |
| APR. | 4,73 | 4,60 | 4,57 | 4,59 | 4,62 | 4,56 | 30. |
| MAJ | 4,95 | 4,90 | 4,77 | 4,64 | 4,82 | 4,63 | 9. |
| JUN. | 4,95 | 4,95 | 4,90 | 4,85 | 4,91 | 4,61 | 2. |
| JUL. | 4,40 | 4,40 | 4,60 | 4,33 | 4,43 | 4,57 | 47. |
| AVG. | 4,77 | 4,79 | 4,75 | 4,61 | 4,73 | 4,58 | 19. |
| SEP. | 4,74 | 4,76 | 4,66 | 4,64 | 4,70 | 4,63 | 23. |
| OKT. | 4,96 | 4,96 | 4,94 | 4,81 | 4,92 | 4,61 | 2. |
| NOV. | 4,71 | 4,64 | 4,65 | 4,45 | 4,61 | 4,59 | 32. |
| DEC. | 4,38 | 4,38 | 4,38 | 4,88 | 4,51 | 4,64 | 42. |
| Povp. | 4,78 | 4,77 | 4,76 | 4,68 | 4,75 | 4,60 | 18. |

Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Tabela 7.6: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2007

| | Delež mnenj (%) | Delež pohval (%) |
|------------------|-----------------|------------------|
| Januar | 85,7 % | 100 % |
| Februar | 55,6 % | 100 % |
| Marec | 40 % | 85,7 % |
| April | 53 % | 81 % |
| Maj | 27 % | 83 % |
| Junij | 60 % | 91,7 % |
| Julij | 60 % | 77,8 % |
| Avgust | 25,3 % | 84,2 % |
| September | 32,7 % | 88,9 % |
| Oktober | 32,7 % | 88,9 % |
| November | 60,9 % | 85,7 % |
| December | 62,5 % | 40,4 % |
| Povprečje | 49,61 % | 83,9 % |

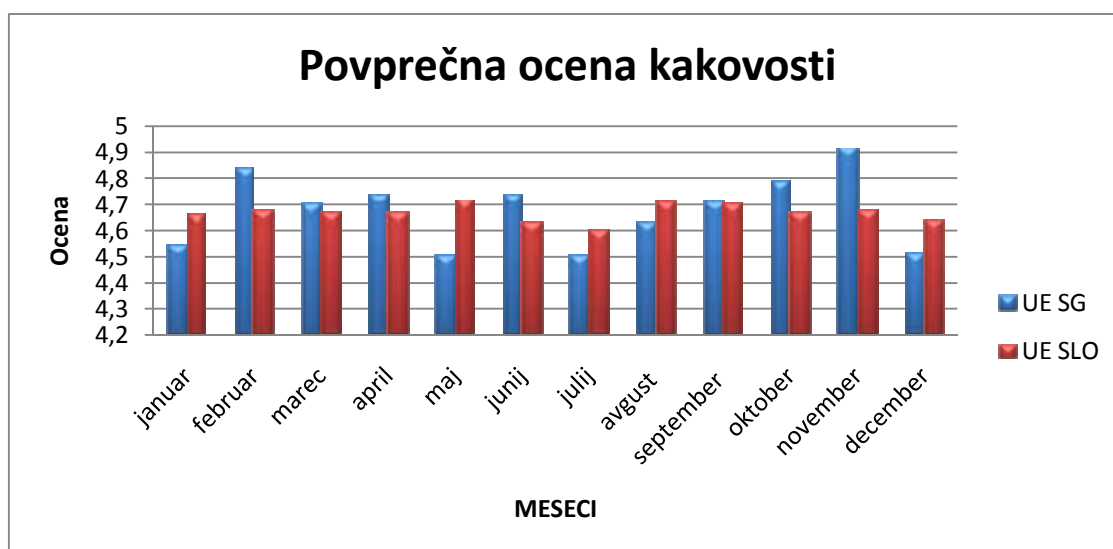
Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

V letu 2007 so stranke povprečno skozi celo leto v 49,61% zbranih vprašalnikov podale svoje mnenje, od tega je bila velika večina pohval, kar 83,9%. Pohvale so se nanašale na odnos in prijaznost zaposlenih. Stranke pa so imele največkrat pripombe na čakanje v sprejemni pisarni in na plačljive parkirne prostore pred upravno enoto.

7.2.3 Analiza rezultatov Barometra kakovosti - 2008

Povprečna ocena v obdobju januar – december 2008 je znašala 4,68, kar je malenkost nad povprečno oceno vseh upravnih enot v Sloveniji (4,67). Takšna ocena uvršča UE SG na skupno 27. mesto med vsemi upravnimi enotami v Sloveniji. Povprečno oceno vseh štirih postavk je najbolj zniževala postavka urejenost in dostopnost organa z oceno 4,45, kar je nižje kot v letih 2006 (4,49) in 2007 (4,68).

Graf 7.3: Povprečna ocena Barometra kakovosti (januar-december 2008)



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Stranke UE so najvišje ocenile kakovost njenih storitev v novembru, ko je UE SG s povprečno oceno 4,92 med vsemi upravnimi enotami v Sloveniji zasedla 1. mesto. V preostalih mesecih se je uvrščala med 14. in 48. mestom oz. od povprečne ocene 4,50 pa do 4,84.

Povprečne ocene postavk kakovost dela uslužbenca (4,76), odnos uslužbenca do strank (4,80) in hitrost opravljenega dela (4,71) so bile višje od povprečja vseh upravnih enot za posamezno postavko. Povprečna ocena urejenosti in dostopnosti UE SG (4,45) pa je bila nižja od povprečja vseh upravnih enot pri tej postavki (4,54).

Tabela 7.7: Barometer kakovosti – rezultati (januar - december 2008)

| | Kakovost dela | Odnos | Hitrost | Urejenost in dostopnost | Povprečna ocena | Povp. UE SLO | Doseženo mesto |
|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|-----------------|--------------|----------------|
| JAN. | 4,68 | 4,68 | 4,41 | 4,41 | 4,55 | 4,66 | 38. |
| FEB. | 4,92 | 5,00 | 4,93 | 4,50 | 4,84 | 4,68 | 14. |
| MAR. | 4,67 | 4,76 | 4,79 | 4,56 | 4,70 | 4,67 | 28. |
| APR. | 4,83 | 4,87 | 4,79 | 4,47 | 4,74 | 4,67 | 21. |
| MAJ | 4,73 | 4,67 | 4,53 | 4,07 | 4,50 | 4,72 | 48. |
| JUN. | 4,83 | 4,78 | 4,78 | 4,57 | 4,74 | 4,63 | 22. |
| JUL. | 4,63 | 4,63 | 4,44 | 4,30 | 4,50 | 4,60 | 32. |
| AVG. | 4,70 | 4,76 | 4,61 | 4,44 | 4,63 | 4,71 | 32. |
| SEP. | 4,86 | 4,95 | 4,73 | 4,29 | 4,71 | 4,70 | 27. |
| OKT. | 4,79 | 4,84 | 4,84 | 4,68 | 4,79 | 4,67 | 18. |
| NOV. | 4,94 | 5,00 | 5,00 | 4,75 | 4,92 | 4,68 | 1. |
| DEC. | 4,56 | 4,69 | 4,63 | 4,31 | 4,55 | 4,68 | 40. |
| Povp. | 4,76 | 4,80 | 4,71 | 4,45 | 4,68 | 4,67 | 27. |

Vir: Ministrstvo za javno upravo (2009c).

Povprečno so stranke podale 48,33% mnenj, največ v mesecu decembru 81,3%, najmanj pa v mesecu juniju 13%. Delež pohval v letu 2008 je vseskozi visok, in sicer povprečno kar 89,53%. Največ pohval 100% je bilo v mesecih februarju, juniju in oktobru, najmanj pohval pa v mesecu avgustu, in sicer 80%. Pohvale so se v večini nanašale na hitrost in prijaznost uslužbencev.

Tabela 7.8: Delež mnenj in pohval Barometra kakovosti 2008

| | Delež mnenj (%) | Delež pohval (%) |
|------------------|-----------------|------------------|
| Januar | 45,5 % | 90 % |
| Februar | 33,3 % | 100 % |
| Marec | 27,3 % | 88,9 % |
| April | 37,7 % | 85 % |
| Maj | 53,3 % | 87,5 % |
| Junij | 13 % | 100 % |
| Julij | 51,9 % | 85,7 % |
| Avgust | 45,5 % | 80 % |
| September | 59,1 % | 84,6 % |
| Oktober | 63,2 % | 100 % |
| November | 68,8 % | 90,9 % |
| December | 81,3 % | 81,8 % |
| Povprečje | 48,33 % | 89,53 % |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

7.3 LASTNA ANKETA UPRAVNE ENOTE SLOVENJ GRADEC (2006-2008)

V letih 2006, 2007 in 2008 je Upravna enota Slovenj Gradec z lastno anketo razširila poznavanje zadovoljstva strank za primerjavo z nekaterimi drugimi devetimi državnimi organi, organi javne uprave ter organi lokalnih skupnosti na njenem območju. Z internim vprašalnikom je vodstvo UE želelo predvsem izvedeti, kam UE SG umeščajo stranke glede na ostale državne organe na njenem območju, kako jih stranke zaznavajo glede izboljšav za njihovo boljše počutje (ureditev sprejemne in matične pisarne, obnovitev sanitarij za stranke...), pojavljanja v medijih, seznanjanja z novostmi in opravljanjem storitev vsako 1. soboto v mesecu (Upravna enota Slovenj Gradec 2009č). V letu 2006 so stranke oddale 519 anket (14 neizpolnjenih), v letu 2007 495, v letu 2008 pa 493.

7.3.1 Analiza rezultatov

Tabela 7.9: Primerjava ocene kakovosti storitev UE SG z drugimi institucijami

| Institucija | Povpr. 2006 | Povpr. 2007 | Povpr. 2008 | Razlika 2008-2006 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| UE Slovenj Gradec | 4,239 | 4,412 | 4,456 | +0,217 |
| Center za soc. delo | 3,137 | 3,200 | 3,439 | +0,302 |
| Davčna uprava | 3,666 | 3,836 | 4,289 | +0,623 |
| MO Slovenj Gradec | 3,823 | 4,011 | 4,246 | +0,423 |
| Občina Mislinja | 3,754 | 3,672 | 4,043 | +0,289 |
| Geodetska uprava | 3,601 | 3,685 | 3,584 | -0,017 |
| Okrožno sodišče | 3,088 | 3,076 | 3,663 | +0,575 |
| Druge UE | 3,412 | 3,766 | 3,774 | +0,362 |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

V primerjavi z drugimi državnimi in lokalnimi institucijami na območju so stranke v vseh treh letih (2006-2008) najbolje ocenile kakovost storitev Upravne enote Slovenj Gradec. UE SG v letu 2008 sledita Davčna uprava in Mestna občina Slovenj Gradec, najslabše pa so stranke ocenile delovanje Okrožnega sodišča Slovenj Gradec. V večini primerjanih ustanov se je v obdobju 2006-2008 ocena kakovosti storitev povečala, izjema je le Območna geodetska uprava Slovenj Gradec.

Prizadevanja za izboljšanje počutja strank (ureditev sprejemne in matične pisarne, obnovitev sanitarij za stranke, zamenjava strehe in oken ter urejanje okolice) je v preučevanem obdobju 2006 - 2008 vsako leto zaznal približno enak delež anketiranih

oseb. Dve tretjini je ocenilo stanje po prenovi kot “boljše kot prej”, tretjina pa ni videla sprememb. Manj kot odstotek anketiranih oseb je ocenilo stanje kot “slabše kot prej”.

Pojavljanje UE SG v medijih (letna brošura, pojavljanje na televiziji in radiu, novinarske konference) je kot ustrezno v letu 2006 in 2007 ocenilo slabe tri četrtine anketiranih oseb. V letu 2008 se je ta delež znižal na malo več kot polovico anketirancev (53,6%), saj je kar 43,5% anketiranih oseb menilo, da se UE SG premalo pojavlja v medijih, samo 2,9% pa je menilo, da preveč.

Na vprašanje, kako ste seznanjeni z novostjo, da lahko prek spleta uredite nekatere storitve (podaljšanje prometnega dovoljenja, prijava in odjava bivališča...) je v letu 2008 le 21,6% anketiranih oseb odgovorilo, da novost pozna in le 5,3% anketirancev te storitve tudi uporablja, 40,9% je o tem “nekaj slišalo”, 30,7% pa o teh novostih ne ve ničesar. Ti rezultati so primerljivi z rezultati iz leta 2006, medtem ko je bila seznanjenost s temi novostmi v letu 2007 že nekoliko višja.

Možnost opravljanja storitev na UE SG vsako 1. soboto v mesecu je v letu 2007 pozdravilo 63% anketirancev, 33% je izrazilo negativno mnenje, 4% pa so bili neodločeni. V letu 2008 so bili rezultati skoraj identični, saj je 61% anketirancev izrazilo pozitivno mnenje, 34% jih je bilo proti, 5% pa je bilo vseeno.

V letu 2008 je bilo anketi dodano še naslednje vprašanje: “Kako ste seznanjeni s tem, da lahko nekatere storitve opravljate na katerikoli upravni enoti v Republiki Sloveniji (upravne overitve, pridobitev osebnih dokumentov...)?” Anketa je pokazala, da je s tem seznanjenih 32,9% anketiranih oseb, 36,4% jih je o tem “nekaj slišalo”, 30,7% pa o tem ne ve ničesar.

7.4 KNJIGA PRIPOMB, POHVAL IN PREDLOGOV TER NABIRALNIK

Ugotavljanje zadovoljstva strank poteka tudi prek vpisov v Knjigo pripomb, pohval in predlogov, po pošti in preko nabiralnika, kamor lahko stranke oddajo svojo pohvalo, pripombo ali pobudo.

Knjiga pripomb, pohval in predlogov ter nabiralnik se pregledujeta mesečno, za vsak mesec pa se izdela poročilo, ki se nato obravnava na Svetu za sistem kakovosti. Dolžnost vodij je, da pohvale oziroma podane pripombe prenesejo zaposlenim, na katere se nanašajo.

7.4.1 Analiza rezultatov

Tabela 7.10: Število podanih pohval, pripomb in predlogov po letih, od leta 2001 do 2008

| leto | Nabiralnik | Knjiga | Po pošti | Skupaj pohvale |
|------|--------------------------|--|--|----------------|
| 2001 | 1 pohvala, 1 predlog | 2 pohvali | | 3 pohvale |
| 2002 | | 8 pohval, 1 predlog | 1 pohvala | 11 pohval |
| 2003 | 1 pohvala, 1 pripomba | 9 pohval | 4 pohvale, 1 pripomba | 14 pohval |
| 2004 | | 18 pohval | 1 pohvala | 19 pohval |
| 2005 | 1 pripomba | 12 pohval, 2 predloga | 2 pohvali, 1 predlog | 14 pohval |
| 2006 | | 9 pohval | 1 pohvala s pobudo | 10 pohval |
| 2007 | | 9 pohval 3 pripombe | 2 pohvali in 2 pohvali preko e-pošte | 13 pohval |
| 2008 | | 4 pohvale (od tega 1 pohvala vključuje 1 pripombo) 3 pripombe | 3 pohvale in 3 pohvale preko e-pošte | 10 pohval |

Vir: Upravna enota Slovenj Gradec (2009č).

Iz tabele je razvidno, da se število pohval z leti povečuje oziroma ostaja na enaki ravni. Pohvale se nanašajo predvsem na prijazen odnos zaposlenih, na korektno podane informacije zaposlenih, na pomoč strankam in na možnost urejanja zadev po izteku

delovnega časa upravne enote. Pohval za dobro organizacijo pa je bilo deležno tudi vodstvo UE.

V letih 2007 in 2008 je bilo v Knjigi pripomb, pohval in predlogov skupno zabeleženih šest pripomb, ki so v večini nanašale na urejenost prostorov upravne enote.

8 VERIFIKACIJA HIPOTEZ

HIPOTEZA 1: Z izvajanjem celovitega sistema kakovosti Upravna enota Slovenj Gradec zagotavlja kvalitetnejše storitve in s tem tudi večje zadovoljstvo strank.

Analiza rezultatov anket zadovoljstva strank Upravne enote Slovenj Gradec je pokazala, da je UE z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti in uporabo modelov poslovne odličnosti v preučevanem obdobju izboljšala kvaliteto svojih storitev, ki se odraža v povečanem zadovoljstvu strank. **Zastavljeno hipotezo lahko tako potrdim.**

Rezultati letne ankete (Letno ugotavljanje zadovoljstva strank UE SG 2003 – 2008) dokazujejo, da je splošna ocena kakovosti UE SG v preučevanem obdobju vseskozi naraščala in v letu 2008 dosegla relativno visoko oceno 4,52. Glede posameznih sestavin kakovosti storitev in lastnosti uslužbencev je UE SG napravila opazen napredek. Le ta se je prvič pokazal v letu 2006, ko so stranke ocenile dejansko stanje vseh sestavin kakovosti storitev in lastnosti uslužbencev višje od pričakovanj. Podobno stanje se je nadaljevalo tudi v letu 2007 in 2008. Pri tem je treba dodati, da so stranke svoja pričakovanja zelo zvišale. Na naraščanje kvalitete storitev in večanje zadovoljstva strank kaže tudi zmanjševanje čakalnega časa na upravno storitev, kljub temu, da je UE SG v preučevanem obdobju vsako leto opravila večje število upravnih zadev.

Po Barometru kakovosti se Upravna enota Slovenj Gradec uvršča med zgornjo polovico upravnih enot. V letu 2006 in 2007 je tako dosegla visoko skupno povprečno oceno 4,75, v letu 2008 pa se je znižala na 4,68, a še vedno ostaja nad povprečno oceno vseh UE. V celotnem obdobju (maj 2006 – december 2008) so stranke najvišje ocenile odnos uslužbenca, temu pa sta sledili kakovost dela uslužbenca in hitrost opravljenega dela. Opazno najnižje so stranke ocenjevale urejenost in dostopnost organa, kar je vplivalo na

skupno povprečno oceno. Svoje mnenje vsako leto izrazi manj anketiranih, vendar pa je med mnenji delež pohval vsako leto večji, kar kaže na večje zadovoljstvo strank.

Lastna anketa Upravne enote Slovenj Gradec je že tretje leto zapored pokazala (2006 – 2008), da stranke ocenjujejo kakovost storitev UE najvišje med javnimi in lokalnimi ustanovami na njenem območju. Poleg tega se je ocena UE SG vsako leto povišala in je v letu 2008 znašala 4,46. Vodstvo UE je s to anketo pridobilo tudi pomembne dodatne povratne informacije strank glede prenove prostorov in pojavljanja UE SG v medijih. V letu 2008 je dve tretjini anketiranih strank stanje po prenovi ocenilo “boljše kot prej”, glede pojavnosti v medijih pa je 43,5 % menilo, da se UE SG premalo pojavlja v medijih.

Z občasnimi nihanji se od leta 2001 skupno število pohval prek nabiralnika, Knjige pripomb, pohval in predlogov ter pošte konstantno povečuje. Pohvale se v veliki večini nanašajo na prijazen odnos zaposlenih. Pripombe pa zadevajo urejenost prostorov upravne enote, za kar je glavni krivec stara stavba.

HIPOTEZA 2: Za delovanje sistema vodenja kakovosti je odgovorno vodstvo Upravne enote Slovenj Gradec.

Hipotezo 2 sem preverjal s pomočjo Slovenskega standarda SIST ISO 9001: 2000 in Poslovnika kakovosti Upravne enote Slovenj Gradec.

Sistem vodenja kakovosti UE SG temelji na standardu kakovosti ISO 9001: 2000, ki v 5. poglavju natančno opredeljuje odgovornost vodstva za izvajanje sistema vodenja kakovosti. Skladno s tem vodstvo UE sledi zahtevam standarda in v celoti prevzema odgovornost za delovanje sistema vodenja kakovosti. Vodstvo se je tako zavezalo k nenehnemu izboljševanju vodenja sistema kakovosti storitev UE, kar je razvidno iz zastavljenih ciljev, zagotavljanja virov in izvajanja storitev z doseganjem rezultatov, ki odražajo zadovoljstvo strank in tudi zaposlenih. Z nenehnim seznanjanjem vzdržujejo tudi visoko stopnjo zavezanosti za kakovost pri vseh zaposlenih, ki zagotavljajo ustrezno pomoč in podporo pri odločitvah vodstva.

Vodstvo je zadolženo tudi za oblikovanje politike in ciljev kakovosti UE, ki so jih opredelili v poslovnem načrtu upravne enote. Doseganje zastavljenih ciljev nato spremljajo preko vodstvenih pregledov, za katere se pripravijo ustrezna poročila, ki se nato obravnavajo na Svetu za kakovost. Svet za kakovost, ki ga sestavlja vodstvo UE in trije zaposleni, aktivno spremlja doseganje ciljev politike kakovosti in s svojimi odločitvami pravočasno ukrepa ter zaposlene informira in motivira za doseganje ciljev kakovosti.

Na tej podlagi lahko **hipotezo potrdim**, poudariti pa velja , da so rezultati sistema vodenja kakovosti rezultat angažiranosti vseh zaposlenih, saj tudi oni aktivno sodelujejo pri izboljševanju njegovega delovanja.

HIPOTEZA 3: Upravna enota Slovenj Gradec uspešno realizira strateške cilje postavljene v nadgradnji Strategije nadaljnjega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec.

Hipotezo lahko potrdim, saj je analiza kazalcev delovanja Upravne enote Slovenj Gradec pokazala, da UE uspešno realizira strateške cilje postavljene v nadgradnji Strategije nadaljnjega razvoja UE SG (Upravna enota Slovenj Gradec 2009a).

Kadrovski viri:

- S prerezporeditvijo nalog na obstoječe zaposlene so uspeli zmanjšati število zaposlenih za več kot 1% (v letu 2008 33 zaposlenih).
- Z izobraževanjem in usposabljanjem preko Učnega centra za Koroško (UCK) so uspeli z nižjimi stroški izvesti veliko aktualnih izobraževanj (nižje kotizacije, ni potnih stroškov za udeležence, manjša poraba časa zaradi domače lokacije). Uspešnost organizacije izobraževanja preko UCK je bila v letu 2008 ocenjena z visoko oceno 4,75.
- Uspeli so prilagoditi sistemizacijo del in nalog doseženi višji stopnji izobrazbe zaposlenih.
- Na osnovi izvedene analize obremenjenosti delovnih mest izvajajo prerezporeditve zaposlenih.
- Zaposlene vseskozi motivirajo za različna izobraževanja in strokovna izpopolnjevanja ter skrbijo za večjo pripadnost organizaciji. Zaposlenim

omogočajo tudi vključitev v različne delovne in projektne skupine po svojih željah. Na tej osnovi deluje več uspešnih delovnih skupin.

Standardizacija, optimizacija in informatizacija poslovnih procesov:

- Organizacijska struktura se vseskozi prilagaja poslovnim procesom (v letu 2008 se je zmanjšalo število oddelkov, tako da se v Oddelku za notranje zadeve in Oddelku za okolje, kmetijstvo, gospodarstvo in druge upravne zadeve opravljajo predvsem upravne in druge upravne naloge, Služba za skupne zadeve pa skrbi za skupne naloge za stranke in zaposlene).
- E-poslovanje narašča pri podaljšanju prometnega dovoljenja. S Splošno bolnišnico Slovenj Gradec so sodelovali pri realizaciji projekta e-rojstva.
- V treh letih in pol bodo zaključili z računalniškimi vnosi dejstev iz matičnih knjig v matični register, kar bo poldrugo leto prej od načrtovanega.
- Vodstvo UE se je udeležilo računalniškega tečaja ECDL (European computer driving licence), ostali zaposleni pa so udeležili tečaja iz Microsoft Word in Excel.
- Med organi javnega sektorja narašča izmenjava podatkov.
- Vse upravne zadeve so rešili v zakonitem roku in brez zaostankov, druge upravne naloge pa takoj oziroma v predpisanih časovnih okvirih.
- Organizirali so več strokovnih srečanj zaradi prenosa dobrih praks (na področjih: kakovosti, vojne zakonodaje, sprejemne pisarne, področja UPP, matičnih zadev, dela izpitnega centra za voznike motornih vozil...).

Upravljanje kakovosti, usmerjenost k strankam:

- Vsako leto so potrdili certifikat ISO ter vsako drugo leto pripravili vlogo za PRSPO in bili pri tem vedno uspešnejši.
- Zagotavljajo primerljivost z drugimi UE preko krožka za kakovost in PRSPO.
- Stranke se vsako leto bolj številčno odzivajo na ankete.

Odprtost in preglednost delovanja upravne enote:

- Zaposleni so s strani vodstva pravočasno obveščeni o vseh pomembnih zadevah, tako z delovno-pravne zakonodaje kot tudi vsebinskega dela.
- Povečali so odzivnost v medijih in število novic na spletni strani UE in s tem stranke obveščali o najpomembnejših novostih na področju izvajanja upravnih

storitev in o delu upravne enote. Za vsa gospodinjstva vsako leto izdajo tudi letno zloženko o delu UE in pričakovanih spremembah.

- Lani so izdali brošuro ob 45-letnici delovanja Izpitnega centra Slovenj Gradec.

Gospodarnost in učinkovitost porabe javno-finančnih sredstev:

- Zmanjšali so porabo pisarniškega materiala.
- Sprotno plačujejo zapadle obveznosti, brez prenosov v naslednja leta.
- Načrtujejo in evidentirajo porabo vseh sredstev zaposlenega.
- Izvaja se optimizacija zalog (npr. zaračunljivih tiskovin).

9 ZAKLJUČEK

Uvajanje kakovosti in poslovne odličnosti predstavlja pomemben del prenove slovenske javne uprave in je del globalizacijskih procesov, ki potekajo danes po vsem svetu. Kakovostno delovanje javne uprave pomeni kakovostne javne politike, s tem pa učinkovito in uspešno državo ter zadovoljne uporabnike upravnih storitev (Srebotnjak Verbinc 2003, 165).

Na normativni ravni se kakovost v javni upravi primarno zagotavlja preko Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005). Večina projektov kakovosti v sklopu prenove delovanja slovenske javne uprave pa se izvaja kot nadgradnja normativne osnove. Kot je bilo omenjeno že v uvodu, to pomeni bodisi po načelu “od zgoraj navzdol” (usmeritve Vlade RS) bodisi “od spodaj navzgor”, kjer gre zlasti za uvajanje sistemov vodenja kakovosti ISO in modelov poslovne odličnosti.

Upravna enota Slovenj Gradec je sledila temeljnim usmeritvam politike kakovosti slovenske javne uprave ter v letu 2001 pridobila certifikat kakovosti po standardu SIST ISO 9001: 1994, ki so ga v letu 2003 nadgradili s standardom kakovosti SIST ISO 9001: 2000. Z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti so tako dosegli temeljne cilje, in sicer: povečali so zadovoljstvo strank in zaposlenih, izboljšali uspešnost in učinkovitost, obvladali stroške in izboljšali preglednost delovanja upravne enote.

Izkušnje upravne enote so pri usklajevanju poslovanja z zahtevami standarda kakovosti SIST ISO 9001: 2000 izjemno koristne. Prednosti pri izvajanju standarda kakovosti so v obvladovanju in prepoznavanju vseh procesov (narejena so navodila za delo, opredeljeni postopki), izboljšala se je preglednost poslovanja (jasno je, kdo za kaj odgovarja), povečala se je sistematičnost pri zbiranju podatkov, znižali so se stroški, izboljšala pa se je tudi komunikacija med zaposlenimi.

Z ugotavljanjem zadovoljstva strank je bil storjen pomemben korak v prizadevanju za povečanje kakovosti storitev v državni upravi. Čeprav so upravne enote le majhen del državne uprave, pa opravljajo pomembno nalogo v neposrednem stiku z uporabniki storitev – državljani. Kakovost storitev v upravnih enotah je s tega vidika zelo

pomembna, saj so storitve v upravnih enotah ogledalo celotne državne uprave (Pretnar 2001, 112).

Zadovoljstvo strank UE SG meri na različne načine: z letno anketo, barometrom kakovosti, lastno anketo in anketo za partnerje. Poleg tako pridobljenih ocen pa predstavljajo pomemben vir informacij tudi dodatna mnenja strank ter pohvale in pobude, ki jih nato upoševajo pri svojem poslovanju. Na osnovi rezultatov teh anket lahko ugotovimo, da so stranke s storitvami UE SG vse bolj zadovoljne, kar je posledica vseh uspešno izvedenih aktivnosti. Z doseženimi ocenami kakovosti se vsa leta uvrščajo med zgornjo tretjino boljših upravnih enot.

10 LITERATURA

1. Bahčič, Peter. 2006. *Vpliv standardov kakovosti na kakovost upravnih enot*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Brezovšek, Marjan in Damir Črnčec. 2007. *Demokratična uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bohinc, Rado. 2001. Smeri reforme javne uprave. V *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 5-11. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
4. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič, Milan Brglez in Monika Kalin Golob. 2002. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomskega dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. EFQM. 2008. *The EFQM Excellence Model*. Dostopno prek: <http://www.efqm.com/Default.aspx?tabid=35> (15. oktober 2008).
6. Grafenauer, Božo in Boštjan Brezovnik. 2006. *Javna uprava*. Maribor: Pravna fakulteta.
7. Gray, David Edward. 2004. *Doing research in the real world*. London: Sage.
8. Haček, Miro. 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
9. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
11. Javornik, Ksandi. 2001. Certifikat ISO 9002 na Upravni enoti Slovenj Gradec. *Viharnik* 33 (2): 11.
12. Kern, Karmen. 2003. *Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa*. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/P RSPO/LiteraturaSlo/ModelOdlicnosti3.pdf> (15. oktober 2008).
13. Kern, Karmen, Polona Kovač, Loredana Leon in Vitomir Pretnar. 2004. *Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF: priročnik za udeležence seminarja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija.
14. Kern Pipan, Karmen, Loredana Leon in Polona Kovač. 2004. Procesne spremembe slovenske javne uprave. *Slovenska uprava* 4 (5): 21-26.

15. --- 2005. *S projektom CAF do izkušenj in perspektive pilotnega projekta PRSPO v javni upravi*. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/LiteraturaSlo/SProjektomCAFdoIzkusenj.pdf> (15. oktober 2008).
16. Kern Pipan, Karmen. 2007. (Samo) ocenjevanje in / ali (samo) evalvacija, (notranje) presoje – učenje kot pot do izboljšav. V *Regionalizem in spreminjanje javnega sektorja v Sloveniji ter izkušnje drugih držav (elektronski vir)*, ur. Stanka Setnikar-Cankar, 1-9. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
17. Kovač, Polonca. 2002. Podjetniški koncepti v upravljanju slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, 143-280. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Kovač, Polona. 2003a. Kakovost je proces. *Slovenska uprava* 3 (1): 18-20.
19. --- 2003b. Skupni ocenjevalni okvir “CAF” kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske Unije. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 151-164. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. --- 2003c. Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja “Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)”. V *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003*, ur. Gordana Žurga, 29-42. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
21. Kovač, Polonca in Barbara Grošelj, ur. 2007. *Odličnost v slovenski javni upravi: 1995-2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
22. Kovač, Polona, Matjaž Remic in Janez Stare. 2008a. *Uredba o upravnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in izvedbenimi akti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
23. Kovač, Polonca, Gordana Mikunovič, Elena Ušaj Zavadlav, Barbara Grošelj, Karmen Kern Pipan, Neja Zupan, Tatjana Pungaršek in Anita Kozel. 2008b. *Raziskava o poslovni odličnosti v povezavi z uporabo orodij za stalne izboljšave in inovativnost, dvig kakovosti in odličnosti v organizacijah v Republiki Sloveniji: področje javne uprave, januar 2007 – marec 2008: končno poročilo aplikativno raziskovalnega projekta*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Krapše, Štefan. 2005. Planiranje obvladovanja kakovosti in odličnosti v javnem sektorju. V *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*, ur. Danijel Pučko, 161-178. Nova Gorica: Educa, Melior.
25. Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

26. Kustec Lipicer, Simona. 2007. Vrednotenje izbranih modelov merjenja kakovosti v slovenski javni upravi. V *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*, ur. Miro Haček in Drago Zajc, 197-214. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Leon, Loredana. 2003. *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in uvedba novega modela odličnosti EFQM*. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/Literatura/Slo/PRSPO3.pdf> (15. oktober 2008).
28. Leon, Loredana in Karmen Kern Pipan. 2007. *Izmenjava znanja in najboljših praks preko modelov odličnosti in nagrad za kakovost*. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/Literatura/Leon-Kern_Pipan_FOV-2007_ZV.pdf (15. oktober 2008).
29. Lovelock, Christopher in Lauren Wright. 1999. *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
30. Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Marzel, Kornelija. 2005. Izboljševanje poslovanja Upravne enote Slovenj Gradec z integracijo različnih modelov kakovosti. V *Uprava med politiko in stroko (elektronski vir)*, ur. Tone Jerovšek, 1-7. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
32. Ministrstvo za javno upravo. 2006. *Prijazna in učinkovita javna uprava*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava (8. januar 2009).
33. --- 2007. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
34. --- 2008a. *Povzetek dela Ministrstva za javno upravo v obdobju 2004-2008*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Brosura_MJU__2004-2008_.pdf (8. januar 2009).
35. --- 2008b. *O portalu upravnih enot*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/o_portalu/ (16. november 2008).
36. --- 2008c. *Pogosta vprašanja*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/pogosta_vprasanja/ (9. september 2008).
37. --- 2008č. *Večja učinkovitost*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/vecja_ucinkovitost/ (9. september 2008).
38. --- 2008d. *Naloge in cilji*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/o_ministrstvu/naloge_in_cilji/ (9. september 2008).

39. --- 2008e. *Kakovost v javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/ (16. september 2008).
40. --- 2009a. *Redno ugotavljanje zadovoljstva strank*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Kakovost/Barometer/Barometer_kakovosti_-_Metodoloska_navodila_2007.doc (10. januar 2009).
41. --- 2009b. *Zadovoljstvo strank in zaposlenih*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/ (10. februar 2009).
42. --- 2009c. *Barometer kakovosti*. Dostopno prek: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130> (11. februar 2009).
43. Ministrstvo za notranje zadeve RS. 2002. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF): kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
44. Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001: 2000*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
45. Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
46. Prašnikar, Astrid. 2001. Kako do poslovne odličnosti v občinskih upravah. V *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 13-27. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
47. Potkonjak, Petar. 2009. *Spletni priročnik: kakovost poslovanja*. Dostopno prek: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14> (15. januar 2009).
48. Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
49. Pretnar, Vitomir. 2001. Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti. V *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 105-113. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
50. Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Priročnik Poslovati odlično z uporabo modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

51. Skubic, Ivan in Karmen Kern Pipan. 2005. *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost*. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/PRSPOLinEUUnagradaOtocec05.PDF> (16. oktober 2008).
52. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
53. Srebotnjak Verbinc, Polona. 2003. Ankete o zadovoljstvu strank in zaposlenih na upravnih enotah. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 165-179. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Strle Vidali, Marjetka. 2001. Izšel je nov slovenski standard SIST ISO 9001: 2000 (SL, EN), sistemi vodenja kakovosti – zahteve. V *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 53-60. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
55. Upravna enota Slovenj Gradec. 2005. *Izhodišča strategije nadaljnjega razvoja Upravne enote Slovenj Gradec do leta 2005*. Interno gradivo.
56. --- 2007a. *Nadgradnja strategije Upravne enote Slovenj Gradec*. Interno gradivo.
57. --- 2007b. *Poslovník kakovosti*. Interno gradivo.
58. --- 2009a. *Letno poslovno in vsebinsko poročilo o delu Upravne enote Slovenj Gradec za leto 2008*. Interno gradivo.
59. --- 2009b. *Organigram Upravne enote Slovenj Gradec*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueslovenj_gradec/organigram_za_UESG_01.doc (6.januar 2009).
60. --- 2009c. *Naloge in cilji*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/slovenj_gradec/o_upravni_enoti/naloge_in_cilji/ (6. januar 2009).
61. --- 2009č. *Vodstveni pregled Upravne enote Slovenj Gradec za leto 2008*. Interno gradivo.
62. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. 2005. *Strategija razvoja Slovenije*. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/02_StrategijarazvojaSlovenije.pdf (10. oktober 2008).
63. Urad RS za meroslovje. 2006. *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, državna nagrada za kakovost*. Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
64. --- 2007. *Model odličnosti EFQM. Javni in prostovoljni sektor*. Ljubljana: Urad RS za meroslovje.

65. --- 2008. *Organizacijska struktura PRSPO*. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/organizacija/> (15. september 2008).
66. Urad za standardizacijo in meroslovje. 2001. *Slovenski standard SIST ISO 9001:2000 (sl,en), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje.
67. *Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju*. Ur. l. RS. 106/2005, 30/2006, 32/2007, 63/2007, 115/2007, 31/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=72429> (12. oktober 2008).
68. *Uredba o upravnem poslovanju*. Ur. l. RS 20/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200520&stevilka=690> (12. oktober 2008).
69. Virant, Grega. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
70. Vlada Republike Slovenije. 2003a. *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf (6. januar 2009).
71. --- 2003b. *Politika kakovosti slovenske javne uprave*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/politika_kakovosti.doc (10. oktober 2008).
72. *Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB4)*. Ur. l. RS 113/2005. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO4757.html (14. november 2008).
73. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5208.html (1. december 2008).
74. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (ZPPO-B)*. Ur. l. RS 92/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO5085.html (10. september 2008).
75. *Zakon o upravi (ZUpr)*. Ur. l. RS 67/1994. Dostopno prek: http://www2.gov.si/zak/ak_vel.nsf/zakposop/1994-01-2393?OpenDocument (14. november 2008).
76. Zanoškar, Matjaž. 2001. Nekdaj razglašen orkester igra danes ubrano. *Slovenska uprava* 1 (1): 22.
77. Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa* 30(2): 330-347.
78. Žurga, Gordana in Andreja Stopar, ur. 2000. *Kakovost v državni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

79. Žurga, Gordana. 2001a. Prizadevanje za večjo učinkovitost. *Slovenska uprava* 1 (1): 19-21.
80. --- 2001b. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. --- 2002. 5E – Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, 84-142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. --- 2007. Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. V *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2007*, ur. Gordana Žurga, 47-63. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.