

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**USPEŠEN MENEDŽER V JAVNEM ZAVODU
SKOZI OČI ZAPOSLENIH**

Merima Nuhanović

Ljubljana, december 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**USPEŠEN MENEDŽER V JAVNEM ZAVODU SKOZI OČI
ZAPOSLENIH**

Kandidat/ka: Merima Nuhanović
Vpisna številka: 04039357
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, december 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Merima Nuhanović, študentka stopnje univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04039357, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Uspešen menedžer v javnem zavodu skozi oči zaposlenih«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala Mojca Mežik.

Ljubljana, december 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava uspešnost menedžerjev v javnem sektorju. Menedžerji so značilni za zasebni sektor, kljub temu pa je izraz menedžer vedno bolj prisoten v javnem sektorju. Ključne značilnosti zasebnega sektorja, ki ga razlikujejo od javnega sektorja, se vključujejo v delovanje javnega sektorja. Ideologija novega javnega menedžmenta je sprva bila zelo zagovarjana in cenjena. Kasneje skozi razvoj je bilo dvomov vanjo vse več. Uspešnost v javnem sektorju je težko merljiva. Obstaja nekaj načinov merjenja uspešnosti javnega sektorja; med njimi so menedžment celovite kakovosti (TQM), statistična kontrola procesov (SPC), benchmarking. Menedžerji v javnem zavodu imajo podobne funkcije kot menedžerji v zasebnem sektorju. Uspešnost menedžerja v javnem zavodu je v tej diplomski nalogi izmerjena na dva načina. V prvem se upošteva ocena zaposlenih v javnem zavodu, ki je pridobljena s pomočjo vprašalnikov, v drugem delu s pomočjo intervjuja z menedžerjem javnega zavoda. Na podlagi rezultatov analiz avtor pride do ugotovitve, da je menedžer uspešen pri svojem delu.

Ključne besede: javni sektor, menedžer, menedžment v javnem sektorju, novi javni menedžment, zasebni sektor, funkcije menedžerja, merjenje uspešnosti.

SUMMARY

SUCCESSFUL MANAGER IN A PUBLIC INSTITUTION THROUGH THE EYES OF EMPLOYEES

In the thesis is presents the topic of successful managers in the public sector. Managers are specific for the private sector, however the term manager is increasingly present in the public sector. The key features of private sector, which differ from public sector are involved in the functioning of the public sector. Ideologija new public management initially was very defended and respected. Later, through the development an ideology is put under question. The success in the public sector is difficult to measure. There are several ways of measuring success of the public sector including the Total Quality Management (TQM), statistical process control (SPC), benchmarking. Managers in public institution have similar functions as managers in the private sector. The success of manager in a public institution is in this thesis measured in two ways. In the first part takes account of score of employees in public institution, which is obtained through questionnaires and the second part by an interview with the managers of the public institution. Based on the results of the analysis the author comes to the conclusion that the manager is successful in their work.

Key words: public sector, manager, management in the public sector, new public management, private sector, function of manager, performance measurement

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	III
POVZETEK	IV
SUMMARY	V
KAZALO	VI
1 UVOD	5
2 JAVNI SEKTOR	8
3 MENEDŽMENT JAVNEGA SEKTORJA	12
3.1 RAZVOJ NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA	12
3.2 NOVI JAVNI MENEDŽMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	14
3.3 RAZLIKE MED BIROKRATSKO ADMINISTRACIJO IN NOVIM JAVNIM MENEDŽMENTOM	15
3.4 MODELI NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA	18
3.4.1 Zagotavljanje učinkovitosti	18
3.4.2 Pološčenje in decentralizacija	19
3.4.3 Vzpostavljanje poslovne odličnosti	19
3.4.4 Usmerjenost v zagotavljanje javnih storitev	20
4 MENEDŽER V JAVNEM SEKTORJU	21
4.1 LASTNOSTI MENEDŽERJA	21
4.2 FUNKCIJE MENEDŽMENTA	22
4.2.1 Planiranje	23
4.2.2 Organiziranje	24
4.2.3 Vodenje	25
4.2.4 Kontroliranje	26
5 MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI	28

5.1	MENEDŽMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM)	29
5.2	STATISTIČNA KONTROLA PROCESOV (SPC)	30
5.3	BENCHMARKING	31
5.4	PERFORMANCE MANAGEMENT (PM)	32
6	RAZISKOVALNI DEL.....	33
6.1	JAVNI ZAVOD CSD LJUBLJANA-ŠIŠKA	33
6.2	RAZISKAVA.....	37
7	ZAKLJUČEK.....	51
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE	56

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Deset ključnih funkcij menedžerja nepridobitnih organizacij	14
Grafikon 2: Lastnosti menedžerja	21
Grafikon 3: Proces kontroliranja	27
Grafikon 4: Benchmarking	31
Grafikon 5: Struktura zaposlenih na CSD Šiška po spolu na dan 1. 9. 2013	34
Grafikon 6: Organiziranost CSD Šiška	35
Grafikon 7: Struktura zaposlenih na CSD Šiška po spolu na dan 1. 9. 2013	36
Grafikon 8: Struktura po spolu	38
Grafikon 9: Starostna struktura	38
Grafikon 10: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo načrtovanja	40
Grafikon 11: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo planiranja	40
Grafikon 12: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo organiziranja	42
Grafikon 13: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo organiziranje	42
Grafikon 14: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo vodenje	44
Grafikon 15: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo vodenje	44
Grafikon 16: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo planiranja	46
Grafikon 17: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo planiranja	46
Grafikon 18: Povprečne ocene posameznih funkcij in skupne povprečne ocene	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Javni sektor	10
-----------------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem s posledicami za javni sektor	9
--	---

Tabela 2: Razlike med birokratsko administracijo in novim javnim menedžmentom	17
Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo za leta 2011, 2012, 2013	36
Tabela 4: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo planiranja	39
Tabela 5: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo organiziranja.....	41
Tabela 6: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo vodenje.....	43
Tabela 7: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo kontroliranja	45
Tabela 8: Povprečne ocene posameznih funkcij.....	47

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

CSD Šiška	Center za socialno delo Ljubljana-Šiška
EWMA	Exponentially weighted moving average
MOL	Mestna občina Ljubljana
NJM	Novi javni menedžment
PM	Preformance management
SPC	Statistična kontrola procesov
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
TQM	Menedžment celovite kakovosti
Univ.dipl.	Univerzitetni diplomant
ZDA	Združene države Amerike
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih

SEZNAM TUJIH IZRAZOV

Benchmarking

Primerjalno ocenjevanje

SPC (statistic proces control)

Statistična kontrola procesov

TQM (total quality management)

Menedžment celovite kakovosti

1 UVOD

Menedžerji so vodilne osebe v organizaciji. Njihove funkcije se skozi leta spreminjajo in s tem se tudi razvija organizacija. Sprva je njihova funkcija bila samo vodila, se pravi da so bili samo vodje. S časoma pa so se dodale še druge. Med pomembnejšimi funkcijami se štejejo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Menedžment v javnem sektorju ima vedno večjo vlogo. Vedno več je poudarka na tem, da morajo vodilni poskrbeti ne samo za zaposlene ampak tudi za organizacijo samo. Se pravi, da morajo skrbeti za stroške delovanja te, za njihovo konkurenčnost in za razvoj storitev, ki jih ponujajo.

Menedžer v javnem sektorju, ki se v javnih zavodih imenuje direktor, vodja, načelnik itd. ima vedno več podobnosti z menedžerjem v zasebnem sektorju. Še vedno pa obstajajo razlike med njima. Uspešnost dela menedžerjev v javnem sektorju je težko izmerljiva. Kajti za razliko od kolegov v zasebnem sektorju, njihovo delovanje ni usmerjeno v finančne dosežke. Delo direktorjev je usmerjeno v zagotavljanje osnovnih, javnih dobrin, katere ne temeljijo na dobičku. V preteklosti so na mestih direktorjev javnih zavodov načeloma bili strokovni delavci s področja, ki ga zastopa javni zavod. Sedaj pa so menedžerji večinoma niso strokovni delavci na področju, ki ga izvaja javni zavod. Vse ima svoje prednosti in slabosti. Ena izmed slabosti je, da direktor ne pozna tako dobro delovnih področij zaposlenih. Prednost pa je, da svoje odločitve sprejema objektivno in v skladu s funkcijami menedžerja v javnem sektorju.

Diplomsko delo obravnava temo uspešnost dela direktorjev v javnem sektorju, kjer direktorji niso več vodje zavoda, temveč so sedaj menedžerji. S tem so pridobili tudi nove funkcije, kot so planiranje, organiziranje, kontroliranje ter vodenje, ki je sedaj samo še ena izmed funkcij. Vedno bolj so naloge menedžerjev javnega sektorja podobne nalogam menedžerjev zasebnega sektorja. V medijih in med ljudmi na splošno je vedno bolj razširjeno mnenje, da menedžerji v javnem sektorju niso uspešni pri svojem delu. V diplomskem delu je razdelana problematika, ki opisuje uspešnost menedžerja v javnem sektorju. Ker pa je uspešnost v javnem sektorju težko merljiva, kajti ta deluje drugače kot zasebni sektor, je uspešnost menedžerja javnega sektorja v diplomskem delu opredeljena skozi oči zaposlenih. In sicer glede na to, kako po njihovem mnenju opravlja osnovne funkcije menedžerja javnega sektorja. Namen diplomskega dela je predstaviti javni sektor, predvsem njegov menedžment. Razčleniti funkcije menedžerja v javnem sektorju in ugotoviti, ali je menedžer v javnem zavodu uspešen pri svojem delu glede na mnenje zaposlenih ali ne. Cilj diplomskega dela je ugotoviti uspešnost dela direktorja v javnem zavodu, Centru za socialno delo Ljubljana-Šiška. Uspešnost dela se bo izmerila s pomočjo raziskave vprašalnikov in intervjuja.

Hipotezi:

- »na Centru za socialno delo Ljubljana-Šiška zaposleni menijo, da je njihov direktor uspešen menedžer«
- »direktor na Centru za socialno delo Ljubljana-Šiška uspešno izvaja vse funkcije menedžerja«

Hipotezi bosta potrjeni ali ovrženi glede na rezultate vprašalnika in intervjuja. Namreč vprašalnik, izpolnjen s strani zaposlenih, se navezuje na prvo hipotezo, intervju z direktorjem pa se nanaša na drugo.

V drugem poglavju je definirano področje, ki ga javni sektor zajema. V podpoglavju Uslužbenci v javnem sektorju je govora o njih in o zakonu o javnih uslužbencih. Namreč velikokrat nastane zmešnjava pri uporabljanju izraza javni uslužbenec. Zakon o javnih uslužbencih opredeljuje področja dela, plače, napredovanja in še vse druge stvari, ki definirajo delo javnih uslužbencev. Natančno z zakonom je določeno, kaj je javni zavod in kakšne so njegove naloge. Javni zavod ustanovi država, ki ga tudi v večinskem delu financira. Na čelu vsakega javnega zavoda je direktor, ki pa ni več samo vodja, ampak je tudi menedžer.

Sledi poglavje Menedžment javnega sektorja. V tem poglavju je najprej opisan menedžment v javnem sektorju in skozi nekaj smernic primerjan z zasebnim sektorjem. Nato je predstavljena ena izmed vej razvoja menedžmenta, in sicer novi javni menedžment. Njegova temeljna določila so postavljena glede na menedžment v javnem sektorju in kako delovanje javnega približati delovanju zasebnega. Novi javni menedžment se je razširil tudi na delovanje nepridobitnih organizacij. Med nepridobitne organizacije uvrščamo javne zavode. Veliko teorij je o razvoju menedžmenta v javnem sektorju. Najbolj opisovani in razdelani sta zagotovo birokratska administracija in novi javni menedžment. Skozi primerjavo teh dveh je jasno vidno, v čem se razlikujeta in na čem temeljita.

V četrtem poglavju so opredeljene lastnosti menedžerja javnega sektorja in njegove ključne funkcije. Te so: planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Seveda je teh funkcij še več, ki se med seboj prepletajo ter dopolnjujejo. Njihov opis je temelj za postavitev vprašalnika o uspešnosti menedžerja v javnem zavodu in intervjuja z njim. Kot že omenjeno, je uspešnost v javnem sektorju težko izmerljiva, kajti delovanje javnega sektorja je drugače postavljeno kot delovanje v zasebnem sektorju. S poglavjem Merjenje učinkovitosti in uspešnosti so predstavljeni nekateri sistemi za merjenje učinkovitosti ter uspešnosti. Predstavljeni so menedžment celovite kakovosti (TQM), statistična kontrola procesov (SPC), benchmarking in preformance management (PM). Vse to je samo nekaj možnosti, s katerimi lahko izmerimo uspešnost in učinkovitost.

Analiza uspešnosti menedžerja v javnem zavodu se je izvedla na Centru za socialno delo Ljubljana-Šiška. V šestem poglavju je predstavljeno, kaj je Center za socialno delo Ljubljana-Šiška, kateri so organi, ki ga tvorijo, kako se financira in kakšna je sestava zaposlenih (število zaposlenih, starost, spol in stopnja izobrazbe). Najprej je analiziran vprašalnik o uspešnosti menedžerja v javnem zavodu skozi oči zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz dvajset trditev. Razdeljen je v štiri sklope, kjer vsak sklop posebej opisuje eno izmed glavnih funkcij menedžerja v javnem zavodu. Zaposleni so s številčnimi ocenami od 1 do 5 (1 najslabše, 5 najboljše), ocenili dane trditve. Sledi analiza intervjuja z menedžerjem javnega zavoda. Intervju sestavlja šest vprašanj, ki prav tako temeljijo na opisih funkcij menedžerja. Glede na rezultate vprašalnika in analizo intervjuja sledi primerjava obeh.

Diplomsko delo je zaključeno z zaključkom, ki povzema celotno diplomsko delo. Prav tako so tam povzeti analizi vprašalnika in intervjuja ter rezultati obeh analiz. Glede na te, pa se določi, ali sta hipotezi, ki sta postavljeni na podlagi vprašalnik in intervjuja, ovrženi ali sprejeti.

2 JAVNI SEKTOR

Pri opredelitvi javnega sektorja je nastalo kar nekaj definicij, saj ni jasne ločnice med zasebnim in javnim sektorjem. Javni sektor se od zasebnega loči po kriterijih, kot so viri financiranja, subjekti, statusi zaposlenih in podobno (Ferfila et al., 2007, str. 96). Med definicijami javnega sektorja so tudi naslednje:

- »Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih.« (Setnikar-Cankar v: Ferfila et al, 2007, str. 96)
- »V javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države, ne glede na to, v katerem področju se nahaja.« (Trpin v: Tomaževič, 2011, str. 124)
- Zakon o javnih uslužbencih (2. toč. 1. člena ZJU, Ur. l. RS št. 56/2002 in novele) pravi, da je javni sektor sestavljen iz državnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalnih skupnosti.

Glede na definicije se lahko zaključi, da sta vir financiranja in last organizacije, organa, zavoda itd. med glavnimi ločnicami med zasebnim in javnim sektorjem. Če se organizacija, organ, zavod itd. financira iz državnega proračuna in je v lasti države, sodi pod javni sektor.

Med zaposlenimi v javnem sektorju in zasebnem sektorju obstajajo razlike, pravita Lyons in Duxbury (2006, 605-6016) v svoji raziskavi med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju. Velika razlika je že pri načinu dela. Zaposleni v zasebnem sektorju izražajo večjo pripadnost organizaciji v kateri delajo. Prav tako so pri delu manj omejeni s predpisi. Javni sektor oziroma zaposleni v javnem sektorju bolje cenijo intelektualno izobraževanje in napredovanje na tem, kajti za njih je znanje zelo pomembno. Prav tako dajo velik poudarek na zahtevno delo, ker se z njim razvijajo njihove sposobnosti. V Tabeli 1 so prikazane razlike med javnim in zasebnim sektorjem ter kako se te razlike odsevajo v javnem sektorju. V javnem sektorju vlada monopol in zato se ne spodbuja zmanjševanja stroškov, povečanja uspešnosti za razliko od zasebnega sektorja, kjer je konkurenca in se vse to zaradi trga avtomatsko ureja. Prav tako je očitna razlika pri doseganju ciljev. Namreč zasebni sektor ima jasno določene in je vse usmerjeno k uresničitvi teh ciljev, pri javnem sektorju so določeni, ampak njihovo izpolnjevanje ni dosledno in se posledično težje ocenjuje uspešnost. V zasebnem sektorju so vodilni na svojih položajih večinoma neomejeno, za razliko v javnem, kjer pa so vodilni za določen čas. Kajti ti so na svoja mesta velikokrat izvoljeni in imajo mandat za določen čas. Prav tako na javni sektor oziroma na njihovo delovanje nekoliko vpliva politika, za razliko od zasebnega sektorja, kjer tega skoraj ni. Delovanje javnega sektorja je predpisano s predpisi in je zato omejeno. Zasebni sektor

pri svojem delovanju upošteva le nujne predpise. Javni sektor se financira večinoma iz državnega proračuna, zasebni pa iz prodaje svojih storitev ter produktov in so zato samozadostni. Največja razlika med javnim in zasebnim sektorjem je v tem, da javni sektor zagotavlja javne dobrine za vse in so za vse enako dostopne. Zasebni sektor pa ustvarja individualne dobrine, glede na potrebe trga. Ravno ta razlika pa je vzrok, zakaj obstaja javni sektor.

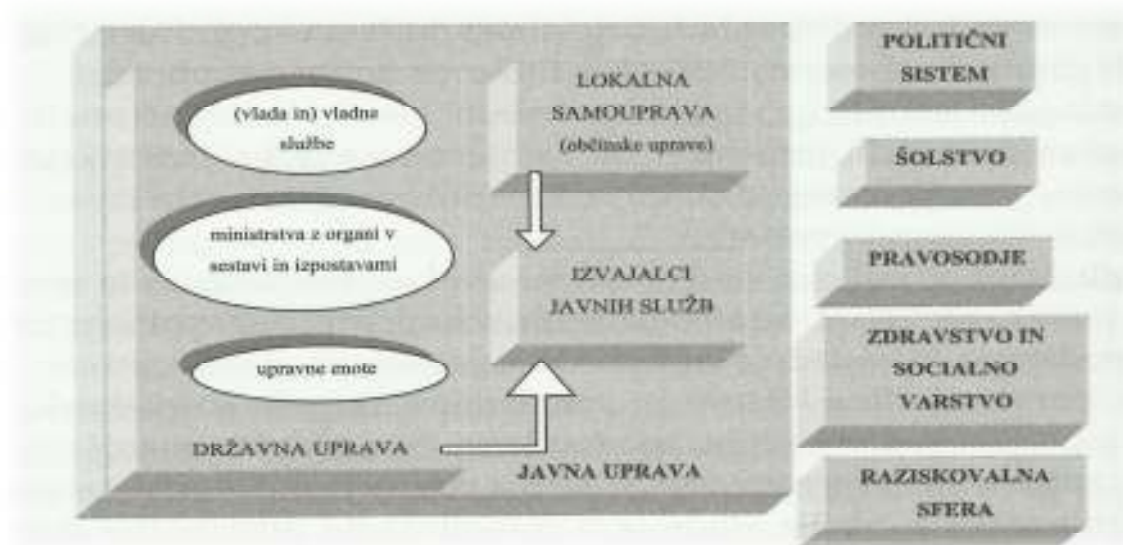
Tabela 1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem s posledicami za javni sektor

JAVNI SEKTOR	ZASEBNI SEKTOR	POSLEDICE ZA JAVNI SEKTOR
monopol	konkurenca	ker ni trga, se ne spodbuja zmanjševanja stroškov, povečanja učinkovitosti ter boljše kakovosti storitev
slabo opredeljeni cilji	jasen cilj – dobiček	cilji se ne izpolnjujejo dosledno in zato je oteženo merjenje uspešnosti
mandatna imenovanja vodilnih	večinoma stalni mandati	ni mogoče izvajati strateškega planiranja
možnost vpliva politike	majhen vpliv politike, skoraj ga ni	občutljivost
predpisi	le nujni predpisi	omejenost funkcij
državni proračun	zaračunavanje storitev in produktov	samozadostnost
zagotavljanje javnih dobrin s teoretično enako dostopnostjo	individualne dobrine po tržnih zakonitostih	vzrok, zakaj javni sektor obstaja

Vir: Ferfila et al. (2007, str. 124–125)

V javnosti, med politiki ter gospodarstveniki je zaslediti prepričanje, da je prevelik javni sektor kriv za krizo. Z druge strani pa rešitev krize vidijo v krčenju javnega sektorja. Že v preteklosti je pretirana vloga države prispevala k negativnemu ekonomskemu učinku. To pomeni, da država z urejanjem trga delovanja gospodarstva doseže ravno nasprotno učinke, kot je njen namen. Država želi s temi posegi doseči stabilno in uspešno gospodarstvo, v realnem svetu pa doseže ravno nasprotno. Z zaviranjem trgov, konkurence, samozadostnega delovanja itd. pripelje do monotonega delovanja gospodarstva. To postane togo in se ne odziva na spremembe. Vse to pa pripelje do finančne krize. Iz takih ukrepov in posledic je jasno razvidno, zakaj je o javnem sektorju razširjeno tako mnenje. (Pevcin, Setnikar-Cankar, 2012, str. 26–27)

Slika 1: Javni sektor



Vir: Ferfila et al. (2007, str. 100)

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) definira, da javni sektor sestavljajo državni organi, uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so uporabniki državnega proračuna ali pa so v lasti države. Znotraj javnega sektorja pa so oblikovani državna uprava, javna uprava in drugi. Med državno upravo se uvršča vlada z vladnimi službami, ministrstva z organi v sestavi ter upravne enote. Javna uprava vključuje državno upravo, lokalno samoupravo in izvajalce javnih služb. Javni sektor pa tudi sestavljajo politični sistem, šolstvo, pravosodje, zdravstvo in socialno varstvo ter raziskovalna sfera. (2. toč. 1. člena ZJU, Ur. l. RS št. 56/2002 in novele) Tako sestavo prikazuje tudi Slika 1.

Glede na to, da pojem javni uslužbenec zajema velik del zaposlenih v javnem sektorju, se te delijo na tri stopnje in sicer na (Haček, 2001, str. 47–48):

- prva stopnja (višji upravni delavci, ki so imenovani za pomoč pri vodenju in usklajevanju; imenuje jih Vlada Republike Slovenije na predlog predstojnika)
- druga stopnja (upravni delavci, ki opravljajo strokovna dela, katera zagotavljajo izvajanje upravnih funkcij; za svoje delo so odgovorni javnim uslužbencem prve stopnje)
- tretja stopnja (so strokovno-tehnični delavci, ki opravljajo dela za zagotavljanje tehnične, splošne in druge možnosti za dela; zaposli jih višji upravni delavec)

Javni uslužbenci se morajo pri svojem delu držati naslednjih načel (7. člen-15. člen ZJU, Ur. l. RS št. 56/2002 in novele):

- načelo enakopravne dostopnosti (vsem mora biti omogočeno, da pod enakimi pogoji lahko pridejo do delovnih mest)
- načelo zakonitosti (delovati morajo v okvirih ustave, mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov)
- načelo strokovnosti (pri svojem delu je strokoven, vesten in dela izvaja pravočasno, prav tako se redno usposablja in izpopolnjuje svoje znanje na področju, ki ga izvaja)
- načelo častnega ravnanja (pri delu ravna častno v skladu s poklicno etiko)
- omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril (za opravljeno delo, ne sme sprejemati daril, z izjemoma protokolarnih daril in daril manjše vrednosti)
- načelo zaupnosti (tajne podatke mora varovati tudi po prenehanju delovnega razmerja)
- načelo odgovornosti za rezultate (odgovoren je za kakovost, hitrost in učinkovitost izvajanja nalog)
- načelo dobrega gospodarjenja (javna sredstva mora uporabljati gospodarno ter učinkovito, delovati mora po pravilu, da dosega najboljše rezultate ob enakih stroških oziroma da do enakih rezultatov pride z najnižjimi stroški)
- načelo varovanja poklicnih interesov (delodajalec mora javnega uslužbenca zaščititi pred šikaniranjem, grožnjami ter drugimi ravnanji, ki imajo enak učinek, prav tako mu mora nuditi pravno pomoč ob takih primerih)
- načelo prepovedi nadlegovanja (prepovedano je vsakršno fizično, verbalno ali neverbalno nadlegovanje javnega uslužbenca, ki povzroči zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje)

ZJU definira javnega uslužbenca kot vsakega posameznika, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju. Prav tako pa piše, da funkcionarji v državnih in organih lokalne skupnosti niso javni uslužbenci. Posledično za njih ne veljajo določila ZJU-ja. Velikokrat je zaslediti ravno to, da se zamešata pojma javni uslužbenec in funkcionar. Še večkrat pa sta ta dva pojma izenačena in se samo uporablja izraz javni uslužbenec. Tako se določila ZJU-ja nanašajo samo na zaposlene, ki opravljajo svoje naloge v okviru pogodbe o delovnem razmerju kot poklic glede na načela in standarde, ki veljajo za javni sektor.

3 MENEDŽMENT JAVNEGA SEKTORJA

Menedžment javnega sektorja oziroma javni menedžment se je razvil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ena izmed večjih razlik od predhodnice menedžmenta javnega sektorja je ta, da je nosilec javne administracije birokrat, nosilec menedžmenta javnega sektorja pa je poslovnež. Glede na to, da birokrat deluje samo po vnaprej določenih predpisih in je njegovo delovanje zato togo ter neprilagojeno izjemam, je bilo potrebno uvesti menedžment javnega sektorja. Poslovnež pri svojem delovanju potrebuje veliko več svobode pri odločanju, delovanju in s svojimi podjetniškimi posegi aktivira tudi skrite in nerazvite zmožnosti javnega sektorja. (Žurga, 2001, str. 25–26)

Razlikovanje med javnim in zasebnim sektorjem je pomembno tudi za menedžment javnega sektorja. Namreč ločnica med javnim in zasebnim sektorjem je težko določljiva. Kriterijev za ločitev je več, mednje se najpogosteje uvrščajo financiranje, lastništvo, ekonomska in politična avtoriteta. Zaradi težje ločljivosti so nastale vmesne, mešane in hibridne organizacije. Njihov namen je povezovanje obeh sektorjev. Hibridna organizacija je organizacija, ki deluje med državo in trgom. Razlogi za pojav hibridnih organizacij so (Pevcin, 2011, str. 19–20):

- samostojno delovanje, kljub temu pa so še del države
- uvajanje tržnih pristopov v javni sektor, kjer je vloga države samo še urejevalna
- tehnološke in družbene spremembe, ki prinašajo hitrejša ukrepanja ter iskanje rešitev tudi zunaj zakonskih določil in predpisov
- pomanjkanje javnih sredstev in je zato vedno bolj potrebno iskati sredstva drugje

Razlike med menedžmentom zasebnega sektorja in menedžmentom javnega sektorja so, ampak jih je vedno manj. Najbolj izpostavljena razlika je, da menedžment javnega sektorja deluje v bolj kompleksnem okolju. Namreč njegovo delovanje omejujejo številni cilji (politični, ekonomski, gospodarski), ki so med seboj različni in nemalokrat se medsebojno tudi izključujejo (SDE, 2013).

3.1 RAZVOJ NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA

Novi javni menedžment (NJM) se je pojavil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer kot odziv na to, da so se v javni sektor začele uvajati menedžerske tehnike. Javni sektor je deloval preveč samozadostno in je bil poln birokracije ter birokratskih nepopolnosti. (Pevcin, 2011, str. 50)

Rus (2001) navaja med razlogi za razvoj novega javnega menedžmenta to, da hierarhični sistem, ki je značilen za birokratsko administracijo, ni učinkovit v današnji družbi. Namreč dogajanje v družbi ni več stabilno, predvidljivo in enostavno, ampak je

vse prej kot to. S spoznanjem o neustreznosti hierarhičnega sistema so začeli z uvajanjem NJM-ja ter s spodbujanjem posnemanja menedžerskih metod zasebnega sektorja. Vse to pa so želeli prenesti v delovanje javnega sektorja.

Novi javni menedžment je bolj usmerjen k zaposlenim in uporabnikom. Iz zasebnega sektorja so vpeljali opredelitve vizij organizacije, poslanstva, strategijo delovanja, opredelitev storitev, ki jih organizacija zagotavlja, nove načine dela, podjetniško delovanje organizacije ter še mnoge druge lastnosti, ki zasebni sektor delajo uspešnejši. Z uvajanjem NJM-ja se javni sektor premika iz varnega delovanja pod okriljem zakonov v uspešno in učinkovito organizacijo, ki deluje v smeri doseganja ciljev. Zelo velik poudarek je na tem, da se državljane, uporabnike storitev javnega sektorja obravnava kot stranke. Te morajo imeti možnost, da vedo, kako uprava deluje, kateri so zakonski okvirji delovanja, kdo je odgovoren za delo, stranke se mora vključevati v procese, ponujene jim morajo biti storitve, ki jih potrebujejo ter omogočen jim mora biti fizičen dostop do uprave v času uradnih ur. (Žurga, 2001, str. 49–52)

Lastnosti novega javnega menedžmenta so (Žurga, 2006, str. 49–50):

- usmerjenost k rezultatom
- usmerjenost k strankam
- prenovljeni delovni procesi
- novi načini vodenja
- nove metode dela
- preoblikovanje delovnih mest
- povečanje uspešnosti in učinkovitosti
- povečanje samostojnosti zaposlenih
- prenos izvajanja nalog na zunanje izvajalce
- opredeljevanje odgovornosti
- spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi

Novi javni menedžment ima svoje prednosti, ampak ima tudi nekaj slabosti. Namreč v manj razvitih državah so imeli težave pri uvajanju NJM-ja. Zlasti na področju, ki se nanaša na zakonito uvajanje poslovnih in menedžerskih metod v delovanje javnega sektorja. Prav tako je prišlo do tako imenovane sprevržene motivacije. Kajti financiranje glede na število uporabnikov je prineslo to, da se je začelo kopičenje uporabnikov. Zaradi tega pa je trpela kakovost storitev. Povečan dvom v ideologijo novega javnega menedžmenta se je sprožil takrat, ko so v ZDA po 11. septembru 2001 začeli z uvajanjem tradicionalnih konceptov administracije. Se pravi, da so zopet začeli centralizirati delovanje javnega sektorja na vseh področjih (nadzor, koordinacija delovanja, med organizacijsko sodelovanje). Drži, da so se zmanjšali stroški delovanja javnega sektorja, ampak zato uporabniki niso nič bolj zadovoljni s storitvami. (Pevcin, 2011, str. 65–67)

3.2 NOVI JAVNI MENEDŽMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

Delovanje po načelih novega javnega menedžmenta se nekoliko razlikuje v nepridobitnih organizacijah kot v ostalem javnem sektorju. Dimovski (2002, str. 695) navaja kot namen nepridobitnih organizacij zapolnjevanje najvišjih načel sodobne družbe. Namreč naloga teh organizacij je, da izobražujejo, pomagajo pomoči potrebnim, poskrbijo za revne. V preteklosti so direktorji nepridobitnih organizacij predvsem zavzemali mesto vodij, katerih glavna naloga je bila motiviranje zaposlenih.

Sedaj pa so naloge menedžerjev v nepridobitnih organizacijah sledeče (Dimovski, 2002, str. 705) :

- vodenje odnosov s skupnostjo
- poudarjanje nefinančnega motiviranja zaposlenih
- razporejanje vladnih virov

Grafikon 1: Deset ključnih funkcij menedžerja nepridobitnih organizacij



Vir: Dimovski (2002, str. 709)

Menedžerji v nepridobitnih organizacijah pri delovanju naletijo na več ovir. Prva taka ovira je ta, da so zaposleni preveč usmerjeni na delo in pozabljajo na finance ter njihov pomen za delovanje. Druga ovira je, da nepridobitne organizacije ne dobivajo toliko

jasne slike o uspešnosti delovanja oziroma neuspešnosti; za razliko od zasebnega sektorja, ki jim trg narekuje poslovanje in podaja povratne informacije o uspešnosti, nepridobitne organizacije tega nimajo. Dimovski (2002, str. 705–706) kot rešitev za menedžerje nepridobitnih organizacij navaja razvoj finančne analize ter menedžerski nadzor.

Funkcije menedžerja v neprofitni organizaciji so hierarhično razdeljene. Najpomembnejša naloga je odločanje. Sledita ji poročanje in zbiranje sredstev. Nižje so funkcije poslovanja financ, delegiranja ter usklajevanja. Najnižje v piramidi so funkcije planiranja, organiziranja, motiviranja in nadziranja. Ne glede na položaj funkcije v hierarhični piramidi je ta pomembna za uspešno delo menedžerja v nepridobitni organizaciji. (Možina et. al., 2002, str. 705–709)

3.3 RAZLIKE MED BIROKRATSKO ADMINISTRACIJO IN NOVIM JAVNIM MENEDŽMENTOM

Birokratsko administracijo sta najbolje opredelila in preučila Weber ter Taylor. Weber meni, da je birokratska administracija najprimernejša oblika sodobne organizacije. Kot razloge za to pa navaja pozitivne lastnosti take organizacije (delitev del po pristojnosti, pismenost postopkov in dokumentacije, strokovno usposobljeni zaposleni, vnaprej določeni procesi dela, brezoseben odnos do uporabnikov, jasne meje med politiko in upravo).

Taylor je razvil pristop znanstvenega menedžmenta ter šolo administrativnega menedžmenta. Po njegovem vse temelji na uporabi sistematičnih metod. Te naj bi pripomogle k učinkovitem delovanju javnega sektorja. Zelo pomembno vlogo pri vsem skupaj pa ima nagrajevanje. Namreč menedžment mora učinkovito delovanje nagraditi, saj delavce nagrada spodbudi k boljši učinkovitosti ter produktivnosti. Zagovarja pa tudi specializacijo in denarne nagrade. (Pevcin, 2011, str. 13–15)

Za birokratsko organizacijo oziroma za zaposlene v njej je značilno, da birokrati tekmujejo za denar iz proračuna ter za druge vire. Pri njihovem delu je zelo pomembna denarna nagrada. Za dosego želenih ciljev so sposobni početi veliko stvari. Velikokrat bolje opravljajo neke storitve, kar je pozitiven učinek, vendar ne zaradi državljanov temveč zaradi poslancev. Ti namreč odločajo v raznih komisijah o njihovem deležu v proračunu. Se pravi, da se vse vrti okoli finančnih sredstev. Ravno ta njihova usmerjenost v proračun, ki je podprta z zakonodajo, daje birokratski organizaciji negativen prizvok.

Ena od značilnosti birokratskega delovanja je slepo sledenje določeni proceduri, ki je določena z zakoni. Če sledijo vsem tem predpisom, ne prihaja do napak. Res da je delo

brez napak, ampak je neosebno. Temelj njihovega delovanja so vnaprej določeni postopki. (Ferfila et al., 2007, str. 86–90)

V Tabeli 2 so prikazani parametri, po katerih se najlažje primerjata birokratska administracija z novim javnim menedžmentom. Tako na primer birokratsko delovanje temelji na politiki, delovanje v NJM-ju pa narekuje ekonomija oziroma trg. Javni uslužbenci v birokratskem sistemu so odgovorni zakonodajalcem in naročnikom storitev. V NJM-sistemu so javni uslužbenci odgovorni uporabnikom storitev. Javni uslužbenci so v birokratskem sistemu zelo omejeni pri svojem delu, nimajo svobode pri poslovnih procesih. V nasprotnem pa imajo javni uslužbenci v NJM-sistemu veliko večjo diskrecijo ter lahko delujejo skoraj neomejeno. Birokratska organizacija zelo poudarja centraliziranost delovanja, v nasprotju pa NJM zagovarja decentralizacijo javnih storitev.

Tabela 2: Razlike med birokratsko administracijo in novim javnim menedžmentom

	BIROKRATSKA ADMINISTRACIJA	NOVI JAVNI MENEDŽMENT
PRIMARNO TEORETIČNI IN EPISTEMOLOŠKI TEMELJI	temelji na politični teoriji	temelji na ekonomski teoriji
PREVLADUJOČE RACIONALNOSTI IN MODELI ČLOVEŠKEGA VEDENJA	javni uslužbenec = birokrat	javni uslužbenec = ekonomist
POJMOVANJE JAVNEGA INTERESA	določen skozi politiko ter podprt z zakonodajo	predstavlja združitev posameznih interesov
ODGOVORNOST JAVNIH USLUŽBENCEV	zakonodajalcem in naročnikom storitev	uporabnikom
POMEN VLADE	oblikovanje in izvajanje politike, usmerjeno na politično oblikovan cilj	usmerjanje delovanja v smeri razvijanja trga
MEHANIZMI ZA URESNIČEVANJE CILJEV	administrativni programi pod nadzorom vladnih agencij	mehanizmi in strukture za zagotavljanje javno-političnih ciljev, v sodelovanju z zasebnimi ter nepridobitnimi organizacijami
ODGOVORNOST	hierarhična ureditev; zaposleni odgovorni svojim politično nastavljenim nadrejenim	tržno usmerjena odgovornost, kopičenje lastnih interesov uslužbencev se izraža v dobrobiti za uporabnike/državljanke
UPRAVNA DISKRECIJA	javni uslužbenec ima omejeno diskrecijo	pri doseganju tržnih ciljev je skoraj neomejena
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	centralizacija	decentralizacija javne uprave
MOTIVACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV	denarne nagrade, varnost javnih uslužbencev	podjetniški duh, želja po zmanjšanju javne uprave

Vir: Blaug et al. (2006)

V tabeli 2 je zajeto samo nekaj kazalnikov, ki prikazujejo najpomembnejše razlike med birokratskim sistemom in sistemom novega javnega menedžmenta. (Blaug et. al., 2006)

3.4 MODELI NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA

Modele novega javnega menedžmenta so v 80-ih letih prejšnjega stoletja skozi skupna preučevanja razvili Ferlie, Ashburner, Fitzgerald in Pettigrew. Opredelili so se za štiri modele, in sicer za model zagotavljanja učinkovitosti, model položčenja in decentralizacije, model vzpostavljanja poslovne odličnosti ter model usmerjenosti v zagotavljanje javnih storitev.

3.4.1 ZAGOTAVLJANJE UČINKOVITOSTI

Model zagotavljanja učinkovitosti se je začel razvijati v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Njegov razvoj je posledica kritik na delovanje javnega sektorja. Javni sektor so namreč označili za potratnega, zbirokratiziranega, prenapolnjenega. Prav tako naj bi slabo opravljal svoje delo. Namen tega modela je, da javni sektor postane učinkovitejši in poslovno usmerjen.

Za ta model je značilna okrepljena finančna kontrola. Zelo pomembno je, da se za manj sredstev dobi največ, kar lahko. Velik poudarek je tudi na informacijskih sistemih, ki omogočajo spremljanje in nadzor financ. Povečujeta se fleksibilnost in odzivnost javnega sektorja. Vedno bolj so usmerjeni k uporabnikom in potrebam trga. Začenjajo z uvajanjem tržnih mehanizmov, ki pa še ne predstavljajo osnove za uvajanje kvazi trgov. Prav tako se sistem plač in delovnih razmer odmika od starega sistema, ki je neprimeren in tog. Poudarjajo posamezne dogovore z javnimi uslužbenci o nagrajevanju za delovno uspešnost. Kljub temu pa se od generalnega menedžerja pričakuje, da bo ukazoval in nadzoroval delo. Med menedžerje se vpeljujejo strokovnjaki, ki s svojim znanjem in sistemom dela nadgrajujejo delo menedžerjev. S sodelovanjem strokovnjakov in menedžerjev se ojača menedžment. Začne se decentralizacija pristojnosti, ki pa kljub vsemu še vedno ni tako obsežna. Prenašajo se pristojnosti na upravne odbore in strateški vrh organizacije. (Žurga, 2001, str. 53–54)

Učinkovitost pomeni delati stvari prav, na prav način. Se pravi, da je učinkovitost pogojena s tem, kako se stvari delajo. Učinkovitost je bolj tehničen pojem, saj ugotavlja učinkovitost dela, delovnih procesov, delovnih predmetov ter sredstev. Učinkovitost delovanja je tesno povezana s stroški delovanja. Namreč učinkovit je tisti, ki z minimalnimi stroški doseže želene učinke. (Rozman, Kovač, 2012, str. 82)

3.4.2 POLOŠČENJE IN DECENTRALIZACIJA

Model pološčenja in decentralizacije se je razvil kot odziv na velike, vertikalno povezane organizacije. Organizacije take vrste niso fleksibilne in učinkovite v dovoljeni meri. S tem modelom pride do razpadanja in pološčenja velikih organizacij. Ukinja se standardizirano delovanje, povečuje se decentralizacija odgovornosti, vedno več procesov izvaja zasebni sektor. Začnejo se vedno bolj razvijati kvazi trgi poslovanja. Oblikujejo se modeli pogodbenega menedžmenta, ki pa niso vsi tako uspešni za organizacijo. Poudarek je na samostojnejšem delovanju organizacij na lokalni ravni. Vse ne strateške naloge javnega sektorja se počasi preusmeri na izvajanje zasebnega sektorja. Organizacijska struktura se splošči, kajti nekaj ravni se ukini. Prav tako je odstranjenih nekaj plačilnih razredov. Zmanjša so obseg zaposlenih na organizacijskih ravneh. Nalogi menedžerjev nista več ukazovanje in kontroliranje, temveč vplivanje na zaposlene za doseg želenih rezultatov. Velik poudarek je na prehodu iz standardiziranih procesov dela k sistemu storitev, ki je prilagodljiv in raznolik. Tak sistem dela je bolj odziven in učinkovitejši ter za uporabnike bolj prijazen. (Žurga, 2001, str. 54–55)

Pri decentralizaciji je potrebno poiskati njeno optimalno raven, saj prevelika stopnja decentralizacije ni primerna. Ta vodi v neučinkovitost javnega sektorja, ker prihaja do podvajanja nalog in nezmožnosti uporabe vseh finančnih sredstev. Optimalna decentralizacija je odvisna od obsega stroškov dobrin in učinka prelivanja. Za uspešno decentralizacijo je potrebno najti ustrezno razmerje med njima. (Pevcin, Setnikar Cankar, 2012, str. 78–79)

3.4.3 VZPOSTAVLJANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Na razvoj modela vzpostavljanja poslovne odličnosti je zagotovo vplivalo delo avtorjev Petersa in Watermana z naslovom *In search of excellence* (1982) ter delo avtorjev Deal in Kennedy iz leta 1981. Poudarja se upravljanje človeških virov. Vedno več se poudarjajo vrednote, kultura, obredi ter simboli pri ustvarjanju in obnašanju zaposlenih. Velik poudarek je na uvajanju sprememb in posodobitvi dela.

Pri tem modelu sta se oblikovala dva pristopa, in sicer »od spodaj navzgor« ter »od zgoraj navzdol«. Za pristop »od spodaj navzgor« je značilno, da poudarja razvoj organizacije in učenje. Pomembni so procesi in sami rezultati. Ima vlogo povezovanja organizacije, da s tem spodbuja pripadnost organizaciji. Zagovarja korenito decentralizacijo in vrednotenje rezultatov. Pri pristopu »od zgoraj navzdol« pa gre predvsem za poudarjanje karizmatične in transakcijske oblike vodenja. Značilnosti tega pristopa so, da se spreminja kultura s programi sprememb, vizije se prikazujejo od zgoraj navzdol, vpeljuje se karizmatičen način vodenja v »novi« javni sektor, velik poudarek je na programih usposabljanja, pomembni so strateško upravljanje človeških virov in strateško komuniciranje, oblikujejo se izjave o poslanstvu. (Žurga, 2001, str. 55–56)

3.4.4 USMERJENOST V ZAGOTAVLJANJE JAVNIH STORITEV

Model usmerjenosti v zagotavljanje javnih storitev je najmanj razvit med temi modeli. Kar pa odpira možnosti za njegov nadaljnji razvoj. Poudarja ter povezuje ideje delovanja zasebnega in javnega sektorja. Povečuje vlogo menedžerja javnega sektorja in hkrati jasno definira poslanstvo javne službe. S črpanjem idej iz zasebnega oplemeniti delovanje javnega sektorja. Pomembno za ta model je, da imajo organi na lokalni ravni dovolj pristojnosti pri opravljanju storitev. Med vrhnje značilnosti tega modela se uvršča skrb za kakovost storitev, ki se vedno znova izboljšuje tako, da je upravljanje celovito in kakovostno. Glavno vodilo pri poslovanju so vrednote, ki temeljijo na doseganju poslovne odličnosti. Pomembno vlogo ima prav tako povratno mnenje uporabnikov storitev, državljanov. Ta model si prizadeva za vrnitve moči na izvoljena lokalna telesa. Skeptično je označen pomen vpeljevanja trgov pri zagotavljanju javnih storitev. Poudarja se razvoj storitev, ki so standardizirana. Pomembno je, da se zagotavlja odgovornost izvajanja storitev. (Žurga, 2001, str. 56–57)

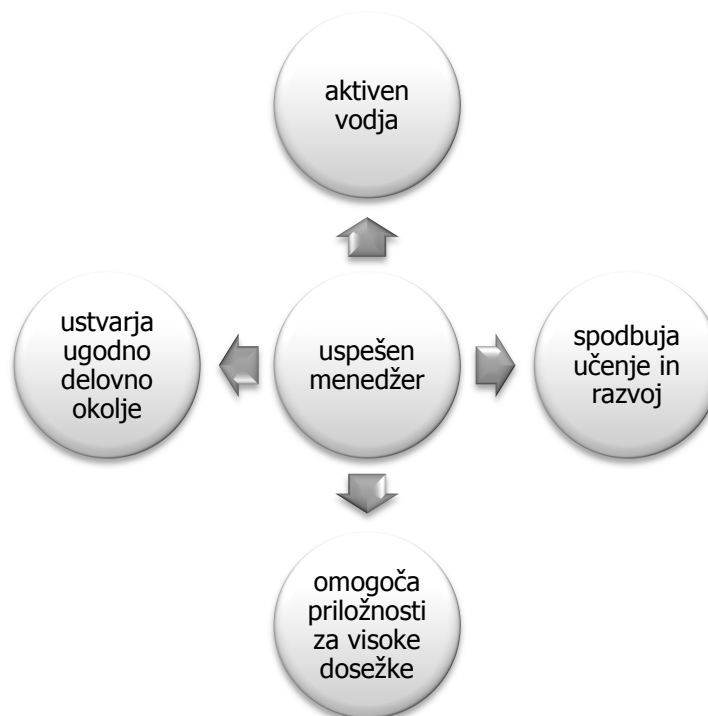
Kovač (2000, str. 284-285) navaja, da je pomembno vključevati uporabnike pri razvoju ponudbe javnih storitev. Pri tem takem je decentralizacija zelo učinkovita. Kajti storitve so bolj prilagojene potrebam uporabnikov, hitrejša je odzivnost in lažje se zaključijo postopki. Ne sme se spregledati pomena kakovosti storitev. Kakovost opredeljujejo zakonitost, strokovnost, učinkovitost, dostopnost, ustrežljivost, prijaznost in etičnost. Vse naštet lastnosti pa tvorijo celoto, ki bi morala opisovati izvajanje javnih storitev.

4 MENEDŽER V JAVNEM SEKTORJU

4.1 LASTNOSTI MENEDŽERJA

Lastnosti menedžerjev je več, ampak ena najpomembnejših je zagotovo ta, da je pri svojem delu uspešen. V Diagramu 2 so prikazane ključne sestavine uspešnega menedžerja. Menedžer mora biti aktiven, to pomeni, da mora sodelovati pri vseh procesih v organizaciji. Čeprav se ti procesi morebiti ne tičejo njegovega dela, so pomembni za delovanje organizacije. Prav tako mora poskrbeti za ugodno delovno okolje. Se pravi, da pozna svoje zaposlene, ve, kaj so zmožni doseči, in glede na to jih razvrsti na delovna mesta. Kajti zadovoljni delavci, ki se čutijo cenjene, proizvajajo uspešno in dobro delovno okolje. S tem, ko omogoča priložnosti za visoke dosežke, spodbuja razvoj delovnih mest in delovnih nalog. S skupnim načrtovanjem predvidi, na kakšen način se bodo naloge izvajale v prihodnje. Med ključnimi sestavinami pa se nahaja tudi spodbujanje učenja in razvoja. Nikoli nihče ne zna vsega in vedno so potrebna dodatna izobraževanja. Zato je zelo pomembno, da menedžer svoje zaposlene motivira za nova znanja in spodbuja k iskanju novih rešitev. (Možina et al., 2002, str. 29–30)

Grafikon 2: Lastnosti menedžerja



Vir: Možina et al., 2002, str. 29

Menedžer je vodilni uslužbenec v organizaciji. Postavlja se vprašanje, ali je menedžer poklic ali pa je samo še ena izmed funkcij vodilnih. Namreč o poklicu je govora takrat, ko to delo, ki ga opravlja v dani organizaciji, lahko opravlja tudi v drugi organizaciji. Ravno prednost menedžerjev je v tem, da njihovo delo ni vezano na določeno organizacijo. Zato je ena izmed lastnosti menedžerja prav prilagodljivost. Kajti uspešen menedžer v eni organizaciji bi moral biti uspešen tudi v drugi, ne glede na to, ali je narava dela v obeh različna. Razlog za njihovo prilagodljivost je ta, da s strokovnim delom nimajo opravka, njihova naloga je narediti organizacijo uspešno. (Rozman, Kovač, 2012, str. 34–35)

Možina (2002, str. 14) kot najpomembnejše lastnosti menedžerjev navaja: vizionarstvo, predanost, sodelovanje, usmerjenost k ljudem, delo v skupini, samostojnost. Vizionarstvo ali jasnovidnost je lastnost, ki opisuje sposobnost napovedovanja prihodnosti. Menedžer mora znati napovedati oziroma načrtovati prihodnost svoje organizacije. Predvideti mora, kaj vse bi se lahko zgodilo in kaj bi lahko vplivalo na delovanje organizacije. Predanost je po SSKJ-ju opredeljena kot lastnost, ki pomeni nesebično opravljanje dela. To pomeni, da mora biti menedžer predan svojem delu in mora verjeti vanj. Kajti samo tako bodo v organizaciji dosegali postavljene cilje. Sodelovanje, usmerjenost k ljudem in delo v skupini so lastnosti, ki se med seboj pokrivajo in dopolnjujejo. Menedžer mora biti sposoben sodelovati z zaposlenimi, biti privržen ljubem in delo v skupini mu ne sme biti tuje. Kajti ravno delo v skupini je lastnost, ki pripelje do uspeha. Dobro usmerjena skupina lahko dosega boljše rezultate kot pa posameznik. Pri vsem tem pa je pomembna samostojnost menedžerja predvsem pri sprejemanju odločitev, kaj je dobro za organizacijo in kako bodo poslovali. Odprt mora biti za predloge, delovati pa mora samostojno in odgovorno.

Prav tako so navedene lastnosti, ki niso zaželeni pri menedžerjih. Te so neodločenost, usmerjenost k nalogam, egocentričnost, nesodelovanje, neprijaznost, diktatorstvo. Vse te lastnosti so nekako protipomenke pozitivnim lastnostim menedžerja. Menedžer pri svojem delu vsekakor ne sme biti neodločen, kajti v vsakem trenutku mora znati doreči ukrepe in reagirati na dane spremembe. Pri delu mora biti usmerjen k nalogam, ampak pri tem ne sme zanemarjati potreb svojih zaposlenih. Najti mora ravnotežje med nalogami in zaposlenimi. Skupina lastnosti egocentričnost, nesodelovanje, neprijaznost ter diktatorstvo pa imajo že same po sebi negativen prizvok. S temi lastnostmi ne bi smel biti označen nihče, še manj pa nekdo, ki je odgovoren v organizaciji. Skupek teh lastnosti pripelje do zaviranja razvoja organizacije. (Možina et. al, 2002, str. 14).

4.2 FUNKCIJE MENEDŽMENTA

Funkcij menedžerja je več in vse se med seboj prepletajo. Obstajajo štiri osnovne, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vsaka je nato še razdeljena na manjše funkcije, vse skupaj pa predstavlja celotno dela menedžerja.

Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev in načrtov ter konkretiziranje politike podjetja. Organiziranje je usmerjanje delovnih procesov, odnosov, razmerij, ki pripeljejo do izpolnitev ciljev. S to funkcijo se urejajo strukture in procesi v organizaciji za čim boljše poslovanje. Vodenje je funkcija, s katero menedžer usmerja, vodi, vpliva in motivira zaposlene za uspešno opravljanje vseh delovnih nalog. Kontroliranje je funkcija ali bolje rečeno proces, v katerem se pregledujejo dosežki delovnih procesov in se v primeru napak ustrezno ukrepa. (Možina v: Kralj, 1999, str. 2–3)

4.2.1 PLANIRANJE

Planiranje je pojem, ki zajema veliko dejavnosti. Mednje uvrščamo poleg planiranja tudi obveščanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje ter kontroliranje. Se pravi, da je funkcija planiranja skupek več pod funkcij, ki se med seboj dopolnjujejo. Prav tako se nanj veže napovedovanje. To pomeni, da se raziskuje in napoveduje prihodnost, ki mora biti vodilo pri oblikovanju poslovnega načrta za prihodnje. Prihodnost naj bi bila taka in menedžerji se ji morajo prilagoditi oziroma jo s potrebnimi ukrepi tudi spremeniti. Na funkcijo planiranja se lahko gleda z dveh strani, in sicer s strani politike organizacije ter s strani strateškega menedžmenta. Planiranje kot funkcija politike organizacije pomeni še planiranje v samih začetkih organizacije. Se pravi v času postavljanja vizij, zamisli, poslanstev in smotrov. Če pa govorimo o planiranju strateškega menedžmenta, pa govorimo o strateških potencialih in strategijah podjetja. Planiranje torej predvidi, kako organizacija postane uspešna in kako bo v prihodnosti še bolj uspešna. (Kralj, 1999, str. 138–142)

Bistvo funkcije planiranja je, da menedžer načrtuje razvoj, ravnanje ter poslovanje v organizaciji. Menedžer mora načrtovati izid poslovanja in ravnanja podjetja, potrebo po angažiranju za ustvarjanje načrtovanih izidov, potrošnje in stroške poslovanja ter ravnanja organizacije s pričakovanimi izidi. Planiranje je funkcija, ki je zelo obsežna; mogoče celo preobsežna, da bi jo izvajala samo ena oseba. Zato ima ponavadi večina organizacij zaposlene strokovnjake, ki opravljajo del planiranja. Med te strokovnjake uvrščamo organizatorje, metodologe, usklajevalce procesov planiranja in druge strokovne službe. (Kralj, 1999, str. 145–150)

Proces planiranja se lahko deli po številnih kriterijih. Med njimi je najpomembnejši in najpogostejši kriterij časovni interval načrtovanja. Ločimo med kratkoročnim in dolgoročnim planiranjem. Pri kratkoročnem planiranju, imenovanem tudi letno planiranje, se upoštevajo določila in smernice dolgoročnega planiranja. Med ukrepe kratkoročnega planiranja štejemo ukrepe, ki se hitro uvajajo in so posledice takojšnjih odločitev. Letno planiranje se imenuje zato, ker se v letu dni lahko spremlja predmete dela ter spekter storitev. V časovnem intervalu enega leta se lahko vidijo rezultati ukrepov. Med bolj uporabljenimi letnimi planiranjimi je proračunsko planiranje. To sloni na računovodskih informacijah, saj temelji na vseh predračunih, potrebnih za poslovanje organizacije. Dolgoročno planiranje se je začelo pojavljati v prvi polovici prejšnjega stoletja. Sprva je bilo podobno kot proračunsko planiranje, ampak za več

let skupaj. Načrti so bili podrobno narejeni, ker so menili, da je vse predvidljivo ter da se podatki iz preteklosti lahko prenesejo v prihodnost. Z leti se je vsebina dolgoročnega planiranja spremenila. Prenehalo se je podrobno določanje vseh situacij, statistične metode so zamenjali scenariji. Začeli so predvidevati, kaj bi se lahko zgodilo in kako bi lahko reagirali v teh okoliščinah. S časoma se je dolgoročni načrt preimenoval v strateški načrt organizacije. Lastnosti novega strateškega načrta so: okvirnost, dolgoročnost, pomembnost in pripravljenost na nepredvidljive spremembe. (Rozman, Kovač, 2012, str. 128–129)

4.2.2 ORGANIZIRANJE

Kramar (2009, str. 51) v svojem delu opredeljuje funkcijo organiziranja kot zagotavljanje stanja, da so cilji poslovanja organizacije doseženi na racionalen način, organizacijski procesi pa zagotavljajo učinkovitost organizacije. Rozman (1993, str. 129) pa organiziranje opredeli kot vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastno-avtoritativne), kjer organizacija posluje najbolj uspešno. Strukture so med seboj povezane in predstavljajo urejeno organizacijsko strukturo. Glede na definiciji Kramarja in Rozmana je glavni cilj organiziranja uspešno poslovanje podjetja.

Pri organiziranju delovanja organizacije je pomembna komunikacija. Glede na smer komunikacije ločimo dve vrsti: enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Pod enosmerno komunikacijo sodijo ukazi in poročila ter izdajanje nalog. Dvosmerna komunikacija pa predstavlja aktivno komunikacijo med menedžerjem in zaposlenimi. Bistvo organiziranja je, da se omogoči nemoteno in smotrno delovanje poslovnih procesov oziroma poslovanja. Organiziranje se tako kot druge funkcije navezuje na druge, predvsem na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije. (Kramar, 2009, str. 53–54)

Vpliv okolja na organizacijo ima pomembno vlogo pri organiziranju. Organizacija se mora prilagajati spremembam v okolju ter z ustreznimi ukrepi odgovoriti na negotovo okolje. Več kot je negotovih okoliščin, večja je potreba po organiziranju manjših oddelkov, vmesnikov, ki se odzovejo na spremembe. Hkrati pa zagotavljajo mirno in primerno okolje za normalno delovanje procesov v organizaciji. (Rozman, Kovač, 2012, str. 228–229)

Prav tako se pri funkciji organiziranja pojavi koordiniranje kot ena izmed pod funkcij organiziranja. Koordiniranje pomeni usklajevanje in povezovanje poslovnih procesov v organizaciji v celoto. Za uspešno delovanje organizacije morajo biti načrti vedno usklajeni in posodobljeni. (Kralj, 1999, str. 156)

Pri tej funkciji je pomembno omeniti še obliko organizacijske strukture. Zelo pomembna je tudi strukturiranost organizacije. Obstaja več različnih organizacijskih struktur, med katerimi so: enostavna, poslovno-funkcijska, produktno-matrična in decentralizirana organizacijska struktura. Organizacijskih struktur je še več, ampak

večina ne ustreza javnem sektorju. Novi javni menedžment poudarja pomen decentralizacije in zato je decentralizirana funkcijska struktura uporabljena najpogosteje. (Rozman, Kovač, str. 221–224)

Pri vodenju organizacije se mora menedžer ozirati na razporeditev in izrabo delovnega časa, na jedrnatost delovne sestanke, sestavljanje zapiskov, načrtovanje delovnih ciljev, prenašanje praktičnega znanja, praktičnih rešitev ter na vodenje pogovorov z zaposlenimi. Pri učinkoviti izrabi delovnega časa je pomembno to, da si zna razporediti opravila glede na njihovo nujnost. Se pravi, da se morajo opravila deliti na tista, ki se morajo narediti takoj, tista za kasneje, in tista, ki se nikoli ne naredijo. Prav tako pa je pomembno določiti še opravila, ki se odstopijo drugim. Sestanki morajo biti jedrnat in je potrebno v kratkem času priti do bistva. Do uspešnega sestanka pripeljejo priprave na sestanek, sposobnost menedžerja za njegovo vodenje ter način posredovanja informacij na sestanku. Pomembno je, da zaposleni vidijo, da menedžer ve, o čem govori in da tudi sam verjame v to. (Ivanko, 2002, str. 394–399)

4.2.3 VODENJE

Naslednja funkcija menedžerja je vodenje. Možina (2002) vodenje označuje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k zelenim ciljem. Pri funkciji vodenja menedžer svoje podrejene usposobi za doseganje ciljev in jih pripravi do tega, da si jih tudi želijo. Pri vodenju je zelo pomembna komunikacija med vodjo in zaposlenimi. Komunikacija je povezovalni element med njimi in morata biti zadovoljeni obe strani. Vsekakor je potrebno omeniti tudi zaupanje, kajti to je osnova odnosa med vodjo in zaposlenimi. Zaupanje mora biti obojestransko, saj morajo zaposleni občutiti varnost pri vodenju. V sklopu funkcije vodenja ima menedžer naloge, ki zajemajo vplivanje na vodenje, aktivno usmerjanje dogajanja v organizaciji ter doseganje sinergije med skupino, okoljem in posamezniki. (Možina, 2002, str. 499–501)

Pri funkciji vodenja se vključuje tudi kadrovanje. Kadrovanje pomeni izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje, odpuščanje ter upokojevanje zaposlenih. Pri kadrovanju ne gre samo za ljudi, ampak tudi za njihove lastnosti, ki jih je potrebno uskladiti. Samo dobro kadrovanje zaposlenih in njihovih lastnosti pripelje do zelenih rezultatov. Pomembno je, kakšne osebe zaposlimo. Ni pomembno število zaposlenih, temveč njihova kakovost. (Kramar, 2009, str. 68)

Za menedžerja je pomembno, da razvršča naloge. Menedžer mora poznati svoje zaposlene in vedeti, komu lahko naloži delo ter komu lahko zaupa večjo odgovornost. S prenašanjem nalog na svoje zaposlene ne želi izpostaviti njihovih slabosti, ampak s primernim usposabljanjem ter promoviranjem spodbuditi razvoj zaposlenih. Pred vsakim dodeljevanjem naloge se mora postaviti jasen opis naloge in željen končni rezultat naloge. Prav tako je potrebno določiti, kdo in komu je odgovoren za opravljeno delo. Najbolje je, da se pri predaji naloge vse vnaprej doreče in se določi časovni okvir. Za uspešno in učinkovito delegiranje je vedno odgovoren menedžer. (Možina, 2002, str. 504–505)

Motiviranje je ena izmed sestavin vodenja. Motivacija zaposlene žene, vleče in usmerja k doseganju ciljev. Menedžer mora biti sposoben motivirati zaposlene, da delajo v smeri doseganja ciljev organizacije, kar mora postati del njihovih potreb. Te namreč v zaposlenem vzpodbudijo nemir, željo, adrenalin in hotenje po doseganju te potrebe. Motivacija se lahko opredeli kot volja po tem, da se nekaj naredi. Motivirani zaposleni bo svojo energijo usmeril v doseganje cilja. Hkrati pa mora menedžer znati usmeriti svoje zaposlene. To, da imajo postavljene cilje in voljo, ni dovolj, da prispejo do cilja, saj se lahko brez usmeritev izgubijo in ne pridejo do cilja. Motivacija je spodbujanje in vzdrževanje aktivnosti posameznika ter opredeljevanje splošne smeri vedenja posameznika. (Kramar, 2009, str. 76)

4.2.4 KONTROLIRANJE

Funkcija kontroliranja zajema spremljanje izvedenega dela in primerjanje le-tega z načrtovanim. Nato se ugotovijo možna odstopanja od začetnega načrta in vzroki, ki to povzročajo. Šele na to se primerno ukrepa. Celoten ta proces opisuje kontroliranje. (Možina, 2002, str. 58)

Kontroliranje je sestavljeno iz več stopenj, kar je prikazano v Diagramu 3. Med te stopnje se uvršča: ugotavljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj, postavljanje diagnoze, predlaganje ukrepov, določitev ukrepov za doseganje načrtovanega. Pri ugotavljanju izvedbe gre za analiziranje delovanja organizacije in podajanje poročila. Nato se na naslednji stopnji (ugotavljanje odstopanj) primerjajo načrti z realnim delovanjem. Sledi postavljanje diagnoze oziroma se definirajo vzroki odstopanj. Za konec se predlagajo rešitve, ki se jih sprejme. Za uspešno kontrolo je potreben načrt, ki vključuje zgoraj navedene stopnje ter zelo dobra organizacija dela. Temeljna naloga kontroliranja je, da se v organizaciji posluje glede na to, kako je bilo zamišljeno. Zato je najbolj pomemben sprotni nadzor. Ta nenehno daje poročila, kaj je dobro in kaj je potrebno popraviti, spremeniti. S takim nadzorom se doseže takojšnja nadgradnja delovanja, ki jo z nadzorom daljšega časovnega intervala ni mogoče izvesti. (Kramar, 2009, str. 77)

Naloge kontroliranja so (Andoljšek, Seljak, 2005, str. 67–68):

- usklajevanje v organizaciji in izven nje, saj se lahko le tako dosežejo zastavljeni cilji
- Informiranje o novostih ter načrtih vpeljevanja, kjer morajo vodilni imeti podporo in zaupanje zaposlenih
- razvoj enotnega informacijskega sistema, ki služi za informiranje vseh, ter sprotni nadzor stanja v instituciji

Grafikon 3: Proces kontroliranja



Vir: Rozman, Kovač (2012, str. 435)

Za uspešen nadzor je pomembno, da sta pripravljena načrt ter ustrezna organizacija dela. Jasno morajo biti določene naloge, odgovornost in avtoriteta posameznika. To pa zato, ker se vedno mora vedeti, kdo je naredil napako, sprožil odstopanje in kdo jo bo popravil. Hitreje kot se odkrijejo odstopanja, več časa je na voljo za popravilo. Napake, ki so zaznane v procesu kontroliranja, same po sebi niso problematične. Problematično je, če se ponavljajo in se ne odpravijo. Pravi menedžer mora znati iz napak izveči najboljše. Kajti za uspeh so potrebne napake, ki pripomorejo k razvoju, spreminjanju ter inovacijam procesa. Tako kot druge funkcije menedžerja se tudi kontroliranje deli na več vrst, in sicer na kontrolo poslovanja in organizacije, revizijo ter analizo poslovanja. (Rozman et al., 1993, str. 261)

Kontrola poslovanja zajema nadzor nad vsebino in uspešnostjo poslovanja organizacije. Se pravi, da vključuje nadzor nad izvedbo načrta proizvoda in procesa, nad načrtom poslovnih procesov ter načrta celotnega poslovanja. Nadzor poslovanja se običajno izvaja sproti, saj to omogoča sprotno popravljanje odstopanj. Večinoma ga zaposleni izvajajo sami. Revizija je kontrola, ki jo izvajajo zunanji neodvisni izvajalci. Njen namen je pregled vseh računovodskih poročil organizacije. Njihova naloga je, da pregledajo, ali so vsa poročila (bilanca uspeha, stanja, finančnih pritokov in odtokov) narejena v skladu z računovodskimi načeli. Znotraj organizacij pa se opravlja še operativna revizija. Izvajajo jo zaposleni v dani organizaciji in preverjajo, ali je delovanje zaposlenih v skladu s politiko podjetja. Namen analize podjetja je, da se natančno spozna proces poslovanja organizacije. Kajti s podrobno analizo se lahko dodobra preuči delovanje in spremeni procese, ki so spremembe potrebni. (Rozman, Kovač, 2012, str. 457)

5 MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI

»Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnost in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj.« (Možina, 2002, str. 29)

Učinkovitost pomeni delati stvari prav, uspešnost pa delati prave stvari. Se pravi, da mora menedžer delati prave stvari na pravi način, da bi bil uspešen in učinkovit. (Pevcin, 2011, str. 80) Za presojanje, ali je nekaj uspešno ali učinkovito, je potrebno to predhodno izmeriti. Za merjenje tega je potrebno postaviti kazalnike, po katerih se to določa. Samo finančni kazalniki za celotno primerjavo niso več dovolj, potrebni so še drugi, ki skupaj tvorijo celotno sliko delovanja organizacije. (Gričar, 2002, str. 665–666)

Vse večji je problem, kako izmeriti uspešnost delovanja javnega sektorja. Najlažje je izmeriti uspešnost s primerjanjem, v kolikšni meri so postavljeni cilji doseženi. Bolj kot so cilji doseženi, bolj je javni sektor uspešen. Cilji morajo biti jasno postavljeni, da se lažje oceni, če so določeni. Za razliko od zasebnega sektorja javni sektor nima cilja ustvarjati dobiček. Institucije v javnem sektorju so ustanovljene z namenom zagotavljanja storitev, ki jih širša družba označuje kot potrebne. Teh storitev pa zasebni sektor ne more ali noče proizvajati. Postavljanje ciljev v javnem sektorju temelji na družbeni odgovornosti. (Andoljšek, Seljak, 2005, str. 50–51)

Družbena odgovornost je širok pojem, ki ga mnogi povezujejo z dobrodelnostjo ter prostovoljstvom. Ti dve veji sta del družbene odgovornosti, kljub temu pa je to širši pojem. Mulej družbeno odgovornost definira kot pošteno in zanesljivo delovanje, kjer ne nastajajo nepotrebni stroški. Delodajalci skrbijo za svoje zaposlene in za njihovo počutje na delovnem mestu. Potrebni je poudariti, da za družbeno odgovornost niso zadolženi samo posamezniki, ampak vsi, ker se med seboj potrebujemo in dopolnjujemo. (Jež, 2012, str. 4)

Med najpogostejšimi cilji zasebnega sektorja je povečanje dobička. Tega v javnem sektorju ni, še manj pa v nepridobitnih organizacijah. Njihovi cilji niso in ne smejo biti usmerjeni v dobiček. Proizvajanje dobička ni prepovedano, ampak se ta ne smatra kot gonilno poveljstvo institucije ter se ne izplačuje. Njihov dobiček se unovči v razvoj in izboljšave delovanja institucije. Pomembno je, da zaposleni delajo gospodarno, za zagotavljanje tega pa je potreben sproten nadzor vodilnih. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti se je začelo z namenom zmanjšati finance, nato pa se je izkazalo, da so vsi ukrepi pozitivno vplivali tudi na druge stvari. Med opaznimi spremembami je tudi to, da se je izboljšal odnos do uporabnikov storitev, povečala se je decentralizacija, natančno je bila opredeljena odgovornost vsakega posameznika v javnem sektorju. (Andoljšek, Seljak, 2005, str. 51–52)

Kot že nekajkrat omenjeno, se uspešnost meri kot rezultat doseganja postavljenih ciljev. Cilji v javnem sektorju niso finančno usmerjeni. Kljub temu je potrebna njihova meritev, zato se uspešnost javnega sektorja meri z opisnimi kazalniki. Med te sodi zadovoljstvo državljanov, uporabnikov s ponujenimi storitvami javnega sektorja. Pri nekaterih javnih institucijah je uspešnost lažje izmerljiva. Primer so davčna uprava, carinska uprava, policija. Davčna uprava je uspešna, če so pravilno izterjane obveznosti davkoplačevalcev, pri carinski upravi je pomembno, da se izterja vse carinske obveznosti državljanov, policija mora zagotavljati red in mir v državi. (Andoljšek, Seljak, 2005, str. 80)

5.1 MENEDŽMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM)

Menedžment celovite kakovosti (Total Quality Management, v nadaljevanju TQM) je kompleten ter strukturiran pristop k organizacijskem upravljanju. Namen TQM-ja je izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev. Deluje tako, da se sproti ukrepa glede na povratne informacije. TQM-procesi so razdeljeni v štiri sklope, in sicer planiranje, izvedba, preverjanje ter delovanje. Pri planiranju gre za opredeljevanje težave in zbiranje podatkov o tem. Pri izvajanju se poiščejo rešitve in se določi, kako se bo v prihodnje ocenjevala njihova učinkovitost. Sklopa preverjanje in delovanje se prepletata, saj s preverjanjem delovanja zaposleni podajajo rezultate delovanja. In glede na dane rezultate sklepajo, ali so odkrili prave vzroke za težave ter kako so jih pravilno sankcionirali. (Rouse, 2005)

Koncepti kakovosti delovanja organizacije izhajajo iz zasebnega sektorja, kjer se je TQM razvil že v 20-ih letih prejšnjega stoletja. V javnem sektorju se je začel vpeljevati v osemdesetih letih 20. stoletja kot eno izmed orodij za povečevanje produktivnosti. Pri vpeljevanju TQM-ja v javni sektor je prišlo do nekaj ovir. Namreč TQM je postavljen za proizvodnjo, kjer ima standardiziranje zelo velik pomen. V javnem sektorju pa je zelo težko določiti standarde. Med ovire pri uvajanju se prišteva tudi to, da je TQM usmerjen v kupce, ki jih javni sektor nima. Uporabniki javnih storitev so namreč državljani, ki se jih ne more izbirati. Ovira pa je tudi ta, da vsi davkoplačevalci niso tudi uporabniki vseh storitev. Kot primer je študij na fakulteti. Davkoplačevalski denar gre tudi za izobraževanje, ki se ga ne udeležujejo posamezniki, ki plačujejo davke, ampak študentje. Ti pa ne plačujejo davkov. (Pevcin, 2011, str. 99)

Zelo pomembna je opredelitev kakovosti, ki je večdimenzionalen pojem. Zeithaml (v: Pevcin, 2011, str. 103) je opredelil dimenzije kakovosti: stvarnost, zanesljivost, odzivnost, usposobljenost, uslužnost, kredibilnost, varnost, dostopnost, komunikativnost in razumevanje uporabnikov. Vse te dimenzije opredeljujejo kakovost, potrebno pa je še biti pozoren na kazalnike, ki so lahko objektivni, subjektivni, kvantitativni ali kvalitativni. Za TQM je značilno, da se ne nanaša samo na proizvode in

storitve, ampak kar na celotno združbo. Prav tako je pomembno, da so h kakovosti storitev usmerjene vse ravni v organizaciji. Za izvajanje kakovostnih storitev ni odgovorna samo ena oseba ali kvečjemu oddelek, temveč mora tako delovati celotna organizacija. Pri izboljšanju kakovosti morajo sodelovati vsi in ne samo skupina posameznikov, kajti napakam se je potrebno izogniti, še preden se pojavijo. (Pevcin, 2011, str. 101–103)

5.2 STATISTIČNA KONTROLA PROCESOV (SPC)

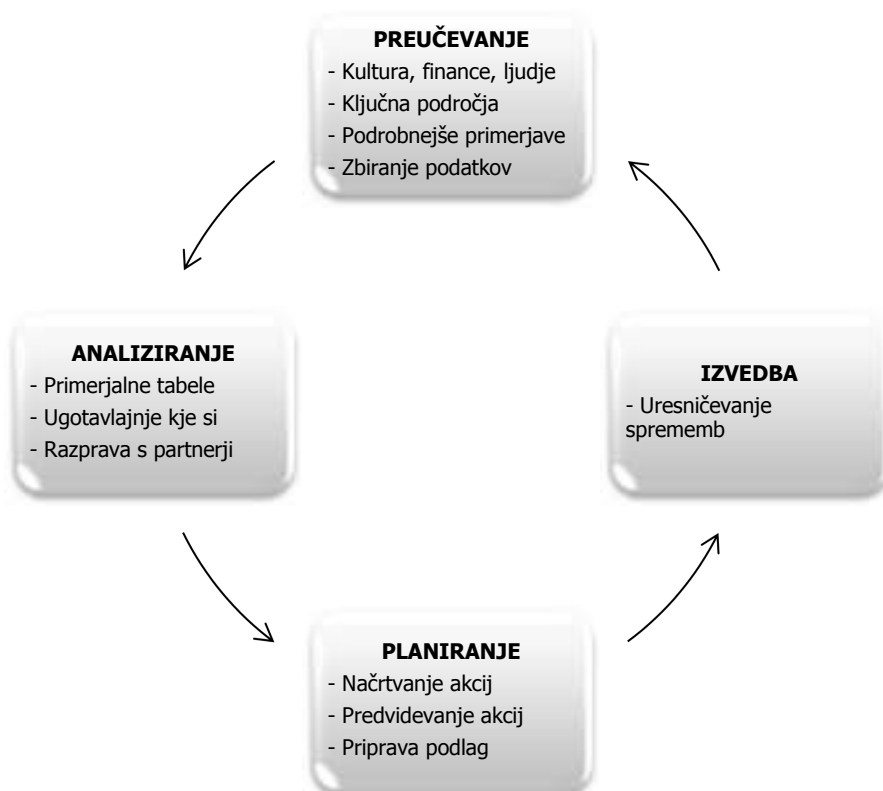
Statistična kontrola procesov (Statistic Process Control, v nadaljevanju SPC) je tehnika, ki služi zaznavanju in preprečevanju napak. Rezultati te tehnike so primerni glede na zahtevano kakovost zato, ker so izdelani s primernimi postopki. SPC dosežemo s tehničnimi sredstvi, statističnim odkrivanjem ter s tehnologijo za odkrivanje napak. (Halevi, 2003, str. 289)

Cilj SPC-ja je, da se čim hitreje in čim ceneje odkrijejo napake ter se odpravijo. Ukrepanje mora biti hitro. Pri izvajanju SPC-ja se ustvarijo kontrolne karte. S pomočjo dobro izdelanih kontrolnih kart se zelo dobro in enostavno pokaže stanje v organizaciji. Z njimi se lahko spremlja proizvodni proces storitev, lahko pa se tudi spremljajo ostali procesi v organizaciji. Poznane so naslednje metode kontrolne karte: Shewhartova, Cusum in EWMA-metoda. Te metode omogočajo zaznavanje sprememb, ko so te že narejene. Dandanes pa so že prisotne metode, ki opozorijo na napake, še preden so te storjene. Shewhartova metoda kart se je pojavila že v 30-ih letih prejšnjega stoletja. Njen namen je statistična kontrola procesov. Pri večjem vzorcu so rezultati kontrole natančnejši. Shewhartove kontrolne karte temeljijo na tem, da se potrdijo ali ovržejo postavljene hipoteze. Delujejo po sistemu določanja srednje vrednosti (glede na vzorec pri prejšnjih rezultatih), sledi postavitve zgornje in spodnje meje. Nato se začne uporaba kontrolnih kart. Cusmus in EWMA-metodi (Exponential Weighted Moving Average) kontrolnih kart sta v nasprotju s Shewhartovo metodo primerni za analizo manjših vzorcev. Vse tri metode kontrolnih kart zaradi svoje zahtevnosti niso pogosto uporabljene ter zato niso razširjene. V prihodnosti bodo zaradi razvoja tehnologije te metode dostopne tudi na spletu in tako se bodo razširile. (Sluga, Zupančič, 2007, str. 30–36)

5.3 BENCHMARKING

Benchmarking ali primerjalno ocenjevanje je primerjanje ene organizacije z drugo. S primerjavo organizacij se lahko ugotovi, kje ima prva organizacija prednost pred drugo ter katere so njene šibkosti glede na drugo organizacijo. Benchmarking se uporablja ob različnih priložnostih primerjanja v organizaciji.

Grafikon 4: Benchmarking



Vir: Lipičnik (2002, str. 462)

Preučevanje je začetna stopnja, pri kateri se določijo kazalci. Po teh kazalcih se naredi primerjava med organizacijami. Določita se tudi cilj in tip primerjave (interni, konkurenčni, vzporedni, splošni). Sledi analiziranje zbirke podatkov, kjer se glede na rezultate ugotavljajo razlike med organizacijami. Pri analiziranju se lahko odločimo za operativno, organizacijsko ali strateško raven, lahko pa tudi za vse tri ravni hkrati. Pri planiranju se določajo spremembe v organizaciji, mogoče se je odločiti tudi za kopiranje druge organizacije. Vse to pa se mora izvajati v okvirih politike delovanja dane organizacije. Kajti velikokrat se pri kopiranju idej drugih organizacij zgubi pomen in vodilo dane organizacije, kar lahko pripelje do neuspešne organizacije. Izvedba je stopnja, pri kateri se vse sprejete spremembe izvedejo. (Lipičnik, 2002, str. 461–463)

Namen benchmarkinga je ta, da se nenehno uči ter izboljšuje. Pri procesu benchmarkinga se pridobijo informacije o storitvah, proizvodnih procesih, izvajanju podpornih funkcij, doseženih poslovnih rezultatih ter o strategiji. Cilj benchmarkinga je čim hitrejši in čim uspešnejši uvajanje sprememb pri delovanju organizacije, saj te prinesejo zadovoljne uporabnike storitev dane organizacije. Tip benchmarkinga se določi glede na to, ali je izveden znotraj organizacije (interni benchmarking) ali pa je izvedena primerjava z drugo organizacijo (eksterni benchmarking). Pri internem benchmarkingu primerjamo storitve, procese in prakse organizacije znotraj nje same. Pri eksternem benchmarkingu pa gre največkrat za primerjanje s konkurenčnimi organizacijami. (Tekavčič, 2002, str. 679–680)

5.4 PERFORMANCE MANAGEMENT (PM)

Performance management (v nadaljevanju PM) je proces, ki je namenjen izboljšanju učinkovitosti organizacije, skupine in posameznikov, ki so v lasti vodilnega menedžmenta. PM je del menedžmenta človeških virov in se je začel razvijati v 80-ih in 90-ih letih 20. stoletja. Učinkovit PM vključuje širjenje in razumevanje stanja, ki opisuje, katere potrebe organizacije je potrebno doseči. Idilično okolje v organizaciji je takrat, ko vsi zaposleni delujejo v smeri doseganja enakih ciljev organizacije. Organizacija bo uspešna takrat, ko bo jasno postavljen odnos med delojemalcem in delodajalcem, ki mora temeljiti na zaupanju in zvezi med njima.

Dobro razvit PM-sistem bo vključeval (Dransfield, 2000, str. 69–70):

- jasno postavljene vrednosti
- točno določene cilje
- posamezne cilje, ki so povezani s cilji celotne organizacije
- redne preglede delovanja skozi leto
- plačilo za uspešnost
- izobraževanje ter svetovanje

PM začne z uvajanjem nagrajevanja odličnosti poslovanja, glede na doseganje ciljev organizacije vsakega posameznika. To temelji na jasno določenih pričakovanjih organizacije, ki so vnaprej opredeljena z rezultati, dejanji in vedenjem zaposlenega. Glede na te opredelitve pa lahko zaposleni točno vedo, kaj se pričakuje od njih ter kateri so standardi za njihovo delovanje. Glede na redne povratne informacije ter preučevanja se lahko hitro in učinkovito odkrijejo težave v zgodnji fazi delovanja ter se nato primerno ukrepa. Namen PM-ja je torej usklajevanje ciljev posameznika s cilji organizacije ter tako uspešna in učinkovita organizacija. (MSG, 2013)

6 RAZISKOVALNI DEL

6.1 JAVNI ZAVOD CSD LJUBLJANA-ŠIŠKA

Center za socialno delo Ljubljana-Šiška (v nadaljevanju CSD Šiška) je javno socialni zavod in pravna oseba, ki na področju socialnega varstva za območje Upravne enote Ljubljana (izpostava Šiška) ter občin Medvode in Vodice opravlja strokovno delo. Ustanovila ga je Republika Slovenija. Centri za socialno delo so institucije, v katerih stroka socialnega dela deluje avtonomno z jasnimi, teoretičnimi in praktičnimi izhodišči. Dejavnost izvajajo v okvirih strokovnega in administrativnega dela v povezavi s socialno varstveno dejavnostjo s področja socialnega varstva. CSD Šiška vsakodnevno deluje v skladu z javnimi pooblastili pri opravljanju svojih storitev. (Štajer, 2012, str. 5)

CSD Šiška je del javnega sektorja, saj se uvršča med javne zavode. Je pravna oseba javnega prava, ki deluje z obveznostmi, pravicami in odgovornostmi, določene v zakonu ter aktu o ustanovitvi. Ustanovila ga je Republika Slovenija, njegov zakoniti zastopnik pa je direktor. Ustanovljen je z namenom, da se v njem opravljajo dejavnosti socialnega varstva in javne službe, povezane s tem področjem. Javnemu zavodu je z aktom o koncesiji dodeljena pravica opravljanja javne službe. Zavodi so res samostojne pravne osebe, ampak kljub temu je njihovo odločanje podrejeno tistemu, ki jih je ustanovil. V tem primeru je to Republika Slovenija. Ustanovitelj vpliva na programe dela, na imenovanje ter razreševanje direktorja CSD-ja, ta podeli tudi soglasje statutu, aktu o notranji organizaciji in pa sistematizaciji delovnih mest. Prav tako ima moč odločanja pri finančnem in zaključnem načrtu, zagotavljanju finančnih sredstev in pri usklajevanju investicij. (Štajer, 2012, str. 6)

CSD Šiška je krajevno pristojen za naslednja območja: v Mestni občini Ljubljana (MOL) za četrtne skupnosti Šiška, Dravlje, Šentvid, Šmarna gora, občino Medvode in občino Vodice. Zaradi svoje velikosti deluje na več lokacijah: sedež ima na naslovu Celovška cesta 150, Ljubljana, ter dve dislocirani enoti: Enota Medvode (Medvoška 4, Medvode) in Materinski dom Ljubljana (Celovška cesta 195, Ljubljana). Zavod ne deluje z namenom dobičkonosnosti, temveč je njegov namen zagotavljanje storitev za učinkovito delovanje družbe. Delovanje CSD Ljubljana-Šiška financirajo Republika Slovenija (državni proračun), občina in drugi viri (donacije). (CSD, 2013)

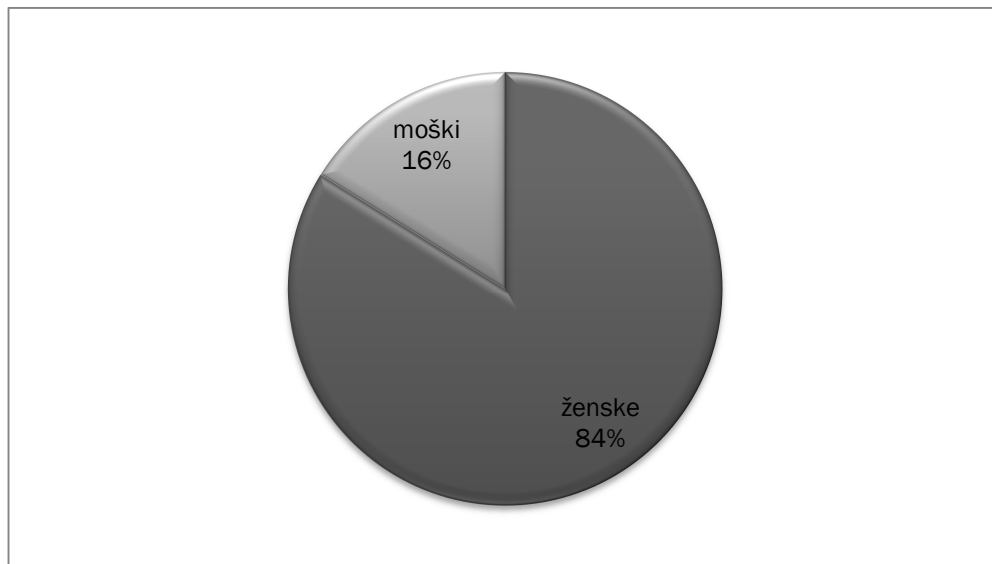
Zaposleni na CSD Šiška so strokovni delavci, ki so porazdeljeni v več timov. Na čelu vsakega tima je vodja. Večina timov je sestavljena iz pet do osem sodelavcev, razen tima za varstvo otrok in družine, ki ima 14 članov in enega dodatnega člana, ki sodeluje poleg vodje v Strokovnem kolegiju direktorja ter je s tem največji tim.

V CSD Šiška je 1.9.2013 zaposlenih skupno 49,5 javnih uslužbencev, v tem seštevku je ena javna uslužbenka zaposlena za polovični delovni čas, in sicer kot strokovna

sodelavka v programu Materinski dom – terapevtska pomoč uporabnicam MD (univ. dipl. arheologinja s specializacijo iz Zakonske in družinske terapije). (CSD Šiška, 2013)

Od 49,5 zaposlenih je 41,5 zaposlenih ženskega spola in 8 javnih uslužbencev moškega spola.

Grafikon 5: Struktura zaposlenih na CSD Šiška po spolu na dan 1. 9. 2013



Vir: Center za socialno delo Ljubljana-Šiška, 2013

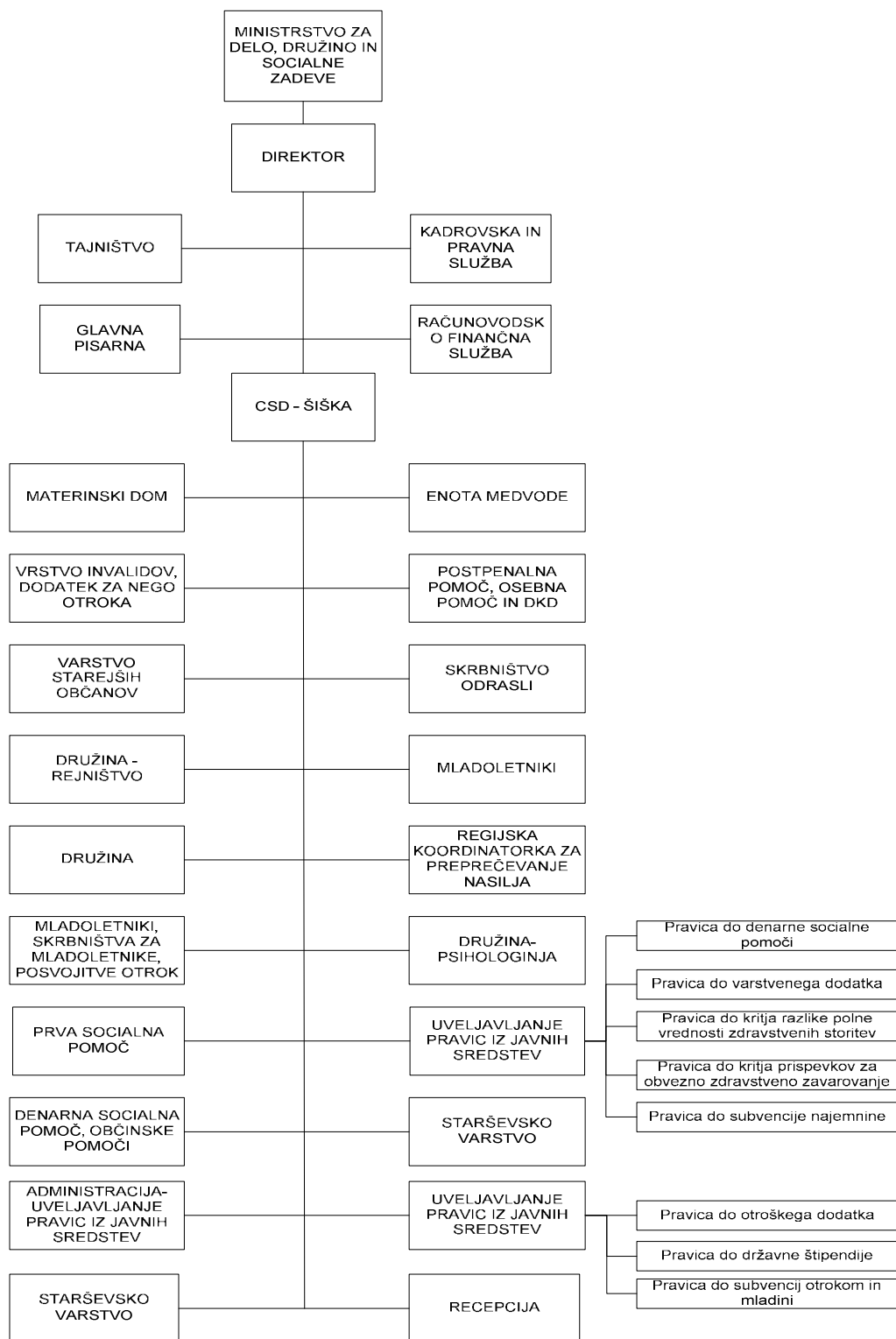
Na čelu CSD Šiška je direktor in njegove naloge so (CSD Šiška, 2013):

- zastopanje in predstavljanje centra
- odločanje o ukrepih s področja javnih pooblastil
- urejanje zadev na področju delovnih razmerij
- ocenjevanje uspešnosti delavcev
- odločanje o razporejanju delavcev
- odločanje o disciplinskih odgovornostih delavcev za storjeno kršitev delovne obveznosti
- izrekanje ukrepov »javni opomin« in »denarna kazen«
- odločanje o razporejanju delovnega časa, spremljanje njegove izkoriščenosti ter v skladu s tem odloča o prerazporeditvi oziroma o delu preko polnega delovnega časa v skladu z zakonom
- izvrševanje sklepa sveta in ustanovitelja
- zagotavljanje pogojev za permanentno izobraževanje delavcev
- zagotavljanje pogojev za delo sindikata

Grafikon 6 prikazuje organiziranost CSD Šiška. Na čelu grafikona je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, za njim je direktor centra. Sledi uprava, v katero sodijo tajništvo, glavna pisarna, kadrovska in pravna služba in računovodsko finančna služba.

Naprej po grafikonu si sledijo oddelki, ki so razvejani glede na področja in lokalno pristojnost. V ta sklop sodi poleg teh oddelkov še recepcija.

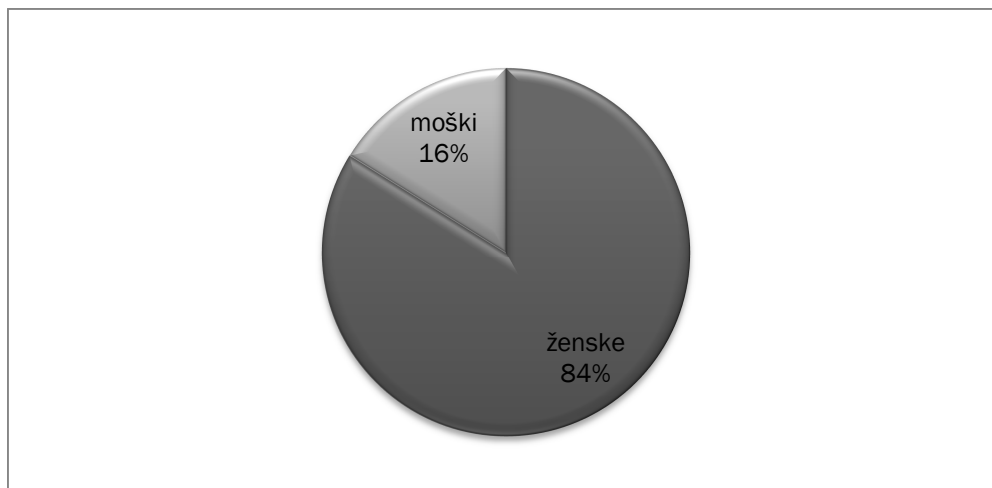
Grafikon 6: Organiziranost CSD Šiška



Vir: Center za socialno delo Ljubljana-Šiška (CSD Šiška, 2013)

Na CSD Šiška je bilo na dan 1. 9. 2013 zaposlenih 6 oseb s srednješolsko izobrazbo, 2 z višješolsko izobrazbo, 7 z visokošolsko izobrazbo, 30,5 z univerzitetno izobrazbo in 4 z magistrsko izobrazbo.

Grafikon 7: Struktura zaposlenih na CSD Šiška po spolu na dan 1. 9. 2013



Vir: Center za socialno delo Ljubljana-Šiška, 2013

Od 49,5 zaposlenih je 41,5 zaposlenih ženskega spola in 8 javnih uslužbencev moškega spola. Na CSD Šiška je bilo na dan 1. 9. 2013 zaposlenih 6 oseb s srednješolsko izobrazbo, 2 z višješolsko izobrazbo, 7 z visokošolsko izobrazbo, 30,5 z univerzitetno izobrazbo in 4 z magistrsko izobrazbo. Med zaposlenimi ni nihče, ki bi imel samo osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo.

Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo za leta 2011, 2012, 2013

VRSTA IZOBRAZBE	2011	2012	2013
OSNOVNA ŠOLA	1	0	0
POKLICNA ŠOLA	6	0	0
SREDNJA ŠOLA	8	7	6
VIŠJA ŠOLA	3	3	2
VISOKA ŠOLA	10	5	7
UNIVERZITETNA	22	31,5	30,5
MAGISTERIJ	4	3	4
SKUPAJ	54	49,5	49,5

Vir: CSD Šiška, 2013

V Tabeli 3 je prikazano, da se je od leta 2011 pa do leta 2013 zmanjšalo število zaposlenih. In sicer je bilo v letu 2011 zaposlenih 54, v letih 2012 in 2013 pa 49,5 oseb. V zadnjih dveh letih se je povečalo število zaposlenih z univerzitetno izobrazbo. V zadnjih dveh letih tudi ni več zaposlenih, ki bi imeli osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo. Glede na podatke, prikazane v Tabeli 3, se je stopnja izobraženosti na CSD Šiška dvignila.

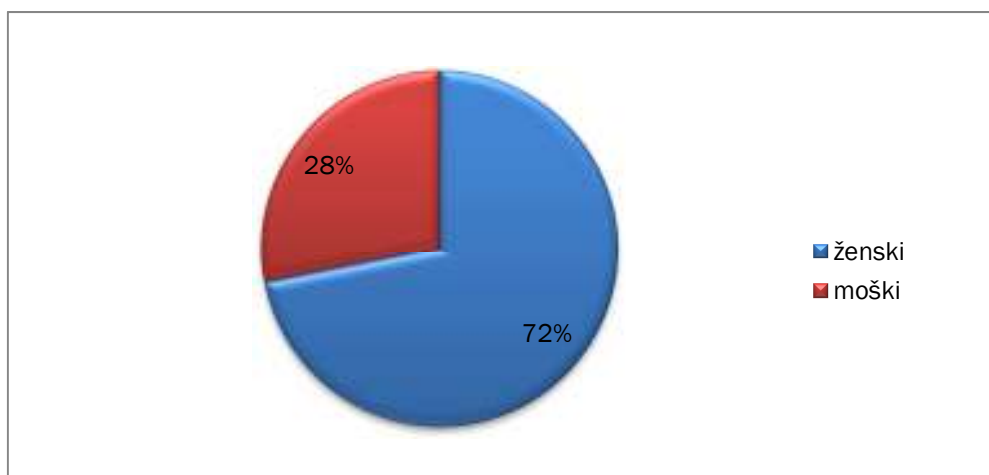
6.2 RAZISKAVA

Vprašalnik in intervju sta sestavljena na podlagi teoretičnega dela v diplomski nalogi. Dvajset trditev v vprašalniku predstavlja štiri glavne funkcije, in sicer za vsako funkcijo (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) po pet trditev. Intervju je sestavljen iz šestih vprašanj, katerih namen je prikazati mnenje menedžerja v javnem zavodu o njegovem delu.

V prvem delu je analiziran vprašalnik. Dne 3. 10. 2013 je bil med 48 zaposlenih na CSD Šiška, v materinskem domu in na CSD Medvode razdeljen vprašalnik. Vprašalniki so bili razdeljeni zaposlenim osebno oziroma, če so bili odsotni je vprašalnik bil oddan v poštni nabiralnik vsakega posameznika na CSD Šiška. Do 10. 10. 2013 je bilo vrnjenih 32 vprašalnikov, zato je analiza variabilna in se je lahko izvedla. Intervju je bil izveden osebno z v. d. direktorice Alenko Lovišček S. mag. posl. ved v prostorih CSD Šiška. Opravljen je bil dne 14. 10. 2013 ob 8. uri.

Za boljšo primerjavo in za boljši rezultat so vprašalniki razdeljeni v tri skupine. In sicer med vsemi, ki so odgovorili na vprašalnik (v nadaljevanju skupina A), ter med dvema skupinama z vsemi sodelujočimi. Vrnjeni vprašalniki so razdeljeni glede na starost sodelujočih v dve skupini. Prva skupina zajema sodelujoče do 40 let (v nadaljevanju skupina B), druga skupina pa so starejši od 40 let (v nadaljevanju skupina C). V skupini A je 32 vprašalnikov, v skupini B 16 ter v skupini C prav tako 16. S primerjavo teh treh skupin bo jasno razvidno, kako se mnenje vsake skupine razlikuje od drugih dveh.

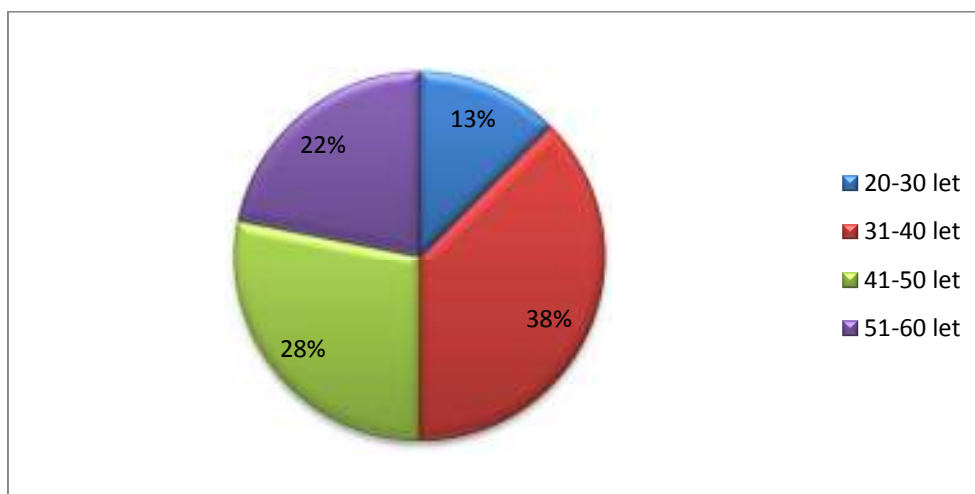
Grafikon 8: Struktura po spolu



Vir: lasten, vprašalniki

Grafikon 8 prikazuje strukturo sodelujočih pri analizi. Strokovni delavci ženskega spola predstavljajo 72-odstotni delež, med tem ko moški spol predstavlja 28 % sodelujočih.

Grafikon 9: Starostna struktura



Vir: vprašalniki

Z Grafikonom9 je prikazana starostna struktura sodelujočih. 12-odstotni delež sodelujočih je starih med 20 in 30 let. Največja starostna skupina so tisti med 31 in 40 letom ter predstavlja 38 % sodelujočih. Starostna skupina med 41. in 50. letom predstavlja 28 % ter 22 % sodelujočih je starih med 51 in 60 let. Med sodelujočimi ni bil nihče star več kot 61 let ter manj kot 20 let.

Vprašalnik sestavlja dvajset trditev, ki so razdeljene v štiri sklope: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Prvih pet trditev opisuje funkcijo planiranje,

drugih pet funkcijo organiziranje, naslednjih pet vodenje in zadnjih pet funkcijo kontroliranje.

Pri funkciji planiranje je zelo pomembno, da ima direktor jasno vizijo organizacije, ki jo vodi. Planiranje je pomembno za uspešno delovanje, kajti s pravilnim načrtovanjem in razporeditvijo dela je organizacija uspešna.

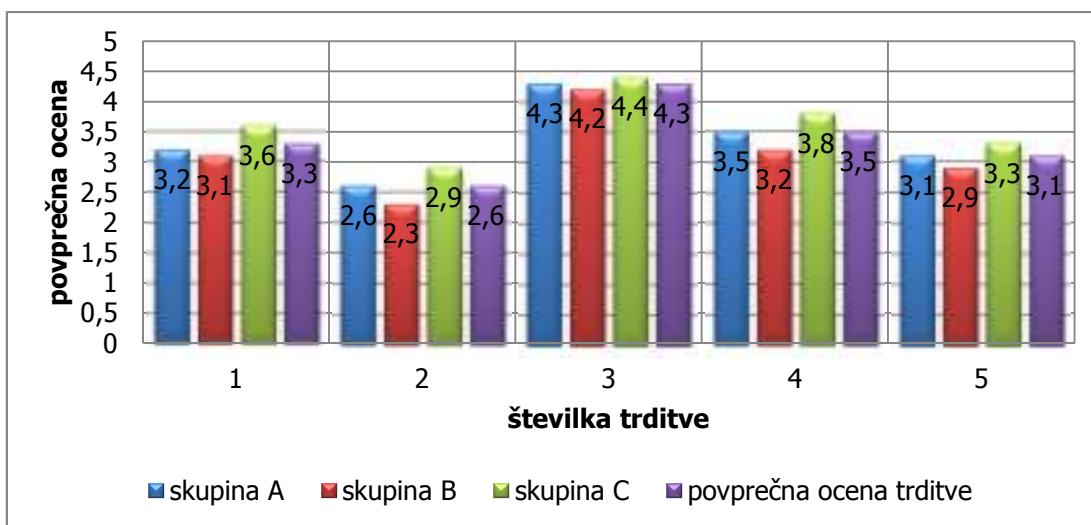
Tabela 4: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo planiranja

ŠT. TRDITVE	TRDITEV	SKUPINA			POVPREČNA OCENA TRDITVE
		A	B	C	
1	Direktor ima jasno vizijo in strategijo javnega zavoda, ki ga vodi.	3,2	3,1	3,6	3,3
2	Direktor se hitro odzove na kadrovske spremembe (potrebe po novih zaposlenih, preureditev števila zaposlenih v timih)	2,6	2,3	2,9	2,6
3	Direktor se hitro odzove na zunanje vplive (direktive z MDDSZ).	4,3	4,2	4,4	4,3
4	Vsako leto vas seznani z načrtom za doseganje letnih ciljev.	3,5	3,2	3,8	3,5
5	Sprejema jasne in smiselne odločitve.	3,1	2,9	3,3	3,1
POVPREČNA OCENA FUNKCIJE		3,4	3,1	3,6	3,4
STANDARDNI ODKLON		0,6	0,6	0,5	0,2

Vir: lasten vir

Funkcija planiranja (Tabela 4) ima skupno povprečno oceno 3,4, pri tem pa je standardni odklon 0,2. Razpon povprečnih ocen je od 2,3 do 4,4. Če primerjamo povprečne ocene trditev (grafično prikazano v Grafikonu 10), ima trditev 2 (direktor se hitro odzove na kadrovske spremembe (potrebe po novih zaposlenih, preureditev števila zaposlenih v timih)) najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,6. Kar pomeni, da se po mnenju sodelujočih menedžer najslabše odziva na potrebe po kadrovskih spremembah.

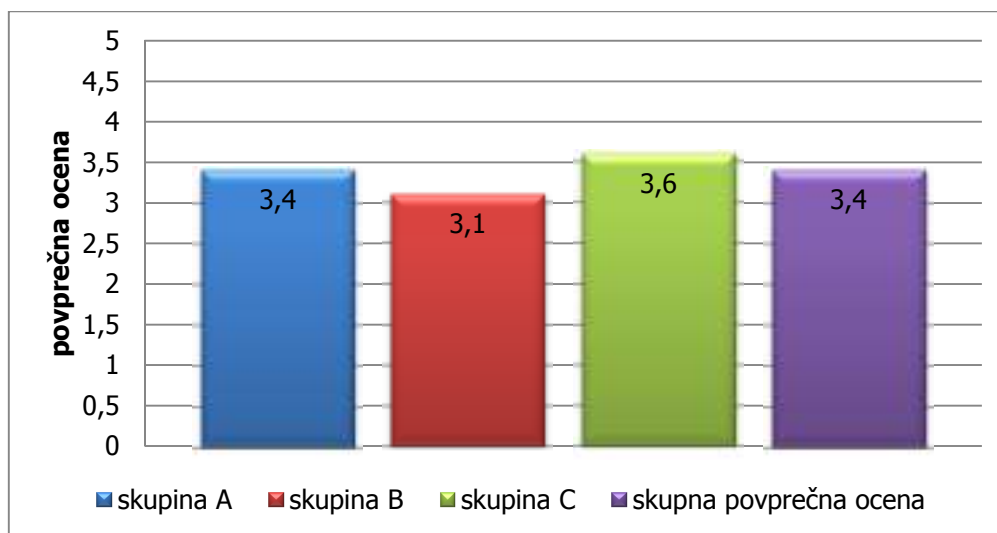
Grafikon 10: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo načrtovanja



Vir: lasten vir, Tabela 4

V tej kategoriji ima najvišjo povprečno oceno trditev 3, ki pravi, da se direktor hitro odzove na zunanje vplive (direktive z MDDSZ). Trditvi 2 in 3 se navezujeta ena na drugo, kajti po rezultatih sodeč menedžer hitro ukrepa, če so dane direktive z strani MDDSZ-ja in dokaj slabše, če so zaznane potrebe znotraj CSD Šiška.

Grafikon 11: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo planiranja



Vir: lasten vir, Tabela 4

Pri kriteriju povprečne ocene funkcije pa odstopanje med vrednostmi ni tako veliko (Grafikon 11). Pri skupini A je povprečna ocena 3,4 ($\sigma = 0,6$). Vrednost za skupino B je 3,1 ($\sigma = 0,6$) ter pri skupini C 3,6 ($\sigma = 0,5$). Opazna je razlika med povprečno oceno skupine B in C, vrednost slednje je višja. Glede na to, da so v skupini C zajeti vprašalniki zaposlenih, starejših od 40 let, je njihova ocena višja kot ocena skupine B.

Organiziranje dela v organizaciji je pomembna, kajti dobro organizirano delo, ki poteka tekoče in nemoteno pripelje do uspešne organizacije. Zelo pomembno je, da je dokaj enakomerno ali vsaj enakovredno razdeljeno med zaposlene. Kajti zaposleni morajo imeti občutek, da delajo vsi enako in so vsi enakovredni pri doseganju uspeha organizacije.

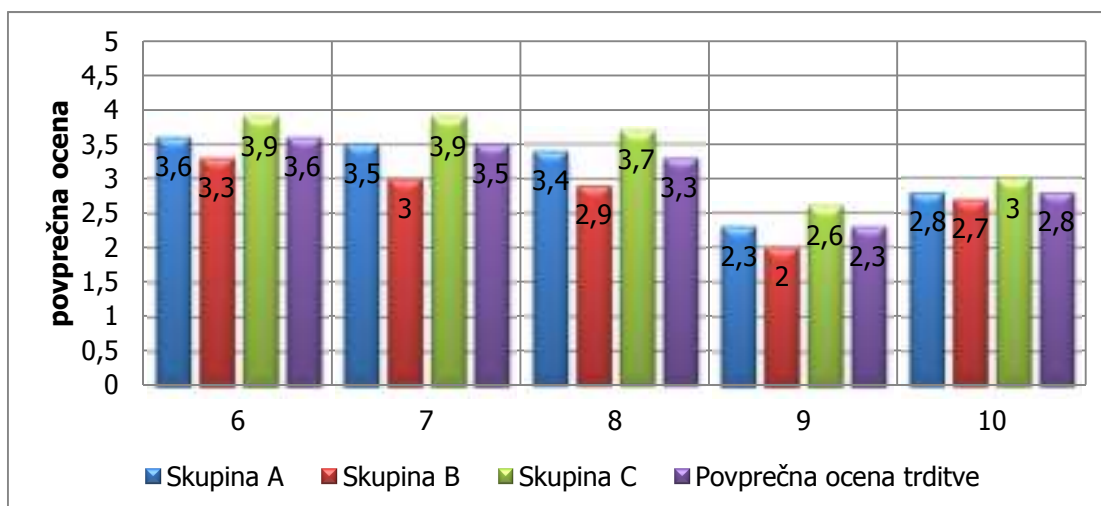
Tabela 5: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo organiziranja

ŠT. TRDITVE	TRDITEV	SKUPINA			Povprečna ocena trditve
		A	B	C	
6	Z viri (kadrovski, finančni, materialni) ravna gospodarno.	3,6	3,3	3,9	3,6
7	Direktor posluša zaposlene in poišče rešitve za morebitne težave.	3,5	3,0	3,9	3,5
8	Omogoča vam, da lahko delo opravljate tekoče in brez kakršnih koli težav.	3,4	2,9	3,7	3,3
9	Delo je enakomerno in enakopravno razdelil med zaposlene.	2,3	2,0	2,6	2,3
10	Delate v delovnem okolju, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.	2,8	2,7	3,0	2,8
POVPREČNA OCENA FUNKCIJE		3,1	2,8	3,4	3,1
STANDARDNI ODKLON		0,5	0,4	0,5	0,3

Vir: lasten vir

Iz Tabele 5 je razvidno, da je povprečna ocena za funkcijo organiziranja 3,1, s standardnim odklonom 0,5. Glede na povprečno oceno pomeni, da še kar drži, da je izvajanje funkcije še kar uspešno. Iz Grafikona 12 se razbere, da je najvišja povprečna ocena za trditev 6 (z viri (kadrovski, finančni, materialni) ravna gospodarno), in sicer je ta 3,6 ($\sigma = 0,3$). Glede na oceno, drži, da menedžer uspešno izvaja ta del funkcije.

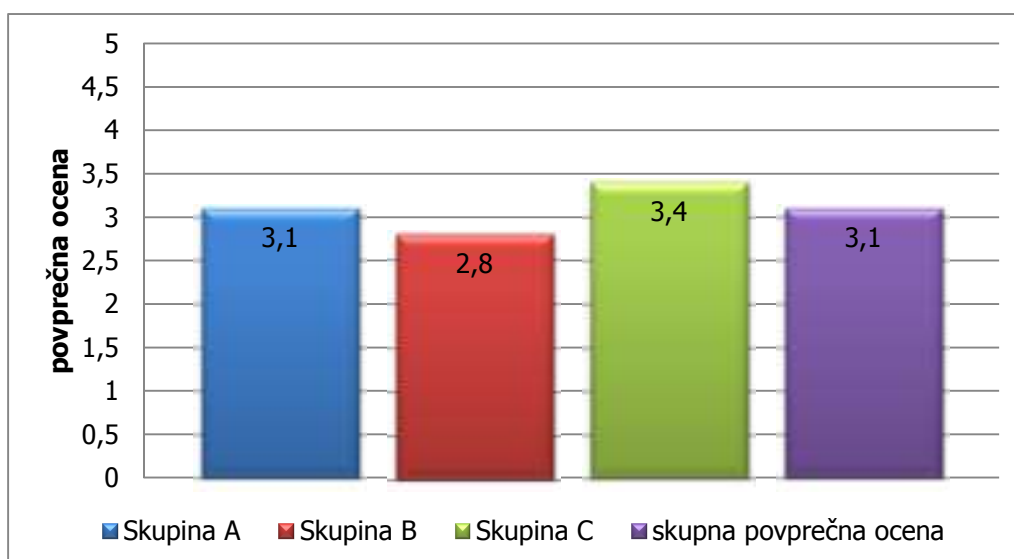
Grafikon 12: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo organiziranja



Vir: lasten vir, Tabela 5

Najnižjo povprečno oceno trditve ima 9. trditev, ki pravi, da je delo enakomerno in enakopravno razdelil med zaposlene. Ocena znaša 2,3 ($\sigma = 0,3$) in je očitno nižja od povprečne ocene trditve 6. Velika razlika med povprečnimi ocenami trditev je pri trditvi 7, ki pravi, da direktor posluša zaposlene in poišče rešitve za morebitne težave. Skupina B ima pri tej trditvi oceno 3,0, skupina C pa 3,9. To pomeni, da zaposleni v starostni skupini do 40 let (skupina B) menijo, da še kar drži dejstvo, da menedžer to izvaja, med tem ko pa zaposleni v starostni skupini nad 40 let (skupina C) ocenjujejo, da to skoraj drži.

Grafikon 13: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo organiziranje



Vir: lasten vir, Tabela 5

Glede na prikaz Grafikona 13 je razvidno, da je skupna povprečna ocena funkcije organiziranja 3,1, s standardnim odklonom 0,3. Najvišja povprečna ocena je v skupini C in znaša 3,4, zopet je najnižja povprečna ocena skupine B. Kljub temu pa povprečna ocena funkcije organiziranja ni visoka v primerjavi s povprečnimi ocenami drugih funkcij.

Funkcija vodenje označuje prvinsko funkcijo vodilnih v organizaciji. Včasih je ta funkcija bila edina in najpomembnejša, kajti direktorji so bili vodje svojih zaposlenih. Danes pa je to samo ena od osnovnih funkcij vodilnih. Za funkcijo vodenje je pomembno, da menedžer svoje zaposleni vodi, usmerja k doseganju ciljev organizacije. Odnos med menedžerjem in zaposlenimi mora temeljiti na zaupanju in spoštovanju. Kajti, če ni medsebojnega zaupanja v delo se navodila in predlogi ne upoštevajo ter ni uspešnih rezultatov organizacije. Zelo pomembna je tudi spodobnost motiviranja. Menedžer mora usmerjati, motivirati zaposlene k bolj produktivnem delu, k temu kako naj pridejo do postavljenih ciljev. Da bi bilo delo dobro razdeljeno ter da bi zaposleni uspešno delali, mora menedžer poznati svoje zaposlene in njihove sposobnosti.

Tabela 6: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo vodenje

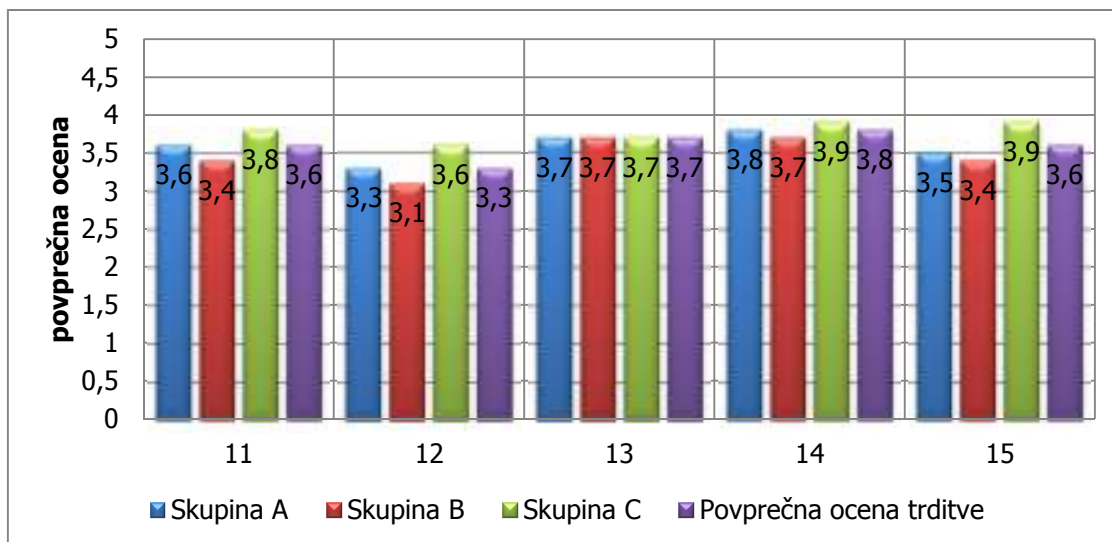
ŠT. TRDITEV	TRDITEV	SKUPINA			POVPREČNA OCENA TRDITVE
		A	B	C	
11	Direktor spodbuja željo po doseganju ciljev javnega zavoda.	3,6	3,4	3,8	3,6
12	Zaupate v delo direktorja.	3,3	3,1	3,6	3,3
13	Direktor zaupa v vaše sposobnosti in znanje.	3,7	3,7	3,7	3,7
14	Z direktorjem imata odkrit odnos.	3,8	3,7	3,9	3,8
15	Direktor opazi in pohvali dobro opravljeno delo.	3,5	3,4	3,9	3,6
POVPREČNA OCENA FUNKCIJE		3,6	3,4	3,8	3,6
STANDARDNI ODKLON		0,2	0,2	0,2	0,2

Vir: lasten vir

Skupna povprečna ocena vseh skupin za funkcijo vodenje je 3,6, s standardnim odklonom 0,2. Ocene posameznih trditev se gibljejo med 3,1 in 3,9. Najnižjo povprečno oceno (3,3) ima 12. trditev, pri kateri so sodelujoči ocenili stopnjo zaupanja v delo direktorja. Pri tem je razvidno, da ima skupina C višjo povprečno oceno trditve kot skupina B. Pri 13. trditvi je zanimivo, da imata skupina B in skupina C enako

povprečno oceno trditve, ki znaša 3,7. Trditev pa pravi, da direktor zaupa v sposobnosti in znanje zaposlenih. Kljub temu da je povprečna ocena trditve visoka, pa ni najvišja.

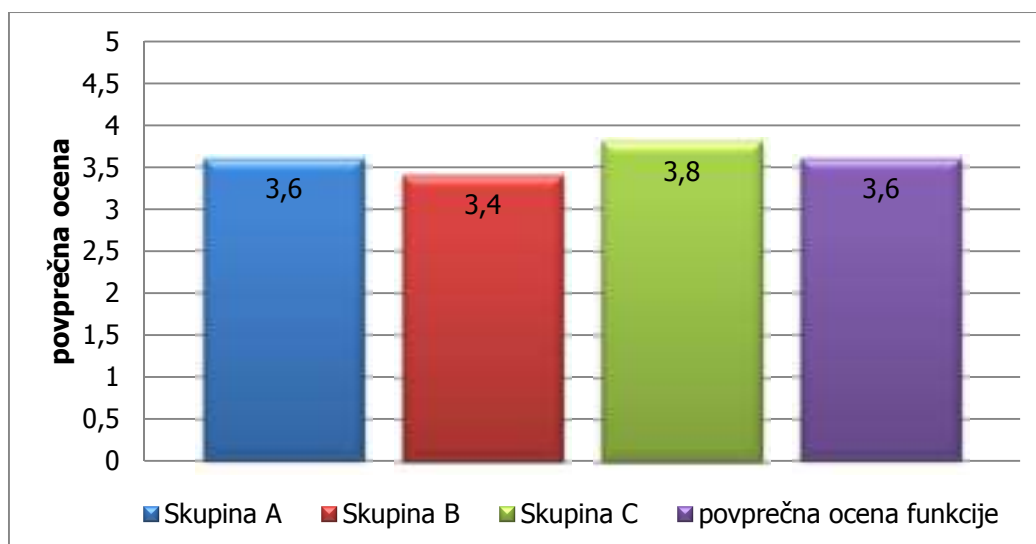
Grafikon 14: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo vodenje



Vir: lasten vir, Tabela 6

Kajti 14. trditev ima najvišjo povprečno oceno 3,8. Pri trditvi so ocenili odnos zaposlenih z direktorjem oziroma če je njun odnos odkrit. Za uspešno delo menedžerja je zelo pomembno, da ima s svojimi zaposlenimi odkrit odnos in da obstaja obojestransko zaupanje v delo. Iz Tabele 6 in Grafikona 14 je razvidno, da imajo vse trditve visoko povprečno oceno trditve.

Grafikon 15: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo vodenje



Vir: lasten vir, Tabela 6

Grafikon 15 prikazuje, da ima funkcija vodenje visoko povprečno oceno pri vseh skupinah. Skupina C ima tudi tu najvišjo povprečno oceno za funkcijo vodenje, ki znaša 3,8 ($\sigma = 0,2$). Povprečna skupna ocena za funkcijo vodenja znaša 3,6 ($\sigma = 0,2$) in prikazuje, da za sodelujoče skoraj povsem drži, da direktor uspešno izvaja funkcijo vodenja.

Funkcija kontroliranje omogoča sprotno in takojšnjo ukrepanje, če kaj ne poteka kot je določeno. Če se delo nadzira sproti se napake odkrijejo še na začetku in so lažje odpravljive. Pri kontroliranju je pomembno tudi to, da se vedno ugotovi zakaj je do napak prišlo in kaj jih je povzročilo. Za boljše odpravljanje napak je potrebno medsebojno sodelovanje menedžerja in zaposlenih.

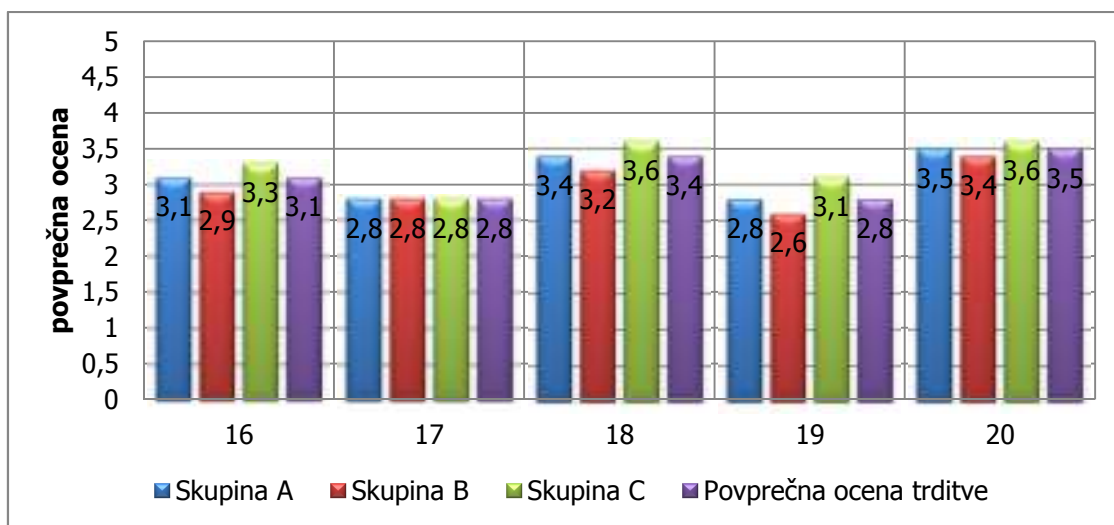
Tabela 7: Primerjava povprečnih ocen za funkcijo kontroliranja

ŠT. TRDITVE	TRDITEV	SKUPINA			POVPREČNA OCENA TRDITVE
		A	B	C	
16	Direktor sproti nadzira delo zaposlenih.	3,1	2,9	3,3	3,1
17	V primeru neuspešnega dela direktor takoj ukrepa.	2,8	2,8	2,8	2,8
18	Direktor analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.	3,4	3,2	3,6	3,4
19	Direktor zna organizirati delo, da to poteka tekoče.	2,8	2,6	3,1	2,8
20	Direktor pri odpravljanju napak posluša predloge zaposlenih.	3,5	3,4	3,6	3,5
POVPREČNA OCENA FUNKCIJE		3,1	3,0	3,3	3,1
STANDARDNI ODKLON		0,3	0,3	0,3	0,2

Vir: lasten vir

Iz Tabele 7 se vidi, da je razpon ocen med povprečnimi ocenami trditev od 2,8 do 3,5. Povprečna ocena funkcije je 3,1, s standardnim odklonom 0,2. Najnižjo povprečno oceno trditve 2,8 imata kar dve trditvi, in sicer 17. in 19. trditev. 17. trditev pravi, da v primeru neuspešnega dela direktor takoj ukrepa, ter 19. trditev, ki pravi, da direktor zna organizirati delo, da to poteka tekoče.

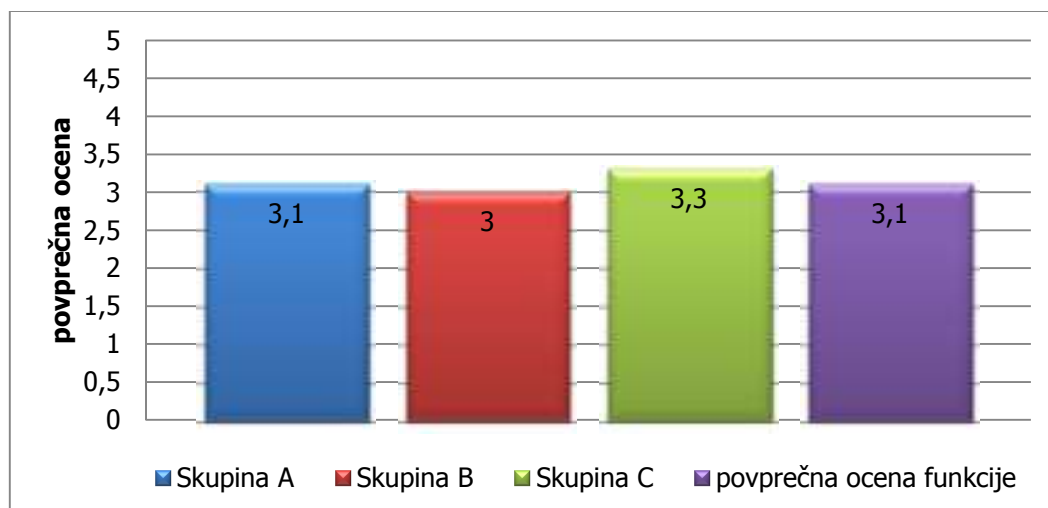
Grafikon 16: Povprečna ocena posameznih trditev za funkcijo planiranja



Vir: lasten vir, Tabela 7

Pravočasno ukrepanje in dobro organiziranje sta med ključnimi sestavinami funkcije kontroliranja. Prepočasno ukrepanje je slabo. Prav tako je pomembno, da se delo dobro organizira, sicer ne poteka tekoče in posledično ne bo uspešno. Najvišjo povprečno oceno ima 20. trditev, ki pravi, da direktor pri odpravljanju napak posluša predloge zaposlenih, in sicer znaša ocena 3,5. Direktor mora upoštevati mnenja zaposlenih, a odločitve mora sprejemati sam. Nekoliko nižje povprečne ocene trditev se lahko vidijo tudi iz Grafikona 16.

Grafikon 17: Povprečna ocena posameznih skupin za funkcijo planiranja



Vir: lasten vir, Tabela 7

Grafikon 17 prikazuje razmerje med povprečnimi ocenami skupin A, B, C in skupno povprečno oceno za funkcijo kontroliranje. Skupna povprečna ocena je 3,1 ($\sigma = 0,2$). Pri skupini C je povprečna ocena 3,3, ki pa glede na prejšnje povprečne ocene te skupine za druge funkcije ni tako visoka in se ne razlikuje dosti od skupne povprečne ocene funkcije kontroliranja.

Trditve v vprašalniku opisujejo naslednje funkcije planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Povprečne ocene se med seboj razlikujejo in med enimi funkcijami je malo večje odstopanje. Iz Tabele 8 je razvidno, da ima funkcija vodenje najvišjo povprečno oceno 3,6 ($\sigma = 0,2$), najnižjo povprečno oceno pa imata funkcija organiziranje in funkcija kontroliranje, in sicer 3,1 ($\sigma = 0,3$).

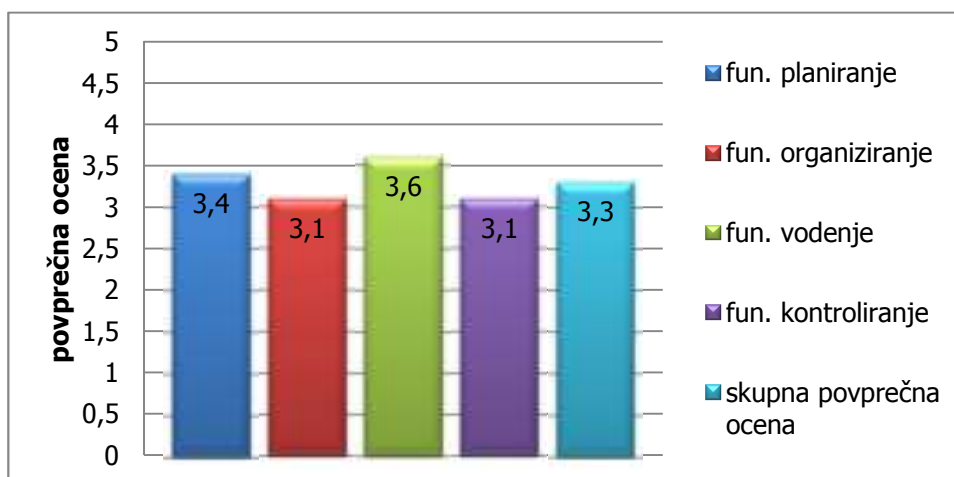
Tabela 8: Povprečne ocene posameznih funkcij

FUNKCIJA	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
FUN. PLANIRANJE	3,4	0,2
FUN. ORGANIZIRANJE	3,1	0,3
FUN. VODENJE	3,6	0,2
FUN. KONTROLIRANJE	3,1	0,3
SKUPNA POVPREČNA OCENA	3,3	0,3

Vir: lasten vir, Tabele 4, 5, 6, 7

Glede na prikaz Grafikona 18 in rezultatov, vidnih v Tabeli 8, je razvidno, da ima funkcija vodenja najvišjo povprečno oceno, ki znaša 3,6. Očitno direktor med vsemi funkcijami najbolj uspešno izvaja funkcijo vodenja. Sledi funkcija s povprečno oceno 3,4 in to je funkcija planiranje. Najnižjo povprečno oceno imata dve funkciji, in sicer funkcija organiziranja ter funkcija kontroliranja. Obe imata povprečno oceno 3,1.

Grafikon 18: Povprečne ocene posameznih funkcij in skupne povprečen ocene



Vir: lasten vir, Tabela 8

V analizi vprašalnikov je zastopana teza, da so bile povprečne ocene trditev in posledično povprečne ocene funkcij skupine B nižje kot pa skupine C. V skupini B so

zajeti vsi sodelujoči, ki sodijo v starostno skupino do 40 let. Njihov pogled na delovanje direktorja je vseskozi ocenjen z nižjo oceno. Prav pri vseh funkcijah je bila njihova povprečna ocena nižja kot pri skupini C, kamor so vključeni sodelujoči, stari več kot 40 let. Samo pri trditvah 13 in 17 imata enako povprečno oceno trditve. V nobenem primeru pa povprečna ocena trditve skupine B ni višja kot pri skupini C. Potem takem lahko sklepam, da so sodelujoči, ki so mlajši od 41 let, manj zadovoljni z delovanjem direktorja. Skupna povprečna ocena vseh štirih funkcij je 3,3. Glede na lestvico pri vprašalniku to pomeni, da še kar drži, da je direktor pri svojem delu uspešen. Ampak glede na to, da je povprečna ocena višja od polovice (2,5), je direktor pri svojem delu uspešen.

Intervju sestavlja šest vprašanj. Prvo vprašanje, ki se glasi: »Prosim, če na kratko opišete svoje funkcije na CSD Šiška.« ima predstavitveni namen. Namreč pri tem vprašanju pričakujem, da mi menedžer z nekaj besedami opiše funkcije, ki jih opravlja. Odgovor direktorja se glasi: *»Funkcije, ki jih opravljam, so poslovodna funkcija, funkcija strokovnega vodenja, predstavljam in zastopam center, odločam o ukrepanju s področja javnih pooblastil, urejam zadeve na področju delovnih razmerij, ocenjujem uspešnost delavcev, odločam o razporejanju delavcev, izvršujem sklepe Sveta in ustanoviteljev, zagotavljam pogoje za permanentno izobraževanje in zagotavljam pogoje za delo sindikata. Skrbim za zakonito delovanje, odločanje o ukrepih s področja javnih pooblastil, skrbim, da socialno varstvene storitve napredujejo z doktrino strokovnega dela.«* Iz odgovora je razvidno, da direktor CSD Šiška pozna vse svoje funkcije. Z besedami *»odločam o razporejanju delavcev«* in *»urejam zadeve na področju delovnih razmerij«* je opisana funkcija organiziranje. Z navedbo *»opravljam poslovodno funkcijo, funkcijo strokovnega vodenja«* se razberejo dele funkcije vodenja. Iz prvega vprašanja ne razločim lastnosti, navedb, ki bi opisovali funkciji planiranja in kontroliranja.

Drugo vprašanje (Ali imate vsako leto z vsakim zaposlenim sestanek o njegovem delu za preteklo leto?) se nanaša na funkcijo planiranje. Kajti iz odgovora je mogoče videti, ali zaposleni sledi ciljem organizacije in načrtu za njegovo delo. Odgovor na drugo vprašanje se glasi: *»Da, z vsakim zaposlenim imam vsako leto sestanek o njegovem delu v preteklem letu.«* Glede na odgovor direktorja, opravlja letni razgovor in s tem izpolnjuje eno izmed bistvenih lastnosti funkcij planiranje. Kajti iz letnega razgovora je razvidno, ali zaposleni ve, kaj so letni cilji CSD Šiška. Prav tako se v letnem razgovoru med direktorjem in zaposlenim sklene dogovor, kaj bo v prihajajočem letu zaposleni naredil, kaj bo spremenil, če je potrebno, in kje bo svoje znanje izpopolnil. Glede na odgovor direktor izvaja funkcijo planiranja.

Tretje vprašanje, ki se glasi: »Z nekaj besedami opišite vaš odnos z zaposlenimi?« ter s podvprašanjem: »Ali zaupate v delo zaposlenih?« je povzeto bistvo funkcije vodenje. Kajti za uspešno vodenje je pomemben dober, odkrit odnos, ki temelji na obojestranskem zaupanju. Odgovor na tretje vprašanje in podvprašanje je zajet v

enem odgovoru, ki se glasi: »Spoštujem vse zaposlene in zaupam v njihovo delo.« Iz odgovora je razvidno, da zaposlene spoštuje in jim zaupa. Ker je odgovor skromen in direkten, ne morem razbrati, ali funkcijo v celoti izvaja. Kajti iz odgovora ni možno videti, ali je odnos med direktorjem in zaposlenimi odkrit ali jih spodbuja za nove ideje. Vse to so ključne lastnosti pri tej funkciji.

Vprašanje številka štiri se glasi: »Koliko časa tedensko namenite nadzoru dela zaposlenih?« in opisuje funkcijo kontroliranje. Kajti sproten nadzor je bistven za uspešno, tekoče delo. Pri četrtem vprašanju je bil odgovor: »*Delo zaposlenih nadzorujem po potrebi. Včasih je potrebno večkrat na dan opraviti nadzor nad delom. Včasih pa delo poteka nemoteno brez kakršnih koli sprememb in ni potrebe po vsakodnevnem nadzoru.*« Vprašanje se navezuje na funkcijo kontroliranje. Glede na odgovor direktorja sklepam, da funkcijo uspešno opravlja. Kajti za to funkcijo je pomembno, da se izvaja redno in, če je potrebno, tudi večkrat. Kajti sproten in reden nadzor omogoča, da se napake takoj opazijo in se jih takoj odstrani.

Z vprašanjem pet (Ali poznate delovno strokovno področje, ki se izvaja na centru?) raziskujem, ali direktor to pozna. Namreč področje na CSD Šiška je specifično in delo zaposlenih se razlikuje od področja do področja. Zato je pomembno, da direktor pozna to področje. Tako prvo kot peto vprašanje se ne nanašata na samo eno funkcijo, ampak na celotno delo direktorja. Odgovor na to vprašanje je: »*Da, poznam delovno in strokovno področje, ki se ga izvaja na centru. Za moje uspešno delo ga moram poznati, da znam ukrepati. Včasih stranke želijo pogovor z menoj in takrat moram poznati to področje. Kajti v nasprotnem ne bi znala odgovoriti na njihova morebitna vprašanja.*« Za nemoteno in uspešno delo direktorja mora poznati delovno, strokovno področje, ki ga izvaja CSD Šiška. Glede na odgovor direktorja, ga pozna in ve, za kaj to znanje potrebuje. Prav tako je njegovo znanje o strokovnem področju pomembno zato, da zna presoditi, če je delo enakomerno in enakovredno porazdeljeno med zaposlenimi. Kajti nekatera področja so bolj specifična in, čeprav navzven ne kažejo, potrebujejo večjo količino časa in znanja za njihovo opravljanje.

Šesto vprašanje, ki pravi: »Se vam zdi, da je med zaposlene enakomerno porazdeljeno delo?« predstavlja funkcijo organiziranje. Za uspešno izvajanje te funkcije je pomembno, da je delo enakomerno porazdeljeno, da vsi delavci enako delajo in se počutijo enakovredne. Odgovor na šesto vprašanje je: »*Načeloma ja. Obstajajo izjeme in včasih se zgodi, da je katero področje bolj obremenjeno kot drugo. Ali pa, da je kateri med delavci preobremenjen. Trudim se, da je teh razlik vedno manj.*« Iz odgovora sodeč oziroma po besedah »*načeloma ja*« sklepam, da direktor izvaja funkcijo. Zaveda se, da so zaposleni, ki so bolj obremenjeni, in poskuša najti rešitve za to.

Za skupno in boljšo oceno uspešnosti menedžerja na CSD Šiška je potrebno primerjati rezultate vprašalnika in intervjuja. Ocene pri vprašalnikih so številčne, pri intervjuju pa opisne. Kljub temu je primerjava izvedljiva, kajti pri številčnih ocenah je pomembno, da

je povprečna ocena za posamezno funkcijo ter končna ocena višja od 50 odstotkov vrednosti najvišje ocene. V tem primeru so trditve ocenjevali z ocenami od 1 do 5 ter iz tega sledi, da je za uspešno funkcijo pomembno, da je ocenjena z najmanj 2,5.

Pri analizi vprašalnikov izpolnjenih s strani zaposlenih so ocene sledeče:

- funkcija vodenje (3,6)
- funkcija planiranje (3,4)
- funkcija organiziranje (3,1)
- funkcija kontroliranje (3,1)

Skupna povprečna ocena pa znaša 3,3. Glede na to, da so vse ocene nad vrednostjo 2,5 (več kot polovica vrednosti), je po mnenju sodelujočih delo direktorja uspešno. Po lestvici v vprašalniku še kar drži, da je delo direktorja uspešno.

Pri analizi intervjuja, opravljenega z direktorjem CSD Šiška, so rezultati:

- funkcija vodenje (neocenjen odgovor)
- funkcija planiranje (uspešno izvajanje)
- funkcija organiziranje (uspešno izvajanje)
- funkcija kontroliranje (uspešno izvajanje)

Kljub temu da je vmes funkcija vodenje, ki zaradi odgovora ni ocenjena, je delo direktorja uspešno. Kajti direktor že v prvem odgovoru, ki ni bil posredno vezan na nobeno funkcijo, vključi v odgovor lastnosti funkcije vodenje. Kljub kratkem in jedrnatem odgovoru je gledano v celoti delo uspešno. Rezultati vprašalnikov in rezultati intervjuja se med seboj dopolnjujejo in nikjer ni zaznati večjega odstopanja.

7 ZAKLJUČEK

Definiranje javnega sektorja je zakomplicirano, kajti ni jasne ločnice med javnim in zasebnim sektorjem. Med osnovnimi ločnicami sta financiranje in lastništvo. Kajti zasebni sektor deluje samozadostno, kar pa za javni ni možno reči. Njihov glavni vir financiranja sta državni proračun in donacije. Kljub temu, da se je razvoj zasebnega sektorja povečal, pa je zaslediti da je vedno več pripomb glede velikosti javnega sektorja. Veliko avtorjev prav to označuje kot vzrok za recesijo. Financiranje preobsežnega javnega sektorja je prevelik strošek za državni proračun. V javnem sektorju je vedno več tudi zaposlenih. Javni uslužbenci so vsi tisti, ki imajo sklenjeno delovno razmerje v javnem sektorju. Pri svojem delu se morajo držati načel, ki jih določa ZJU.

Javni menedžment se je razvil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Na mestu direktorja ni več birokrat ampak poslovnež. S tem se pa tudi vedno bolj brišejo meje med javnim in zasebnim sektorjem. Kot povezovalni člen med državo in trgom so ustanovljene hibridne organizacije. Njihovo delovanje je bolj samostojno, uvajajo tržne pristope in še druge lastnosti zasebnega sektorja, kljub temu pa so še vedno del države. Vedno bolj so se v javni sektor začele vpeljevati značilnosti zasebnega sektorja, temu tudi sledi razvoj NJM-ja. NJM je usmerjen k zaposlenim in uporabnikom. Ne temelji na hierarhiji odločanja, kot njegove predhodnice, ampak na tem da se do odločitev pride čim prej in čim enostavnejše. Trg, potrebe in samo stanje ni več predvidljivo, stabilno ter enostavno ampak so potrebni hitri in učinkoviti ukrepi. Med glavne značilnosti NJM-ja sodi to, da je večja usmerjenost k rezultatom in strankam, da se prenovijo delovni procesi, posledično tudi delovna mesta, da se poveča uspešnost in učinkovitost ter vse druge lastnosti zasebnega sektorja, ki ga delajo uspešnim. Kljub temu, da so načela delovanja NJM-ja zelo pozitivna, pa se v zadnjih letih njegova podpora maje, kot primer pa je uvedba birokratskega sistema nazaj v ZDA po 11. septembru. Javni zavod kod sam sodi med nepridobitne organizacije. Njihovo delovanje je malce drugačno kot ostalih organov javnega sektorja. Njihov namen je omogočati izobraževanje, socialno in zdravstveno varnost vsem državljanom in uporabnikom. Namen njihovega delovanja ni ustvarjanje dobička in zato posledično veliko zaposlenih pri svojem delu pozabi na to. Prav tako nimajo jasne slike ali so pri svojem delu uspešni ali ne. Menedžer v nepridobitnih organizacijah ima naloge da odloča, poroča, zbira sredstva, poslo vodi s financami, delegira, usklajuje, planira, organizira.

NJM je proti utež birokratski administraciji. Namreč birokratska administracija je temeljila na politični teoriji, na tem da je javni uslužbenec birokrat, da so birokrati za svoje delo odgovorni zakonodajalcem in naročnikom storitev, da jih pri delu nadzirajo vladne agencije ter velik poudarek je na centralizirani organizacijski strukturi. Pri NJM-ju pa so stvari ravno obratne. Delovanje temelji na ekonomski teoriji, javni uslužbenec

je ekonomist, odgovornost imajo do uporabnikov ter zelo velik je poudarek decentralizacije. Kot nadgradnja NJM-ja so se razvili modeli NJM. In sicer so to model zagotavljanja učinkovitosti, model položčenja in decentralizacije, model vzpostavljanja poslovne odličnosti pa model zagotavljanja javnih storitev. Vsak model samo še bolj podrobno opredeli lastnosti NJM-ja in kako se jih uveljavi.

Za uspešnim kavnim zavodom stoji uspešen menedžer. Uspešnost pri delu je zagotovo ena najpomembnejših lastnosti vsakega menedžerja. Poleg te pa mora imeti še naslednje lastnosti: aktiven vodja, ustvarjanja ugodnega delovnega okolja, spodbujanje učenja in razvoja, omogočanje priložnosti za visoke dosežke. Za njegovo uspešnost je pomembno, da pozna svoje zaposlene, da pozna njihove zmožnosti ter da jih zna usmeriti in motivirati za doseganje postavljenih ciljev. Menedžer mora biti za svojo organizacijo napovedovalec prihodnosti, vizionar. Zelo dobro in zaželeno je, da ima sposobnost predvidena prihodnosti ter kaj bi bilo najbolje za organizacijo da se takrat izvaja. Prav tako mora kot vsi ostali biti celotno predan svojem delu. Menedžer pri svojem delu ne sme biti neodločen, egocentrik, ne sme biti diktator itd. Opredeljene so štiri osnovne funkcije menedžerja in sicer planiranje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje. Funkcija planiranje obsega več pod funkcij med katere štejemo obveščanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in napovedovanje. Vse skupaj tvorijo celoto. Pri planiranju je potrebno upoštevati vpliv okolja na organizacijo. Potrebna so prilagajanja, ki jih okolje prinaša, potrebno je znati predvideti vse možne scenarije za prihodnje obdobje. S funkcijo vodenje je zajet skupek lastnosti kot so vplivanje, spodbujanje, usmerjanje. Vse skupaj pa temelji na dobri komunikaciji, ki je obojestranska, med menedžerjem in zaposlenimi. Kolikor je komunikacija pomembna je tudi pomembno zaupanje. Zaupanje v delo, v vodenje, v varnost pri delu. Kot že velikokrat omenjeno je tudi za uspešno izvajanje te funkcije pomembno dejstvo, da menedžer pozna svoje zaposlene. Za dobro razvrščanje nalog je potrebno, da ve koliko je kdo že obremenjen in koliko kdo zmore. Da pa vsak dela s svojim maksimumom pa je potrebna motivacija. Potrebno je zaposlene motivirati, da svoje delo usmerijo k doseganju ciljev organizacije. Funkcija kontroliranje ni namenjena samo izvajanju nadzora nad delom ampak tudi spremljanju dela, zaznavanju sprememb od načrtovanega, izvajanju popravkov ter podobnim spremljajočim aktivnostim. Za uspešno izvajanje te funkcije pomemben načrt dela in organizacija tega. Že v naprej morajo biti določene naloge, odgovorni in zadolžitve posameznikov. Vse to omogoča hitrejše zaznavanje napak in pravočasno odpravljanje teh.

Uspešnost in učinkovitost sta težko merljivi. Še težje pa sta izmerljivi v javnem sektorju, kjer dobiček ni vodilo delovanja organizacije. Ne gre za to, da je ustvarjanje dobička prepovedano ampak za to, da to ni poslanstvo teh organizacij. Kljub temu pa se uspešnost delovanja organizacije lahko meri s pomočjo tega ali so zastavljeni cilji doseženi ali ne. Pri tem pa je zopet potrebno upoštevati, da imajo nekatere organizacije lažje izmerljive cilje kot druge. Obstaja nekaj metod merjenja uspešnosti in učinkovitosti delovanja javnega sektorja. Mednje zagotovo sodi TQM. Njegov namen

je izboljšati kakovost proizvodov in storitev. Kljub temu da se je razvil za potrebe zasebnega sektorja, se je s kasnejšimi spremembami in prilagoditvami usposobil za uporabo v javnem sektorju. Pri uporabi TQM-ja je pomembno opredeliti pojem kakovost. Med metodami je tudi SPC. On služi zaznavanju napak ter njihovi preprečitvi. Pri tej metodi je poudarek na hitri zaznavi napak in še hitrejši odpravi teh. Benchmarking je še ena od metod. Temelji na primerjanju delovanja organizacij med seboj. Proces benchmarkinga poteka po fazah preučevanje, analiziranje, planiranje in izvedbi. Namen te metode je, da se nenehno uči in uvaja izboljšave. Kot še eno izmed metod pa je potrebno omeniti še PM. Njegov namen je izboljšati učinkovitost organizacije, skupine in ne nazadnje tudi posameznikov. Dobro razvit sistem PM-ja vključuje jasno postavljene vrednosti, točno določene cilje, redne preglede delovanja organizacije, plačilo za uspešnost ter izobraževanje in uspešnost. Njegov namen je usklajevanje posameznika z organizacijo ter zadovoljevanje potreb obeh po uspehu.

Za raziskavo, ali je menedžer, direktor v CSD Šiška uspešen pri svojem delu, so uporabljene osnovne funkcije menedžerja. V vprašalniku, ki je bil razdeljen med zaposlene na CSD Šiška, so bile opisane funkcije. Zaposleni so s svojimi ocenami trditve ocenili uspešnost dela menedžerja. Uporabljen je bil tudi intervju, in sicer z direktorjem CSD Šiška. V intervjuju se je direktor sam ocenil. Sodelujoči so za najbolj uspešno funkcijo izbrali funkcijo vodenja. Po njihovih ocenah sodeč je direktor najboljši pri vodenju. Tudi skupna ocena, ki znaša 3,3, ni nizka in je višja od polovične ocene (2,5). Potem takem sklepam, da je menedžer pri svojem delu glede na rezultate zaposlenih uspešen in s tem je prva hipoteza potrjena. Intervju je sestavljen iz šestih pomembnih vprašanj, ki se nanašajo na funkcije in na splošno na delo. V analizi vprašalnika je razvidno, da direktor pozna in opravlja svoje funkcije. Zato je na podlagi intervjuja potrjena tudi druga hipoteza diplomske naloge.

Direktorji ali po novem imenovani menedžerji morajo v današnjem času biti čarovniki. Kajti vedno težje je uspešno, zakonito in pravično delati pa pri tem še vedno ostati zvesti sami sebi ter svojim zaposlenim.

LITERATURA IN VIRI

- Andoljšek, Žiga, Seljak, Janko (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. GV Izobraževanje, Ljubljana,
- Blaug, Ricardo, Horner, Louise, Lekhi, Rohit (2006). *Public value, politics and public foundation*. The work foundation, London.
- Center za socialno delo Ljubljana-Šiška (2013). Privzeto 5.8. 2013 iz: <http://www.csd-lj-siska.si/splosno/index.asp>.
- Dransfield, Robert (2000). *Human resource management*. Heinemann, Oxford.
- Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2006), A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66: 605–618.
- Gričar, Jože (2002). Management informacijske tehnologije in e-poslovanja. V: Možina et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Haček, Miro (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Halevi, Gideon (2003). *Process and Operation Planning*. Springer Netherlands, Netherlands.
- Ivanko, Štefan (2002). Organiziranje dela. V: Možina et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Jež, Lidija (2012). Družbena odgovornost in etika soodvisnosti. *Uspeh*. 2008, št. 16, str. 4.
- Kovač, Polona (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*. 1937, št. 2, str. 284-285
- Korade Purg, Štefka, Brus, Petra, Koželj Sladič, Barbara (2006). *Zakon o javnih uslužbencih: ZJU-UPB2: uradno prečiščeno besedilo/uvodna pojasnila*. GV Založba, Ljubljana.
- Kralj, Janko (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Visoka šola za management Koper, Koper.
- Kramar Zupan, Milena (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto.
- Lipičnik, Bogdan (2002). Ravnanje z ljudmi pri delu. V: Možina et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Mavrič, Fani (2008). *Lastnosti menedžerja*. Privzeto 15. 8. 2013 iz: <http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/1-3-0-lastnosti%20menedzerja.pdf>.
- Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Kralj, Janko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Tekavčič, Metka, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- MSG (2013). Performance Management - Meaning, System and Process. MSG management study guide. Privzeto 14. 8. 2013 iz: <http://www.managementstudyguide.com/performance-management.htm>.

- Pevcin, Primož (2011). *Menedžment javnega sektorja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Pevcin, Primož, Setnikar Cankar, Stanka (2012). *Razumen in razumljen javni sektor v Sloveniji*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Pogačnik, Aleš (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. DZS, Ljubljana.
- Rouse, Margaret (2005). *Total Quality Management (TQM)*. Privzeto 14. 8. 2013 iz: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Total-Quality-Management>.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure (2012). *Management*. GV založba, Ljubljana.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Kolektnik, Franc (1993): *Management*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sluga, Alojzij, Zupančič, Rok (2007). Statistična kontrola procesov: empirična primerjava metod kontrolnih kart. *Ventil*. 2007, št. 13, str. 30–36.
- Stare, Janez, Seljak, Janko (2011). *Vodenje ljudi v upravi : povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Štajer, Maja (2012). *Zadovoljstvo zaposlenih v Centru za socialno delo Ljubljana-Šiška*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Tekavčič, Metka (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V: Možina et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Tomaževič, Nina (2011). *Družbena odgovornost in odličnost javne uprave*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. list RS, št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 10/2004, 23/2005, 35/2005, 62/2005, 75/2005, 113/2005, 21/2006, 23/2006, 32/2006, 62/2006, 131/2006, 11/2007, 33/2007, 63/2007, 65/2008, 69/2008, 69/2008, 74/2009, 40/2012.
- Žurga, Gordana (2001). *Kakovost državne uprave*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

PRILOGE

PRILOGA I: Vprašalnik o uspešnosti menedžerja v javnem zavodu skozi oči zaposlenih

Spoštovani!

Ime mi je Merima Nuhanović in študiram na Fakulteti za upravo. V sklopu svojega študija pripravljam diplomsko delo s področja menedžmenta v javnem sektorju, katerega mentor je doc. dr. Janez Stare. Za empirični del diplomskega dela izvajam raziskavo, ki se nanaša na uspešnost menedžerja v javnem zavodu CSD Ljubljana-Šiška.

Vljudno Vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik. Vaše sodelovanje je popolnoma prostovoljno, zagotovljena je **popolna anonimnost**. Za splošno obdelavo podatkov potrebujem le nekatere vaše podatke. Vašega imena ne potrebujem.

Za izpolnjevanje anketnega vprašalnika boste potrebovali **od 10 do 15 minut**.

Prosim Vas, da anketni vprašalnik res izpolnite **iskreno**.

Za pomoč pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika se Vam vnaprej zahvaljujem.

Merima Nuhanović

1. Spol (obkroži)

- a. Ženski
- b. Moški

2. Starost

- a. 20–30 let
- b. 31–40 let
- c. 41–50 let
- č. 51–60 let
- d. 61 let in več

Pred vami so trditve, ki se nanašajo na delo direktorja CSD Ljubljana-Šiška in jih boste ocenjevali na petstopenjski lestvici. Če neka trditev za Vas sploh ne drži, obkrožite številko 1. Če trditev le redko drži, obkrožite številko 2. Številko 3 obkrožite, če trditev za Vas še kar drži. V kolikor trditev za Vas skoraj povsem drži, obkrožite številko 4. Če pa določena trditev za Vas povsem drži, obkrožite številko 5. **Obkrožite iskrene odgovore, saj je zagotovljena popolna anonimnost.**

	1 sploh ne drži	2 le redko drži	3 še kar drži	4 skoraj povsem drži	5 povsem drži
Št.	Trditev				Ocena
1.	Direktor ima jasno vizijo in strategijo javnega zavoda, ki ga vodi.				1 2 3 4 5
2.	Direktor se hitro odzove na kadrovske spremembe (potrebe po novih zaposlenih, preureditev števila zaposlenih v timih)				1 2 3 4 5
3.	Direktor se hitro odzove na zunanje vplive (direktive z MDDSZ).				1 2 3 4 5
4.	Vsako leto vas seznani z načrtom za doseganje letnih ciljev.				1 2 3 4 5
5.	Sprejema jasne in smiselne odločitve.				1 2 3 4 5
6.	Z viri (kadrovski, finančni, materialni) ravna gospodarno.				1 2 3 4 5
7.	Direktor posluša zaposlene in poišče rešitve za morebitne težave.				1 2 3 4 5
8.	Omogoča vam, da lahko delo opravljate tekoče in brez kakršnih koli težav.				1 2 3 4 5
9.	Delo je enakomerno in enakopravno razdelil med zaposlene.				1 2 3 4 5
10.	Delate v delovnem okolju, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.				1 2 3 4 5
11.	Direktor spodbuja željo po doseganju ciljev javnega zavoda.				1 2 3 4 5
12.	Zaupate v delo direktorja.				1 2 3 4 5
13.	Direktor zaupa v vaše sposobnosti in znanje.				1 2 3 4 5
14.	Z direktorjem imata odkrit odnos.				1 2 3 4 5
15.	Direktor opazi in pohvali dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
16.	Direktor sproti nadzira delo zaposlenih.				1 2 3 4 5
17.	V primeru neuspešnega deladirektor takoj ukrepa.				1 2 3 4 5
18.	Direktor analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.				1 2 3 4 5
19.	Direktor zna organizirati delo, da to poteka tekoče.				1 2 3 4 5
20.	Direktor pri odpravljanju napak posluša predloge zaposlenih.				1 2 3 4 5

PRILOGA II: Intervju z direktorjem CSD Ljubljana-Šiška

1. **Prosim, če na kratko opišete svoje funkcije na CSD Šiška.**
2. **Ali imate vsako leto z vsakim zaposlenim sestanek o njegovem delu za preteklo leto?**
3. **Z nekaj besedami opišite vaš odnos z zaposlenimi?**
 - a. Ali zaupate v delo zaposlenih?
4. **Koliko časa tedensko namenite nadzoru dela zaposlenih?**
5. **Ali poznate delovno, strokovno področje, ki se izvaja na centru?**
6. **Se vam zdi, da je med zaposlene delo enakomerno porazdeljeno?**