

Mag. Tomislav Nemeč, Upravna enota Ljutomer

## **KAKO DO INOVATIVNOSTI V JAVNI UPRAVI?**

O potrebah, razlogih in nujnosti razvijanja inovativnosti v gospodarstvu je bilo v zadnjih letih že veliko povedanega. Inovativno gospodarstvo mora imeti podporo tudi v prilagodljivi, odzivni, inovativni in učinkoviti javni upravi. Stereotip o razkoraku v prizadevanjih za inovativnost v gospodarstvu in javni upravi se v zadnjih letih spreminja. Tudi v javni upravi smo namreč priča nekaterim konkretnim vzpodbudam na državni ravni, ki vplivajo na spreminjanje miselnost zaposlenih. Tako se je že v preteklosti poskušalo vzpodbuditi zaposlene k večji inovativnosti z akcijo »Predlogi z razlogi«, ki je bila usmerjena predvsem v zmanjševanje administrativnih ovir. Večji zagon in tudi rezultate so ta prizadevanja dobila z ustanovitvijo Ministrstva za javno upravo, kjer potekajo številne aktivnosti v zvezi z odpravo administrativnih ovir, povečanjem kakovosti poslovanja in usmerjanjem javne uprave k uporabnikom, kar se kaže v številnih odprtih komunikacijskih poteh. Tako lahko danes vsak državljan ali uradnik sodeluje v programu ukrepov za odpravo administrativnih ovir ali predlaga izboljšavo delovanja javne uprave npr. z uporabo elektronskega naslova [oao.predlogi@gov.si](mailto:oao.predlogi@gov.si).

Spreminjanje miselnosti v in o javni upravi je proces, ki se ne sme končati le na državni ravni in s prizadevanji enega ministrstva, ampak mora preiti v »gibanje« za inovativno javno upravo na vseh nivojih. Tako si menedžerji v javni upravi večkrat postavljajo vprašanja, kako pristopiti in vzpodbuditi ta proces v svoji organizaciji. Kako »mobilizirati« in motivirati zaposlene za ustvarjalno sodelovanje oziroma kako aktivirati talente, vrednote, čustva, tiho znanje in ustvarjalno sposobnost vsakogar v organizaciji.

Pojmi, kot sta *invencija* (vsaka nova zamisel, ki kaj obeta) ali *inovacija* (razvita invencija do uporabe), imajo med zaposlenimi v javni upravi še zmeraj prizvok misterioznosti, nečesa, kar zahteva izumiteljski duh, kot nekaj nekonvencionalnega, drugačnega, in kot tako ne sodi v sistem javne uprave, saj je to domena gospodarstva. Zaposleni in tudi vodstvo v javni upravi lažje sprejemajo termin »spremembe« kot izraz »inovacije, invencije...«. Ker je javna uprava vendarle sistem, ki se že zaradi svoje narave težje spreminja, je njej bližja kultura *kaizena* (počasne, postopne izboljšave) kot kultura *inovacij* (skokovitih napredovanj, ki prinašajo bistvene spremembe). Tako v javni upravi izboljšave ali inovacije lahko pojmujeemo nekoliko ohlapneje in jih razumemo kot vsako spremembo, ki je posledica ustvarjalnosti zaposlenih in dodaja vrednost v izvajanju procesov.

Kot v vseh drugih sistemih je tudi v javni upravi ključ do sprememb pri zaposlenih. Glede na tradicionalne vrednote uradniške kulture je ustvarjanje inovacijskega okolja za nov javni menedžment lahko prvovrsten izziv. Spremembe in inovacije se lažje razvijajo v okolju, kjer so se zaposleni pripravljani aktivirati, prevzemati odgovornost, se soočati z napakami, se hitro učiti in se seveda tudi veseliti svojega napredka. Tako okolje je gotovo izziv za javno upravo, v njej je tako potrebno nenehno dajati podporo in vzpodbujati ustvarjalnost, podjetniško razmišljanje, sodelovanje, povezovanje in prevzemanje odgovornosti. Gre za ustvarjanje kulture in načina razmišljanja, ki se ga more »zaukazati«. Če kje, potem je ravno pri generiranju idej za spremembe potrebno pri zaposlenih doseči premik od »moram k hočem in želim...«.

## DEJAVNIKI KULTURE INOVATIVNOSTI

Ponavadi gre za več dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in vzdušje naklonjeno inovativnosti. V nadaljevanju se na primeru UE Ljutomer navaja nekaj dejavnikov, ki vplivajo in vzpodbujajo upravni organ k zavestnemu iskanju pristopov za dvig inovacijske kulture.

**Uvedba sistema vodenja po standardu ISO** predstavlja mejnik, ko smo formalizirali prizadevanja za nenehno izboljševanje poslovanja ter zavestno pričeli vzpodbujati zaposlene in vodstvo k iskanju izboljšav na vseh področjih. Načelo standarda »nenehno izboljševanje« je postalo naše delovno načelo, saj smo zavestno pričeli iskati izboljšave v procesih, morali biti kreativni pri iskanju preventivnih ukrepov, ob vodstvenih pregledih pripraviti priporočila za nove izboljšave ter nenehno iskati priložnosti za spremembe, ki vodijo k boljšim rezultatom. Uvedba standarda je bistveno pripomogla tudi k odprtju in izboljšanju komunikacijskih poti, tako navznoter kot navzven, kar je eden izmed pogojev za sproščeno in ustvarjalno vzdušje, v katerem lahko nastajajo nove ideje.

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

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

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

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

**Pohvala in nagrada zaposlenim za najkoristnejši predlog** je ena izmed oblik motivacije zaposlenih za inovativnost. Upravna enota ima v okviru opredeljenih pristopov motiviranja za kakovostno delo uvedeno tudi vsakoletno podeljevanje pohval in priznanj, kjer se posebno priznanje in nagrada podeli zaposlenemu, ki je podal najkoristnejši predlog, in zaposlenemu, ki je podal največ predlogov.

## PRISTOPI ZA INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI

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

**Koristni predlogi zaposlenih** se zbirajo že od leta 1999, ko je bil sprejet organizacijski predpis »Prijava sprememb in predlogov za kakovostnejše in racionalnejše delo«, s katerim se je formaliziral in sistemsko uredil postopek evidentiranja in ukrepanja na podlagi pobud in predlogov zaposlenih. Pristop je bil postopoma razvit do te mere, da je sedaj zaposlenim omogočeno podajanje predlogov tudi v elektronski obliki (v okolju Lotus Notes). Predloge lahko zmeraj vidijo vsi zaposleni, vodstvo pa te predloge skupaj s predlagateljem obravnava ter prouči možnosti realizacije. Prvo pomembno načelo pri podajanju predlogov je, da »neumnih« predlogov ni, saj so vsi predlogi zaželeni, ker tako ali drugače pripeljejo do pozitivnih sprememb, drugo načelo pa, da je vodstvo dolžno v 30 dneh obravnavati predlog ter pisno odgovoriti predlagatelju glede možnosti realizacije predloga.

**Tim za dobre prakse**, kot oblika timskega pristopa k iskanju priložnosti za izboljšave, je ustanovljen iz predstavnikov posameznih oddelkov, njegova naloga pa je, da vsaj četrtno pripravi predlog za izboljšavo poslovanja. Predlog mora vsebovati konkretno idejo spremembe poslovanja z opredeljenimi nosilci za izvedbo, viri in predvidenimi učinki. Kot metoda dela je predvideno »viharjenje možganov«, člani imajo na voljo tudi različno literaturo, občasno se udeležujejo konferenc in posvetov (tudi v gospodarstvu), lahko pa opravijo benchmarking v drugi javni ali gospodarski organizaciji.

**Oddelčni predlogi sprememb** predstavljajo na ravni oddelka vsaj en četrtno predlagan in usklajen predlog spremembe oz. izboljšave poslovanja. Prednost takega načina evidentiranja predlogov je vključenost vseh zaposlenih v prizadevanja za inovativnost organizacije. Tako podani predlogi so ponavadi sprejeti s konsenzom zaposlenih ter jih je lažje realizirati, saj so usklajeni z interesi velike večine zaposlenih.

**Skrinja predlogov zaposlenih**, s katero upravlja Odbor za zadovoljstvo zaposlenih in katere namen je, da zaposleni lahko anonimno predlagajo predvsem take izboljšave, ki bi lahko vplivale na njihovo počutje, organizacijo dela ali medsebojne odnose.

**Vrednotenje učinkovitosti izobraževanja**, v okviru katerega zaposleni na podlagi novih spoznanj na izobraževanju na posebnem obrazcu predlagajo spremembo v delovnem procesu, katere učinkovitost se ovrednoti po treh mesecih.

**Predlaganje preventivnih ukrepov** na podlagi spremljanja zastojev v procesih zahteva od lastnikov procesov kreativnost in inovativnost oz. prizadevanja za spremenjen način dela, ki bo v bodoče preprečeval podobne zastoje.

**Pobude na ministrstva za spremembe predpisov** se posredujejo zmeraj, ko je ugotovljena administrativna ovira ali pa prihaja do neživljenjske rešitve zahtevkov občanov, za katere na upravni enoti mnenimo, da bi se jim ob spremenjenem predpisu lahko izognili. Predlog zahteva razmislek in običajno tudi drugačen pristop k reševanju upravne zadeve, kar od

predlagatelja zahteva določeno mero inovativnosti. O številu predlogov in spremljanju njihove realizacije se vodi evidenca.

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

**Uvedba storitev izven običajnih postopkov za povečanje zadovoljstva strank** je ena izmed nalog vodstva, ki tako skupaj z zaposlenimi išče možnosti, kako strankam ponuditi »nekaj več«, kot so obveznosti glede na zakonodajo. Kolegij načelnika tako vsaj 2-krat letno sprejme ukrep, ki zahteva spremenjen pogled na običajne postopke in predstavlja izboljšavo za občane.

**Objava osnutkov notranjih organizacijskih predpisov** na lokalni e-oglasni deski vsaj en teden pred nastopom njihove veljavnosti daje zaposlenim možnost, da podajo svoje pripombe in predlagajo njihove izboljšave. Sicer pa vsak zaposleni lahko zmeraj predlaga spremembo kateregakoli notranjega organizacijskega predpisa.

## KAZALCI INOVATIVNOSTI

Kot se za vsako aktivnost oz. proces sprašujemo, kako je učinkovit in kakšni so njegovi rezultati, tako se moramo vprašati tudi glede uspešnosti na področju inovativnosti in sprememb, ki jih poskušamo uvesti na podlagi predlogov. V UE Ljutomer spremljamo uspešnost svojega poslovanja s pomočjo modela 60 kazalcev, izmed katerih je šest takih, ki kažejo na naša prizadevanja za izboljšave poslovanja.

Cilj inovativnosti	Kazalec
Vključevanje zaposlenih v aktivnosti za izboljšanje	Št. koristnih predlogov/ zaposlenega % realiziranih predlogov
Vključenost strank v spremembe	Št. predlogov/ leto % realiziranih predlogov
Novi in inovativni načini dela	Št. uvedenih izboljšav za stranke/leto
Vključevanje v spremembe zakonodaje	Štev. pripomb in pobud ministrstvom za spremembo predpisov

Preglednica 1: Primer kazalcev inovativnosti

Obdobje	Št. vseh predlogov	Povprečje predlogov na zaposlenega	Št. odobrenih	Delež odobrenih (%)
2000 - sep. 2007	82	0,3	77	94

Preglednica 2: Koristni predlogi zaposlenih

Posamezni kazalci, predvsem na področju spremljanja inovativnosti, imajo vlogo pospeševalca, saj inovativnost zahteva večkrat tudi dodatno motiviranje in vzpodbujanje s strani odgovornih. S tem, ko smo določili ciljne vrednosti posameznih kazalcev smo namreč sprejeli obvezo, da se bo na tem področju nekaj v resnici tudi dogajalo. Ta plan skozi leto sproti preverjamo in po potrebi ukrepamo.

Pomemben posredni kazalec, ki kaže na dinamiko in realizacijo uvajanja sprememb v upravni enoti, je število sprememb v notranjih dokumentih. Preventivni ukrepi in predlogi za spremenjen način dela namreč morajo biti obvladovani in ustrezno umeščeni v sistem vodenja.

Vrsta dokumenta	2002	2003	2004	2005	2006	2007 september	SKUPAJ
Delovna navodila	12	157	32	61	89	55	406
Organizac. predpisi	23	17	1	28	21	10	100
Poslovnik	3	3	2	1	2	1	12
SKUPAJ	38	177	35	90	112	66	518

Preglednica 3: Število sprememb notranjih dokumentov po letih

## ZAKLJUČEK

Glede na dejstvo, da je javna uprava praktično največje slovensko podjetje, od učinkovitosti katere so posredno odvisne mnoge dejavnosti, je še kako smiselno, da se kljub njenim posebnostim ustvari čim več možnosti komuniciranja za njene izboljšave. K inovativnemu vzdušju v posameznem upravnem organu lahko veliko prispeva vodstvo, ki si mora prizadevati, da inovativnost postane vrednota vseh zaposlenih. Biti drugačen in narediti nekaj drugače je ponavadi zaželeno, ni pa vedno sprejeto v obstoječem sistemu vrednot. Zato je odgovornost menedžmenta v javni upravi toliko večja, ko gre za razvijanje in podporo inovativnosti kot eni izmed vrednot javne uprave.

Namen prispevka je bil opozoriti, da je potrebno in možno inovativnost prepoznavati, negovati in vzpodbujati tudi na ravni vsakega posameznega upravnega organa. Vsak predlog za spremembo je dobrodošel. Najboljši in koristni predlogi izboljšav se namreč lahko porajajo predvsem v tistih upravnih organih in pri tistih zaposlenih, ki so dnevno v stiku z uporabniki storitev javne uprave. Naloga menedžerjev v javni upravi torej je, da tudi na njihovi izvedbeni ravni odpirajo in ustvarjajo komunikacijske poti, ki bodo vzpodbujale in omogočale, da lahko vsak zaposleni v javni upravi sprosti svojo kreativnost in se uresniči kot dejavniki njenega napredovanja in razvoja.

## Literatura:

1. Dokumentacija sistema vodenja UE Ljutomer
2. Klopčič, S.: Kako hitro vozi javna uprava, 30. 9. 2007, <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1868/prepletanja-stran-36.pdf>
3. Škafar, B.(2005): Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, Pomurski ekološki center M. Sobota, M. Sobota