MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU

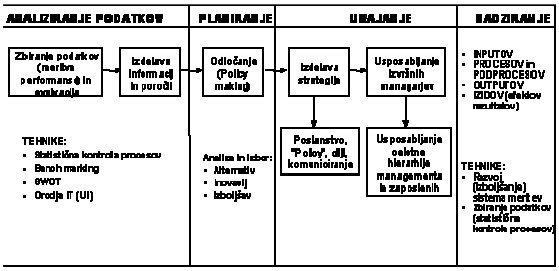
DOC. DR. ZDRAVKO PEČAR
FAKULTETA ZA UPRAVO
zdravko.pecar@fu.uni-lj.si

METODE IN TEHNIKE MANAGEMENTA

SODOBNE METODE IN TEHNIKE MANAGEMENTA

- *Management celovite kakovosti (Total Quality Management – TQM)*
- *Statistična kontrola procesov (Statistical Process Control – SPC)*
- *Zgledovanje – "bench marking" (sistematična primerjava internih in eksternih kazalcev in informacij o poslovanju in delovanju procesov)*
- *Prenova / izboljšanje procesov (Process Reengineering – Inovation and Improvement)*
- *Strateški management v javnem sektorju*

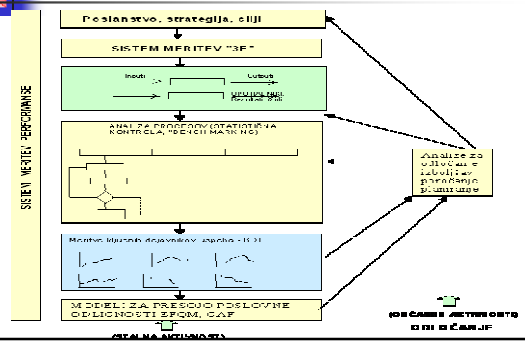
FAZE RAZVOJA - TQM



Sestavine pristopa:

- *Poslanstvo*
- *Vizija*
- *Pot za dosego vizije*
- *Kultura (zaposlenih in managementa)*
- *Komuniciranje (interno in eksterno)*
- *Želena stanja in cilji*
- *Feed back uporabnikov*
- *Preverjanje (izboljšave – napake)*
- *Udeleženci (stakeholders)*
- *Planiranje*
- *Usposabljanje*
- *Oblikovanje timov in njihovega vodstva*
- *Razvoj managementa*

RAZVOJ SISTEMA MERITEV



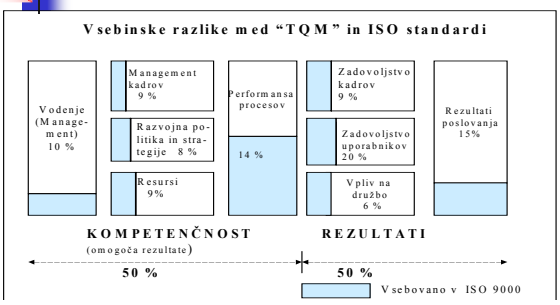
RAZVOJ SISTEMA MERITEV V JAVNI ORGANIZACIJI (“3E”in DODATNA IZHODIŠČA)

- *Učinkovitost,*
- *Ekonomičnost,*
- *Efektivnost,*
- *Enakomernost,*
- *Enakopravnost,*
- *Zakonitost,*
- *Natančnost,*
- *Zanesljivost,*
- *Čakalne dobe,*
- *Obseg*

RAZVOJ STANDARDOV IN TQM

- *Teža,*
- *denar,*
- *enotne stopnje kakovosti (od pričakovanj do ciljev)*
- *EFQM , “po meri”*

MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI



Slika: Model za ocenjevanje odličnosti (kakovosti)

1. MERILO: VODENJE

Ugotoviti moramo kako vodje (managerji):

- *Izkazujejo njihovo pripadnost kulturi TQM,*
- *podpirajo izboljšave in vključevanje z zagotavljanjem ustreznih resursov in pomoči,*
- *intenzivno sodelujejo z uporabniki, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami,*
- *cenijo in priznavajo napore in dosežke zaposlenih.*

2. MERILO:POLITIKA IN STRATEGIJA

Tukaj merimo, proučujemo, ugotavljamo:

- *ali politka in strategija temeljita na relevantnih in celovitih informacijah,*
- *kakšen je bil postopek razvoja politike in strategije,*
- *kako komuniciramo in uvajamo politiko in strategijo,*
- *kako politiko in strategijo občasno prilagajamo in posodabljamo*

3. MERILO: KADROVSKI MANAGEMENT (HRM)

Ljudje so še posebej pomembni za stalen proces izboljšav, zato moramo meriti in ugotavljati naslednje:

- *kako planiramo in izboljšujemo kadrovske resurse,*
- *kako ohranjamo in razvijamo kadrovske sposobnosti,*
- *kako ljudje sprejemajo zadolžitve, cilje in ali stalno proučujemo rerformanso,*
- *kakšna je stopnja interesne vključenosti zaposlenih, delegiranje pristojnosti in dajanje priznanj za dosežke,*
- *kako je učinkovit dialog med organizaciji in posameznikom,*
- *kako dobro skrbimo za ljudi.*

4. MERILO : POSLOVNI PROCESI

Tukaj spremljamo, merimo, proučujemo:

- *Management finančnih resursov,*
- *Management informacijskih resursov,*
- *Management inputov (surovin) in odnosov z dobavitelji,*
- *Management objektov, opreme in drugih sredstev – izhodišče kakovostnega poslovanja predstavlja prav optimalna uporaba osnovnih sredstev ter strategija in politka organizacije,*
- *Management tehnologije in intelektualne lastnine.*

5. MERILO: PROCESI

Proučevanje procesov postaja vse bolj pomembno. Že ISO certifikati zahtevajo podrobno opisane procese. Proučevanje procesov je tudi osnova za prenovo poslovanja in odstranitev aktivnosti, ki ne prispevajo k ustvarjanju nove vrednosti ("lean production" , "lean management"). Proučujemo naslednje bistvene vidike:

- *Kako so prepoznavni ključni procesi za uspeh poslovanja,*
- *Kako sistematično se izvaja management procesov,*
- *Kakšni sta kontrola in poročanje o procesih in kako se postavljajo cilji izboljšav*

5. MERILO: PROCESI

- *Ali obstaja sistem stalnih izboljšav, ki temelji na internem in zunanjem ugotavljanju potreb uporabnikov in drugih priložnosti in nevarnosti (tudi benchmarking),*
- *Kako se procesi spreminjajo in ugotavljajo koristi,*
- *Ali so podporne aktivnosti/procesi (IT, nabava, finance, trženje,...) dokumentirane in ali se spremlja njihova performansa,*
- *Ali so dobavitelji in drugi udeleženci vključeni v razvoj sistema TQM*

6. MERILO:ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

Ključnega pomena pa je usmerjenost k uporabnikom, pri čemer moramo izpolniti naslednje osnovne pogoje:

- *Poznavanje trga, potreb in zahtev uporabnikov,*
- *Izvajanje management odnosov z uporabniki,*
- *Biti naklonjen uporabnikom in si prizadevati preseči njihove zahteve,*
- *Spremljati in primerjati rezultate zadovoljstva uporabnikov (benchmarking).*

6. MERILO:ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

Pri ugotavljanju zadovoljstva uporabnikov si pomagamo z vprašalniki. Proučujemo pa tudi druge lastnosti organizacije:

- *Ali ima organizacija dobro definirane standarde in ravni storitev za izpolnjevanje ključnih zahtev uporabnikov in ali rutinsko meri in pozna uspešnost pri izpolnjevanju teh standardov,*
- *Ali ima organizacija točen in realen pogled (ustnih in pisnih) pritožb, ki jih imajo uporabniki na različne dele ali funkcije organizacije,*
- *Ali rezultati ugotavljanja zadovoljstva uporabnikov kažejo trend izboljšanja*
- *Ali so rezultati primerljivi oziroma boljši od konkurenčnih organizacij*

7. MERILO : ZADOVOLJSTVO LJUDI (ZAPOSLENIH)

Če soglašamo z mislijo, da lahko le zadovoljni zaposleni producirajo zadovoljne uporabnike, potem bomo skrbeli za stalno proučevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in za nenehno izboljšanje. Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih moramo upoštevati naslednje:

- *Če je le mogoče, vključimo v raziskavo vse zaposlene (ali vsaj reprezentativen vzorec),*
- *Raziskave izvajamo periodično (običajno enkrat letno), zagotoviti moramo anonimnost,*
- *K razvoju meritev in ocenjevanju moramo pritegniti predstavnike delavcev in managerjev,*
- *Izbrati in usposobiti moramo izpraševalce,*
- *Vprašanj naj bo malo, vendar naj zajemajo pomembna področja*

7. MERILO: ZADOVOLJSTVO LJUDI (ZAPOSLENIH)

Vprašanja običajno razvije kadrovska služba, ki vodi intervjuje ali skupinske debate. Vprašanja zajemajo področje motivacije in zadovoljstva:

- Splošno zadovoljstvo z organizacijo in delovnim mestom
- Težave in pozitivne vidike dela,
- Želja po spremembi raznih pogojev dela
- Plače in odnos zaposlenih
- Želja po usposabljanju
- Statistične podatke o posamezniku

8. MERILO: VPLIV NA DRUŽBENO OKOLJE

Ta kriterij proučuje, kakšne posledice imajo aktivnosti managementa (odločitve) na okolje. To je še posebaj pomebno, ker je treba Evropsko dekleracijo o varstvu okolja iz leta 1995 vključiti v zakonodajo posameznih držav članic. Pri proučevanju moramo zajeti predvsem naslednje:

- *ali ima organizacija izdelano in uvedeno politiko varstva okolja,*
- *ali sistematično in objektivno spremlja njeno uresničevanje,*
- *ali informira javnost o okoljevarstvenih ukrepih,*
- *število pritožb.*

8. MERILO: VPLIV NA DRUŽBENO OKOLJE

- *Ali zmanjšuje obseg odpadkov,*
- *Ali zmanjšuje ekološka tveganja (manjše zavarovalne premije) in število nesreč povezanih z varnostjo,*
- *Vključenost v programe varstva okolja (tudi donatorstvo)*
- *Izobraževanje in usposabljanje za zaščito pri delu*
- *Ali kažejo aktivnosti pri gornjih vprašanjih izboljšanje in kakšna je primerjava s sorodnimi organizacijami.*

9. MERILO : POSLOVNI REZULTATI

Vsi ukrepi integralnega TQM so usmerjeni v zagotavljanje in izboljšanje dolgoročnih poslovnih rezultatov (predvsem vrednost delnic in človeškega kapitala). TQM, kot "management na osnovi dejstev" pomeni, da lahko izmerimo/pokažemo, kakšne učinke ima uvajanje različnih potencialnih ukrepov na rast poslovnih rezultatov in da se iz tega čimveč naučimo.

9. MERILO : POSLOVNI REZULTATI

Proučujemo / merim naslednje:

- *kako se rezultati spreminjajo, absolutno in relativno, v primerjavi s preteklimi obdobji;*
- *kakšni so rezultati glede na postavljene cilje,*
- *kako ocenjujemo rezultate v primerjavi s konkurenco (domačo in mednarodno),*
- *kako celovite podatke imamo;*
  - *ali so rezultati večine proizvodnih in storitvenih procesov merjeni in poznani*
  - *ali kažejo rezultati teh procesov na izboljšanje*
  - *kakšni so finančni in ne-finančni rezultati v primerjavi s konkurenco (domačo in tujo)*

9. MERILO : POSLOVNI REZULTATI

Finančni rezultati:

- *Stopnja dobička ali izgube po posameznih programih,*
- *Bilanca stanja,*
- *Gotovinski tok,*
- *Vrednost delnic,*
- *Dodana vrednost,...*

9. MERILO : POSLOVNI REZULTATI

Ne-finančni rezultati:

- *Tržni delež,*
- *Ključni procesi (čas razvoja, produktivnost, zastoji, napake),*
- *Informacije (dostopnost, ustreznost,...) dobavitelji in surovine (cene, obračanje zalog, čas dobav, škart,...)*
- *Osnovna sredstva (amortizacija, stroški vzdrževanja, izkoriščenost) tehnologija (obseg inovacij, patenti, licence,...)*

ZGLEDOVANJE

- ***"Benchmarking" procesov*** *se nanaša na procese in aktivnosti, ki spreminjajo inpute v outpute. Na procese ne smemo gledati kot na formalna pravila, temveč na verižno zaporedje aktivnosti. Predstavlja najboljši način dela oz. najboljšo možno izvedbo.*
- ***"Benchmarking" rezultatov*** *zajema vrsto meritev ali približnih ocen za ugotavljanja učinkovitosti in efektivnosti. Pozornost ni toliko usmerjena na procese, temveč bolj na njihove rezultate in izide.*
- ***"Benchmarks"*** *predstavljajo najboljše izvedbe, tako na ravni procesov kot na ravni outputov/izidov.*

ZGLEDOVANJE

Management celovite kakovosti ne vsebuje zunanje primerjave*, ki pa je elementarna vsebina "benchmarking"-a. Če namreč izboljšave določamo izolirano od zunanjega okolja in konkurence, pri tem pa ne upoštevamo, kaj počno drugi in kakšni so njihovi dosežki, potem nam takšne izboljšave ne zagotavljajo konkurenčnosti. Zato moramo zagotoviti primerjave procesov in njihove preformanse, tako interno kot eksterno.*

MANAGEMENT PERFORMANSE

Management se na splošno ukvarja predvsem s problemom, kako izboljšati prerformanso sistemov. Ti sistemi so običajno organizacije (podjetja), ki proizvajajo različne izdelke in storitve. V teh sistemih delujeta dva pomembna podsistema:

- *Stroji (tehnična oprema) in*
- *Ljudje (zaposleni)*

Management preformanse zajema stalno komuniciranje med managerjem in vsakim zaposlenim za razjasnitev delovnih vlog z namenom stalne izboljšave perofromanse.

MANAGEMENT PERFORMANSE

- *Bistvene delovne funkcije, ki se pričakujejo od zaposlenega,*
- *Kako je delo zaposlenega pomembno za uresničitev ciljev organizacije,*
- *Kaj "dobro opravljeno delo" konkretno pomeni,*
- *Kako si bosta zaposleni in manager skupaj prizadevala za ohranjanje, izboljšanje in spreminjanje obstoječe performanse,*
- *Kako se bo delovno performanso merilo,*
- *Ugotavljanje in odstranjevanje ovir za boljšo performanso.*

OD PRODUKTIVNOSTI DO PERFORMANSE

KLASIČNI POGLED NA PRODUKTIVNOST

$$= \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

MODEL KRITERIJEV PERFORMANSE

- ***Efektivnost**, delati prave stvari ob pravem času in pravilne kakovosti, ipd.*
- ***Učinkovitost**, početi to na najboljši način.*
- ***Kakovost**, ki ima zelo široko vsebino.*
- ***Produktivnost**, v klasičnem smislu.*
- ***Kakovost delovnega okolja.***
- ***Inovativnost.***
- ***Obvladovanje stroškov**, ekonomičnosti, proračuna kot stroge omejitve vsake organizacije.*

PRENOVA PROCESOV

- ***Inoviranje procesov – Process inovation** (razvoj HRM) v poznih 80. letih.*
- ***Razvijanje procesov na novo – Process reengeniring** (združitev IT in HRM) v poznih 90. letih.*
- ***Zasnova procesov na novo – Process redesign** (z vključitvijo IT) v zgodnjih 80. letih.*
- ***Izboljšanje procesov – Process improvement** (upoštevanje koristnih predlogov) je lastnost učeče organizacije.*

LASTNOSTI IZBOLJŠAV PROCESA NAPRAM INOVIRANJU PROCESA

Procesne spremembe	Izboljšave	Inoviranje
Nivo sprememb	Majhne	Radikalne
Pričetek obravnavanja	Obstoječ proces	Ne glede na obstoječ proces
Frekvenca sprememb	Enkratne / ponavljajoče	Enkratne
Potreben čas	Kratko obdobje	Daljše obdobje
Sodelovanje	Od spodaj navzgor	Od zgoraj navzdol
Tipično področje	Ozko znotraj funkcij	Širše medfunkcijsko
Tveganje	Nizko	Visoko
Primarno pomagalo	Statistična kontrola	IT
Tip spremembe	Kulturna	Kulturna / strukturna

MOŽNI VPLIVI IT NA INOVIRANJE PROCESOV

Vplivi	
Avtomatizacija:	Izločitev človeškega dela iz procesa
Informatizacija:	Zajemanje informacij o procesu z namenom boljšega razumevanja
Spremljanje (sledenje):	Tesno nadziranje stanja in objektov v procesu
Analiziranje:	Izboljšanje analiz, informacij in odločanja
Delo na daljavo:	Koordinacija procesov preko velikih razdalj
Integriranje:	Koordinacija med nalogami in procesi
Učenje:	Spoznavanje, urejanje, zajemanje in razširjanje znanja
Neposrednost:	Izločitev posrednikov v procesu

NOVI JAVNI MANAGEMENT IN STRATEŠKO PLANIRANJE V JAVNIH ORGANIZACIJAH

IZHODIŠČE:

RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

JAVNI SEKTOR (Javna uprava)	ZASEBNI SEKTOR (Podjetje)
LASTNIŠTVO	
DEJAVNOST - pretežno delno določena z zakoni - delno po dogovoru z uporabniki - delitev funkcij med nivoji	- PROIZVODI in STORITVE ZA TRG - prosta izbira podjetniške ideje - upoštevanje registracije
CILJI - zadovoljni uporabniki - usklajena poraba s proračunom - (žal dobiček ni cilj)	- dobiček - vloga na tržišču - produktivnost - inovativnost
ORGANIZIRANOST - prevladuje centralizacija - disperziranost	- decentralizacija - demokratičnost - avtomatizacija z informatiko
NAČIN VODENJA - linijski, direktiven - avtoritativen	- timsko delo - dvosmerne komunikacije - samostojnost
PLANIRANJE - neizdelane metode načrtovanja (plan želja) - dolgoročna nestabilnost volivcev, strank, javnega mnenja	- uveljavljene metode strateškega in taktičnega planiranja - dolgoročno stabilni interesi lastnikov in managerjev
POSLOVNA SREDSTVA - neznana vrednost osnovnih sredstev - obratna sredstva zagotavlja proračun - gospodarjenje s sredstvi je na vseh nivojih zelo slabo - ekonomika je malo prisotna	- vrednost določena v poslovnih knjigah oz. se določi s cenitvijo - ekonomika je prisotna

RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

JAVNI SEKTOR (Javna uprava)	ZASEBNI SEKTOR (Podjetje)
EKONOMIČNOST - način pridobivanja prihodka-proračun - drugi prihodki (zaračunavanje storitev) - stroški, odhodki se planirajo brez tendence k zniževanju	- prihodek se ustvarja na trgu v pogojih konkurence - možen je dobiček ali izguba - močne tendence k zmanjševanju stroškov
KADRI - preveč birokracije - majhna mobilnost - ni ogroženosti, tekmovalnosti - nestimulativno nagrajevanje	- tekmovalnost - povečana mobilnost - stimulativno nagrajevanje
NOTRANJE REZERVE - tehnološki viški niso predmet proučevanja - zmanjševanje proračunskih izdatkov ni cilj (v planih se skuša doseči čim višje postavke) - o koncesijah se ne razmišlja ekonomsko	SE ZMANJŠUJEJO NA VSEH NIVOJIH Z IZBOLJŠANJEM **IS** (Informacijski sistem) **MGT** IN EKONOMSKEGA RAZMIŠLJANJA
KONCESIJE - možno je izdvojiti velik del javnih storitev v izvajanje gospodarskim subjektom - s tem bi se zmanjšala proračunska poraba - manjši davki - zdramili bi se monopolni izvajalci javnih storitev	PODJETJA BI VSTOPILA V NOVI TRG IN Z VEČJO PRODUKTIVNOSTJO ZMANJŠALA CENE JAVNIH STORITEV.

STRUKTURA ZAKONODAJNE, IZVRŠNE IN SODNE OBLASTI

A. Zakonodajna oblast

Organizacijske ravni \ Procesi		Zakonodaja	Strateško planiranje	Meritve učinkovitosti	Razporejanje resursov	Ključna razvojna vprašanja	.....
Državna uprava	Državni zbor						
	Politične stranke						
	Civilna družba						
Lokalna uprava	Občinski svet						
	Politične stranke						
	Civilna družba						

B. Izvršna oblast

Organizacijske ravni \ Procesi			Zakonodaja	Strateško planiranje	Meritve učinkovitosti	Razporejanje resursov	Ključna razvojna vprašanja	.....
Državna uprava	Vlada (predsednik in ministri)							
	Ministrstvo za notranje zadeve							
	Ministrstvo za delo, družino in							
	Ministrstvo za ekonomske odnose							
	Ministrstvo za finance							
	Ministrstvo za gospodarske							
	Ministrstvo za informacijsko							
	Ministrstvo za kulturo							
	Ministrstvo za kmetijstvo,							
	Ministrstvo za malo gospodarstvo							
	Ministrstvo za obrambo							
	Ministrstvo za okolje in prostor							
	Ministrstvo za pravosodje							
	Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport							
	Izvajalci javnih storitev	Upravne enote						
		Centralne agencije, inšpekcije						
		Javna podjetja in zavodi						
		Druge nepridobitne organizacije						
Lokalna uprava	Pokrajinska uprava (v nastajanju)							
	Občinska uprava							
	Izvajalci javnih storitev	Lokalne agencije, inšpekcije						
		Javna podjetja in zavodi						
		Druge nepridobitne org.						

C. Sodna oblast

Organizacijske ravni \ Procesi	Zakonodaja	Strateško planiranje	Meritve učinkovitosti	Razporejanje resursov	Ključna razvojna vprašanja	.....
Ustavno sodišče						
Vrhovno sodišče						
Višje sodišče						
Okrožno sodišče						
Okrajno sodišče						

GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE
Izvajajo pretežno javna podjetja

- Ustanovitelj javnih podjetij je Republika Slovenija oz. občine in druge lokalne skupnosti zaradi zadovoljevanja javnih potreb, ki jih ni mogoče zagotoviti na tržno gospodarski osnovi.
- Takšne potrebe se kažejo na področju:

- energetike - komunalnega in vodnega gospod. - prometa in zvez

- gospodarjenja z naravnim bogastvom - varstva okolja

- in drugih področij gospodarske infrastrukture

NEGOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE
Izvajajo pretežno javna podjetja

- Negospodarske javne službe se praviloma organizirajo kot nepridobitne organizacije.
- Država oz. lokalne skupnosti ustanavljajo zavode za opravljanje dejavnosti: vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ter drugih nepridobitnih dejavnosti.
- Organi zavodov:

- uprava - svet zavoda - strokovni svet

NOVI JAVNI MANAGEMENT

GÜLICK

P – Planning

O - Organizing

S - Staffing

D - Directing

CO - Coordinating

R - Reporting

B - Budgeting

TEHNIKE NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA (NMJ)

- UVAJANJE TEKMOVALNOSTI,
- RAZDRUŽITEV (DROBITEV) VELIKIH BIROKRATSKIH ENOT,
- SPODBUJANJE VEČJE PRODUKTIVNOSTI.

I. Elementi tekmovalnosti

CILJ: ODSTRANITEV MONOPOLNIH IZVAJALCEV IN RAZVOJ KONKURENCE

- razdvojiti financerje od izvajalcev
- razpis javnih natečajev
- financiranje glede na število uporabnikov
- sistem vaučerjev
- merjenje *učinkovitosti*
- Output,
- razpredelnice s kazalci (za javnost)

II. ELEMENTI RAZDRUŽEVANJA

CILJ: NASTAJANJE MANJŠIH PREGLEDNIH, FLEKSIBILNIH ENOT, KI JIH JE DOSTI LAŽJE UPRAVLJATI

- *močno organizacijsko vodstvo, ki analitično spremlja izvajanje vseh dejavnosti,*
- *ustanavljanje agencij za pomoč pri tej preobrazbi (na državnem in lokalnem nivoju),*
- *oblikovanje neodvisnih institucij (ki niso pod vplivom dnevne politike),*
- *razločitev spojenih različnih javnih programov,*
- *drobljenje privatiziranih industrij (infrastruktura in strateška podjetja),*

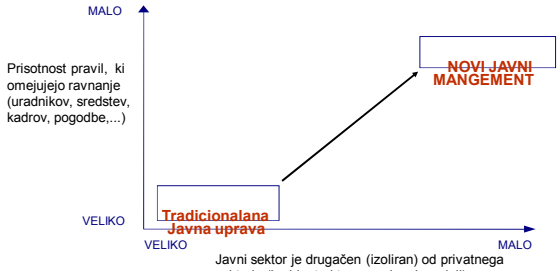
delna »deprofesionalizacija« z vključevanjem strokovnjakov za management.

III. ELEMENTI SPODBUJEVANJA

CILJ : MOTIVACIJA Z ELEMENTI PODJETNIŠTVA, ZA ZMANJŠEVANJE STROŠKOV IN VEČJO UČINKOVITOST

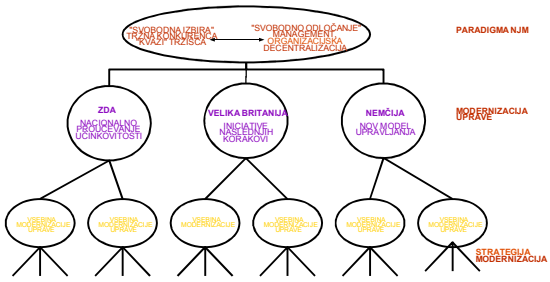
- privatizacija lastništva osnovnih sredstev (*kot pri privatizaciji državnih podjetij*)
- nesporna zakonitost: *Firme privatnega sektorja so bolj učinkovite in dinamične od podobnih v javnem sektorju*
- vključevanje trga kapitala
- razvoj tehnologij obračunavanja (*omogočajo neposredne analize; npr. zdravstvene kartice*)
- vrednotenje in podjetniško upravljanje celotne lastnine javnega sektorja,
- proti »rentni« ukrepi (*nagrajevanje po output-u*)
- povečanje razlik v plačah za učinkovite (*top managerji, ipd.*) in odpravljanje bonifikacij

OD TRADICIONALNE JAVNE UPRAVE K NJM



Javni sektor je drugačen (izoliran) od privatnega sektorja (kadri, strukture, poslovni modeli).

ODNOS MED NJM, MODERNIZACIJO UPRAVE IN STRATEGIJO MODERNIZACIJE



KAKOVOST

ZA KAKOVOST IMAMO RAZLIČE DEFINICIJE:

- Kakovost je ujemanje z zahtevami.
- Kakovost je celota lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki temelji na njegovi sposobnosti, da zadovolji določeno potrebo.
- Kakovostna storitev je taka, da opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebo uporabnika.
- Kakovost pomeni zadovoljevanje strank, ne le z izpolnjevanjem njihovih pričakovanj, temveč z njihovim preseganjem.
- Kakovost je doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje.

V ORGANIZACIJI:

KAKOVOST JE DOSEGANJE ALI PRESEGANJE ZAHTEV NOTRANJIH IN PREDVSEM ZUNANJIH UPORABNIKOV NA NAJBOLJ UČINKOVIT IN RACIONALEN NAČIN

Poleg splošnih definicij, ki nakazujejo nujnost upoštevanja uporabnika/kupca, pa obstaja tudi matematično naravnana definicija:

"Kakovost je določena s stopnjo, do katere izdelek ali storitev izpolnjuje zahteve in pričakovanja uporabnika /kupca."

To lahko izrazimo tudi z enačbo:

RQ = seštevek vrednosti posameznih ključnih lastnosti PL x OL

RQ = raven kakovosti

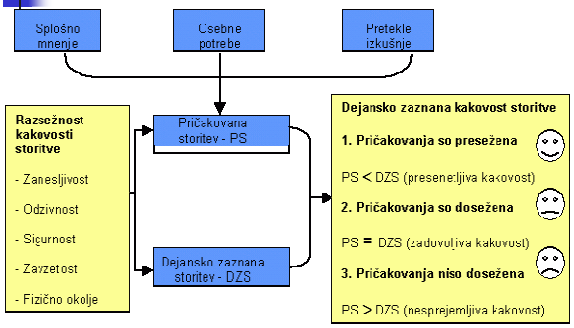
PL = pomen lastnosti

OL = ocena lastnosti

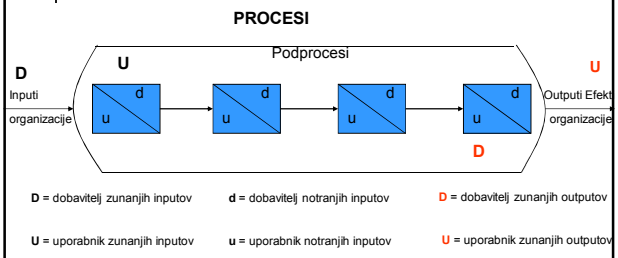
Raven kakovosti (RQ) je po takšnem izračunu seštevek zmnožkov vrednosti pomena vseh lastnosti z ustrezno oceno.

- Po načelih TQM je treba proučiti vse notranje in zunanje odnose
- (D : U – dobavitelj : uporabnik)
- Izhodišča za javni sektor:
  - skladnost z zakoni in predpisi,«policy«
  - načelo "Value for money" (3E) – ali je vrednost javnih storitev primerna glede na porabljena proračunska sredstva,
  - načela TQM.
- Na podlagi teh izhodišč in splošnih teorij so razvojni cilji naslednji:
  - 1. legalnost
  - 2. gospodarnost

MODEL ZAZNAVANJA KAKOVOSTI STORITEV



NOTRANJI IN ZUNANJI ODNOSI "DOBAVITELJI – PORABNIKI"



RAZSEŽNOSTI (POVEZANOST) KAKOVOSTI V JAVNEM SEKTORJU

- *Kakovost javnih politik*
- *Kakovost javnih programov*
- *Kakovost javnih organizacij*
- *Kakovost javnih storitev*

NA SPLOŠNO MORA VSAK SISTEM KAKOVOSTI IMETI:

- primerno in učinkovito organizacijsko strukturo
- sistematično zasnovane delovne procese, ki se medsebojno dopolnjujejo (organiziranost procesov)
- dokumentacijo o ciljih, želeni (načrtovani) kakovosti in dosežkih
- primerno vodenje (regulacijo) procesov in pravila o ravnanju
- nadzor, če se dnevno izvajajo vsa navodila
- testiranje bistvenih postopkov in izidov na podlagi dolgoročnih izkušenj (o uporabni vrednosti izdelka ali storitve)

Te predpisane zahteve so vodile v večje zanimanje gospodarskih družb za certificiranje sistemov kakovosti (ISO).

PRIKAZ OSNOVNE VERIGE KAKOVOSTI, ki pripelje do storitev, ki odgovarjajo pričakovanju uporabnikov (zadovoljstvo).

- 1. Management mora dobro poznati tržišče in potrebe (management se zaveda pričakovanj uporabnikov)
- 1a. Reagiranje na potrebe (reakcijski čas po ugotovljenih potrebah)
- 2. Management specificira izvajanje storitev v skladu s poznavanjem pričakovanj uporabnikov
- 2a. Specifikacija storitev naj bo na ravni sodobne tehnologije
- 3. Izvajanje storitev naj bo skladno s specifikacijo storitev
- 4. Komunikacije z okoljem naj bodo skladne z izvajanjem storitev (ne obljubljati nekaj kar ne bomo naredili)
- 5. Uporabnikova percepcija opravljene storitve naj bo v skladu s pričakovanji

(CILJ: ZMANJŠEVANJE VRZELI)

SEDEM OSNOVNIH PRAVIL

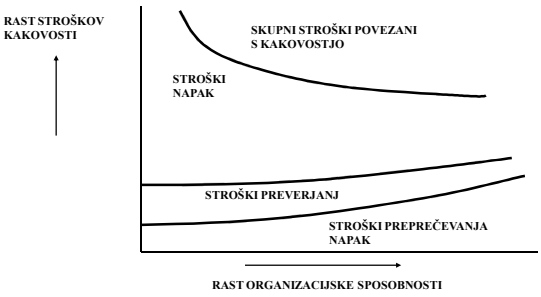
- Kakovost moramo obravnavati specifično in sistematično
- Uvajanje kakovosti zahteva svoj čas, hitre akcije ne zaležejo.
- Vključiti je treba vse zaposlene in zagotoviti, da imajo vsi možnost odločanja, ko gre za kakovost.
- Kakovost zahteva osredotočenost in koncentracijo.
- Kakovost je managerski proces in poslovna strategija, ki pripelje do konkurenčnih prednosti in cenejših izdelkov/storitev in izboljšane kakovosti.
- Uporabniki so v središču vseh procesov izboljšav.
- Managerji pogosto ovirajo organizacijsko preobrazbo in so krivi, če delavci pri svojih opravilih ne dosegajo kakovosti.

RAZVOJ KONCEPTOV KAKOVOSTI V ZASEBNEM SEKTORJU

OBDOBJE	1945 -1949	1949 – 1951	1951 –1965	1965 – 1985	1985 -danes
Definicija kakovosti	Skladnost s tehničnimi normativi in standardi	Skladnost s tehničnimi normativi in standardi	Ustrezanje zahtevam	Skladnost z zahtevami uporabnikov	Doseganje maksimalnega zadovoljstva uporabnikov
Sistem managementa kakovosti	Inšpekcija kakovosti	Statistična kontrola kakovosti	Zagotavljanje kakovosti usmerjeno v sisteme	Kontrola kakovosti na ravni celotnega podjetja	Management celovite / popolne kakovosti
Glavni parameter sistema mgt. kakovosti	Končni proizvod	Končni proizvod	Proces proizvodnje	Potrebe uporabnikov	Pričakovanja uporabnikov
Instrumenti managementa	Standardizacija	Statistične metode	Analize temeljnih vzrokov	Uvajanje funkcije kakovosti	Stalne izboljšave
Obdobje	Obdobje temeljnih potreb	Obdobje temeljnih potreb	Obdobje rasti	Obdobje kakovosti	Obdobje kakovosti

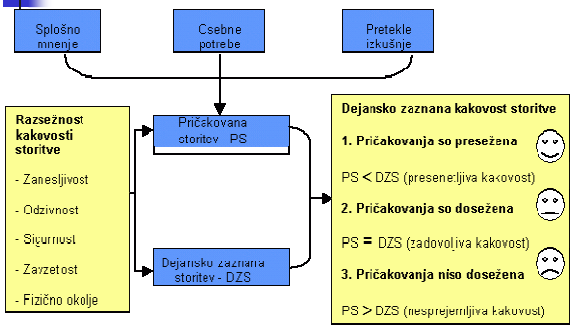
OBDOBJE	1945 -1949	1949 – 1951	1951 –1965	1965 – 1985	1985 -danes
Tehnološke spremembe	Masovna proizvodnja	Masovna proizvodnja (Fordizem)	Hitre spremembe proizvodov	Storitvena ekonomija / gospodarstvo	Storitvena ekonomija / gospodarstvo
Tipi tržišč	Tržišče prodajalcev/ proizvajalcev	Tržišče prodajalcev/ proizvajalcev	Tržišča kupcev	Zasičena in globalna tržišča	Zasičena in globalna tržišča
Tipi dobrin	Dobrine se iščejo	Dobrine se iščejo	Dobrine se doživljajo	Dobrine se doživljajo	Dobrine se doživljajo
Pogledi na kakovost	Proizvodno usmerjeni (interni)	Proizvodno usmerjeni (interni)	Uporabniško usmerjeni (zunanji)	Proizvodno in uporabniško usmerjeni (notranji in zunanji)	Skupni pogledi proizvajalcev, dobaviteljev, uporabnikov in konkurentov
Meritve kakovosti	Objektivni koncepti	Objektivni koncepti	Subjektivni koncepti	Subjektivni koncepti	Subjektivni in objektivni koncepti
Ugotavljanje kakovosti	Ocenjuje neprizadeta – tretja stranka	Ocenjuje neprizadeta–tretja stranka	Ocenjuje neprizadeta–tretja stranka	Samo – ocenjevanje	Samo – ocenjevanje
Časovni razpon	Statičnost	Statičnost	Dinamičnost	Dinamičnost	Dinamičnost

ODNOSI MED STROŠKI KAKOVOSTI IN SPOSOBNOSTJO ORGANIZACIJE



ORGANIZACIJSKA KAKOVOST KOT STRATEŠKI RAZVOJ JAVNE UPRAVE

- Kakovost v javnem sektorju je soodvisne narave in zahteva integralno povezano:
  - Kakovost javnih politik (presojamo demokratičnost, ustreznost ciljev...)
  - Kakovost javnih programov, zakonov, predpisov, navodil (presojamo skladnost z javnimi politikami, cost / benefit, izvedljivost, jasnost, pravičnost, enakopravnost, simulacije)
  - Kakovost javnih organizacij (analiziramo "3E", benchmarking, BSC, presoje s standardnimi splošnimi modeli. EFQM/CAF, ali z modeli "po meri".
  - Kakovost javnih storitev (presoja glede na standarde in pričakovanja uporabnikov).



MANEGAMENT CELOVITE KAKOVOSTI V ŠOLSTVU

KAKO DOSEČI KAKOVOST / ODLIČNOST ŠOLE?

- *Posebne kompleksne organizacije*
  - *različni interesni udeleženci*
  - *vzajemna odvisnost za kakovost*
  - *stopnja organizacijskega učenja mora biti = ali >*
  - *stopnje sprememb notranjega in zunanjega okolja*
- *Poseben proces: poučevanja in učenja*
- *Le delno zgledovanje po gospodarskih organizacijah*

SPREMEMBE

- *Vse večja avtonomija na vseh ravneh*
- *Vse večja konkurenca*
- *Vse večja odgovornost*
- *Kakovost / odličnost = strateški cilji*

SPREMENJENI POGLEDI NA IZOBRAŽEVANJE

Pretekli pogledi	*Novejši pogledi*
Poudarek na vsebini	*Poudarek; naučiti kako se učiti*
Učenje kot zaključen produkt	*Učenje kot vseživljenski proces*
Hierarhični odnosi	*Učenci in učitelji kot sodelavci*
Toge strukture in curriculum	*Gibke strukture in bolj pestro učenje*
Učenje le v določeni dobi	*Učenje ne glede na starost*

PRISTOPI MANAGAMENTA CELOVITE KAKOVOSTI -TQM

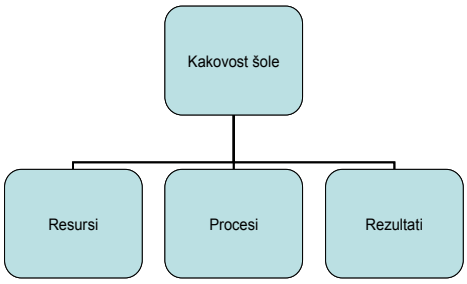
- *Usmerjenost k uporabniku*
- *Procesno gledanje*
- *Stalne izboljšave*
- *Timski pristop*
- *Odločanje na osnovi dejstev*

PROJEKT QIS – UVAJANJE TQM

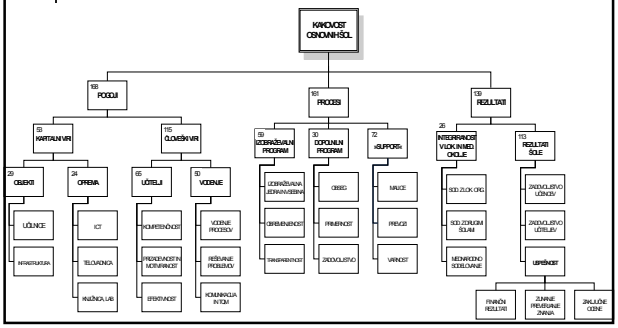
(modeli EFQM, CAF so preveč splošni)

- *Vzorec šol*
- *Pristop:*
  - *usposabljanje*
  - *razvoj modela za samoevalvacijo*
  - *samoevalvacija / diagnoza*
  - *izboljšave*

IZHODIŠČE SESTAVIN KAKOVOSTI



SISTEM SESTAVIN KAKOVOSTI



MODEL ZA SAMOEVALVACIJO

Sest.	*Podsestavine*	*Ocenjevalci*	*Vključene skupine*	*Uporabljene metode za ugotavljanje dejstev*	*Sumarne ugotovitve*	*Predlagana ocena*	*PDCA status*	*Določitev in opis problemov*	*Predlogi aktivnosti (projektov) za izboljšave*
	Obseg dela (obremenjenost z delom)	Skupina za kakovost - TQM	-učitelji __D, E____ -vodstvo __I_____	-Vprašalnik -Intervju -Diskusija (Osredotočene skupine) -Opazovanje -Ekspertno mnenje -Bench marking -Letno poročilo - ostalo_____		- ne dovolj dobro - dovolj dobro - zelo dobro	1 2 3 4		

VLOGA SAMOEVALVACIJE

MANAGEMENT VSEH PROCESOV

- TIMSKO DELO

SAMOEVALVACIJA

- DIALOG O »DIAGNOZI IN TERAPIJI« NA OSNOVI DEJSTEV, MERITEV, MNENJ

STALNE IZBOLJŠAVE

POVRATNE INFORMACIJE UPORABNIKOV

- VSEH INTERESNIH UDELEŽENCEV NOTRANJIH IN ZUNANJIH

PLANIRANJE RAZVOJA

(NA OSNOVI SPOZNANJ/DEJSTEV)

- STRATEŠKO
- LETNO
- OPERATIVNO

SAMOEVALVACIJSKI MODEL OMOGOČA TUDI:

- *Organizacijsko učenje*
- *Analiziranje vseh procesov*
- *Lažje ugotavljanje in reševanje problemov*
- *Boljše notranje komuniciranje*
- *"Benchmarking"*
- *Boljše planiranje v šolah*

VLOGA UPORABNIKOV PRI RAZVOJU KAKOVOSTI JAVNIH ORGANIZACIJ

(PRIMER: Uvajanje TQM na Fakulteti za upravo, UL)

NAJPOMEMBNEJŠA DEFINICIJA KAKOVOSTI

Kakovost pomeni doseganje ali preseganje pričakovanj uporabnikov (notranjih in zunanjih na najbolj racionalen način).

UPORABNIKI

- **V zasebnem sektorju**

  - ***neposredni kupci***

- **V javnem sektorju**

  - ***neposredni in posredni*** (poleg njih je treba upoštevati še številne druge)
  - ***odgovorne sodelujoče*** (ustanovitelje, politike, ...) in druge zainteresirane, tudi izvajalce = vse zaposlene
  - ***"stakeholders" interesni udeleženci*** (udeleženci s svojim interesom – ni jim vseeno), deležniki, akterji, vpleteni

PRIČAKOVANJA = STANDARDI KAKOVOSTI

Med vsemi notranjimi in zunanjimi udeleženci bi naj obstajala dobro organizirana komunikacija:

- glede pričakovanj / zahtev / standardov o ravni kakovosti delovanja organizacije na vseh področjih (celovitost)

DOLŽNOST MANAGEMENTA:

- da vzpodbuja te komunikacije,
- da koordinira določanje pričakovanj / zahtev – standardov - ciljev,
- da formalizira sprejete cilje (poslanstvo, strategija, operativa),
- da spremlja in odloča o ukrepih za njihovo doseganje.

Tak managerski proces:

- naj bi generiral, optimalno razvojno usmeritev in stalne izboljšave, na vseh področjih;
- ob širokem sodelovanju vseh interesnih udeležencev – TQM

Primer: Projekt Skupine za kakovost Fakultete za upravo (TQM)

PRISTOPI MANAGAMENTA CELOVITE KAKOVOSTI -TQM

- *Usmerjenost k uporabniku*
- *Procesno gledanje*
- *Razvoj in vključenost vseh zaposlenih*
- *Timski pristop, razvoj organizacijske kulture*
- *Partnerstva, "networking"*
- *Odločanje na osnovi dejstev*
- *Stalne izboljšave, inovativnost*

IZSEK IZ DREVESNE STRUKTURE (tudi za orodje DEXi)

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Kakovost FU	Raven kakovosti Fakultete za upravo
VIRI	Raven kakovosti virov na FU
ČLOVEŠKI	Kakovost človeških virov
Pedagoški	Kakovost pedagoških delavcev
Obseg dela	Obseg dela predavateljev
Primernost	Primernost predavateljev
Kompetentnost	Kompetentnost predavateljev
Formalna izobrazba	Formalna izobrazba predavateljev
Didaktika	Didaktične sposobnosti predavateljev
Raziskovalna, habilitacije	Raziskovalna sposobnost predavateljev in stopnja habilitacij
Vodstvena	Vodstvena sposobnost predavateljev
Učinkovitost	Učinkovitost pedagogov
Uspešnost	Uspešnost pedagoškega dela predavateljev
Kooperativnost	Kooperativnost predavateljev
Delavnost, intenzivnost	Delavnost predavateljev, intenzivnost izjavnega dela
Sodobnost	Sodobnost znanja predavateljev
Permanentno usposabljanje	Permanentno usposabljanje predavateljev
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	Mednarodna mobilnost predavateljev
Povezanost s prakso	Povezanost predavanj s prakso
Vključenost v omrežja	Vključevanje predavateljev v omrežja
Raziskovalni	Kakovost raziskovalnih virov
Obseg dela	Obseg dela raziskovalcev
Primernost	Primernost raziskovalcev
Kompetentnost	Kompetentnost raziskovalcev
Formalna izobrazba	Formalna izobrazba raziskovalcev
Usposobljenost	Usposobljenost raziskovalcev
Raziskovalne izkušnje	Izkušnje raziskovalcev
Vodstvena, managerska	Vodstvene izkušnje raziskovalcev

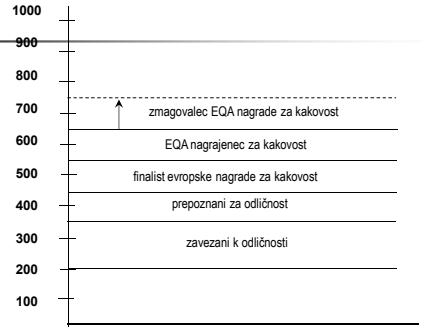
MODEL SAMOEVALVACIJE FAKULTETE (prikazane so le 3 od 164 podsestavin – “listov

Člen sistema	Podsistem	Predmet ocenjevanja	Sodelujoči pri ocenjevanju	Izvedba ocenjevanja	Predlogna ocena	Sintezna ocena	Opis prednosti in šibkosti	Predlogi za izboljšave	Organizacijske posledice
Podporna in tehnična infrastruktura (IT, knjižnica)	Didaktiki - strokovnjaki	TQM skupina ostali	-vodstvo _____ -visok. učitelji_____ -pedag. sodelavci_____ -nepedag. delavci _____ -Študentje _____ -delodajalci_____ -diplomanti_____ -drugi_____	-vprašalnik -intervju -razprava -opazovanje -strokovno mnenje -letno poročilo -drugo_____		• ne dovolj dobro • dovolj dobro • odlično	1 2 3 4			
	Tehniki dela	TQM skupina ostali	-vodstvo _____ -visok. učitelji_____ -pedag. sodelavci_____ -nepedag. delavci _____ -Študentje _____ -delodajalci_____ -diplomanti_____ -drugi_____	-vprašalnik -intervju -razprava -opazovanje -strokovno mnenje -letno poročilo -drugo_____		• ne dovolj dobro • dovolj dobro • odlično	1 2 3 4			
	Delo prakse	TQM skupina ostali	-vodstvo _____ -visok. učitelji_____ -pedag. sodelavci_____ -nepedag. delavci _____ -Študentje _____ -delodajalci_____ -diplomanti_____	-vprašalnik -intervju -razprava -opazovanje -strokovno mnenje -letno poročilo -drugo_____		• ne dovolj dobro • dovolj	1 2 3			

IZSEK IZ REZULTATOV VREDNOTENJA KAKOVOSTI FAKULTETE ZA UPRAVO

VIRI	dobri
ČLOVEŠKI	dobri
Pedagoški	dovolj dobri
Obseg dela	*odličen*
Primernost	dovolj dobra
Kompetentnost	dovolj dobra
Formalna izobrazba	dovolj dober
Didaktika	dovolj dobra
Raziskovalna, habilitacije	ne dovolj dobra
Vodstvena	dovolj dobra
Uspešnost	dovolj dobra
Učinkovitost	*odlična*
Kooperativnost	ne dovolj dobra
Delavnost, intenzivnost	*odlična*
Sodobnost	ne dovolj dobra
Permanentno usposabljanje	dovolj dobro
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	dovolj dobra
Povezanost s prakso	ne dovolj dobra
Vključenost v omrežja	ne dovolj dobra

KLASIFIKACIJA EQA (EUROPEAN QUALITY ASSOCIATION – EVROPSKO ZDRUŽENJE ZA KAKOVOST



VKLJUČITEV V PLANIRANJE

	Sestavine Q	Opis problema-ov (nevarnosti, priložnosti) (če obstajajo)	Predlogi izboljšav (aktivnosti)	Organizacijska pristojnost
	1	8	9	10
Pedagoški viri	**Obseg pedagoškega dela**	Nevarnost: zmanjšanje obremenitve lahko vodi v beg h konkurenci in ne v povečanje obsega raziskovalnega dela, zaradi velikega števila ur v predavalnicah zmanjkuje časa za	- sodobnejše metode dela, ki zmanjšujejo obseg "klasičnih" predavanj; - več sojoznajalcev (npr. iz prakse); -realnejša vnaprejšnja določitev obremenitev; - omogočanje dodatnih pedagoških sodelavcev za tiste, ki so preveč	Vodstvo (predlogi) katedre nosilci
	Formalna izobrazba	predolgo pridobivanje formalne izobrazbe lahko pomeni zastoj v napredovanju, s tem pa potrebe po zapolnitvi že habilitiranih vis. Učiteljev od drugod	- Institucionalizacija kadrovske službe ugotavljanje kontinuiranega pridobivanja višje stopnje izobrazbe v odvisnosti od pedagoškega in raziskovalnega dela - spodbude za izobraževanje v tujini	vodstvo

DREVESNA STRUKTURA MODELA ZA UNIVERZO

Kriterij	Opis
Kakovost UL	Raven kakovosti Univerze v Ljubljani
Notranje sestavine kakovosti	Notranje sestavine kakovosti
Viri	Kakovost virov Univerze
Človeški	Raven kakovosti človeških virov
Vodstveni	Kakovost vodstvenih uslužbencev
Administrativni	Kakovost administrativnih uslužbencev
Materialni	Materialni viri Univerze
Prostorska zmogljivosti	Prostorske zmogljivosti Univerze
Viri financiranja	Obseg, različnost in zadostnost virov financiranja
Procesi	Kakovost procesov na Univerzi
Strateško načrtovanje in management	Strateško načrtovanje razvoja Univerze
Delovanje strokovno-administrativnih procesov	Delovanje strokovno-administrativnih procesov Univerze
Odločanje in reševanje problemov	Procesi odločanja in reševanja problemov
Ravnanje	Ravnanje in razvoja človeških virov
ICT	Proces ICT
Priprava pravnih aktov	Kakovost priprave pravnih aktov
Rezultati	Kakovost rezultatov Univerze
Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih
Ugled uslužbencev	Ugled uslužbencev UL
Trend delovanja ključnih procesov	Trend učinkovitosti in kakovosti delovanja ključnih procesov
Ekonomski in finančni rezultati	Ekonomski in finančni rezultati izkazana
Zunanje sestavine kakovosti	Zunanje sestavine kakovosti
Procesi	Raven kakovosti akademih procesov
Vodenje univerze	Kakovost in ugednost vodenja UL
Sodelovanje s članicami UL	Sodelovanje pri strateškem načrtovanju in managementu članic (postavljanje prioritet ipd.)
Sodelovanje z drugimi domačimi organizacijami	Sodelovanje z drugimi organi in EU
Marketing	Marketing v izobraževanju
Koordinacija razvoja članic UL	Sodelovanje pri koordiniranju razvoja vseh članic UL
Izobraževalni programi	Koordinacija pri razvoju izobraževalnih programov članic
Akreditacije programov	Sodelovanje, pomoč in koordiniranje pri akreditaciji študijskih programov
Sistemi meritev	Razvijanje sist. meritev in primerjav (npr. in zun. evaltvacija, TQM, benchmarking, BSC)
Sodelne metode poučevanja	Razvoj sodobnih metod poučevanja (npr. e-učenje)
Jezikovno izobraževanje	Jezikovno izobraževanje (slovenščina in drugih strokovnjakov)
RAK dejavnosti	Koordinacija dejavnosti RR dela njegovega prenosa v izobr. in prakso
Raziskovalni razvoj	Koordinacija članic pri njihovem razvoju in razvoj
Investicije	Investicije v prostore, oprema, knjižnice in drugo literatuo
Kadri, habilitacije	Razvoj kadrov in našel zaposlovanja ter spremljanje in načrtovanje habilitacij
Sodelovanje	Koordinacja članic za večje sodelovanje
Sodelovanje med članicami UL	Spodbujanje in koordiniranje sodelovanja med članicami UL pri skupnih programih
Notranja mobilnost učiteljev in študentov	Spodbujanje in koordiniranje mobilnosti učiteljev in študentov med članicami UL (ECTS)
Mednarodno sodelovanje članic	Spodbujanje in koordiniranje mednarodnega sodelovanja članic
Mednarodna mobilnost učiteljev in študentov	Mednarodna mobilnost učiteljev in študentov
Rezultati	Raven kakovosti rezultatov
Raven zadovoljstva	Raven zadovoljstva različnih interesnih udeležencev
Zadovoljstvo članic	Raven zadovoljstva članic UL
Zadovoljstvo študentov	Raven zadovoljstva študentov
Zadovoljstvo ARRS	Zadovoljstvo ARRS z delovanjem Univerze
Zadovoljstvo drugih	Zadovoljstvo drugih partnerjev in interesnih udeležencev
Ugled	Ugled Univerze v javnosti
PR	Ustvarjanje pozitivne podobe Univerze v javnosti
Drugi rezultati	Drugi rezultati
Število študentov	Rast števila rednih in izrednih študentov
Poslovni rezultat	Poslovno-finančni rezultati UL

CAF

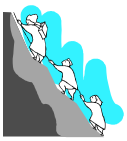
ORODJA TQM

TQM – ORODJA (TOOLBOX)
"za terapijo"

1. ***VODITELJSTVO/ MANAGEMENT***

- *Procesi odločanja*
- *Management za dosego ciljev (MBO)*
- *Management performanse*

2. STRATEGIJA, CILJI



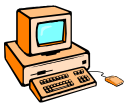
- *SWOT analiza*
- *Pristop 10 korakov po Brysonu*
- *Akcijske raziskave*
- *Uravnotežene meritve (BSC)*

KADROVSKI MANAGEMENT (HRM)

- *Planiranje kadrov*
- *Zaposlovanje / odpuščanje*
- *Plače odvisne od učinkov / rezultatov*
- *Motiviranje*

MANAGEMENT DRUGIH RESURSOV

- *ICT, znanje, tehnologija, know-how*
- *Sistemi meritev, DSS, inovativnost*
- *Finančni management*
- *Vzdrževanje, investicije*



MANAGEMENT PROCESOV

- *Definiranje, mapiranje procesov*
- *Določiti odgovorne nosilce procesov (matrika)*
- *Analiza inputov – procesov – outputov*
- *Prenova obstoječih procesov*

ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

- *Marketinški mix*
- *Obravnava indirektnih uporabnikov v JS*
- *ICT*

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

- *Načela managementa*
- *Organizacijska kultura*
- *Analiza delovnih sistemov*

VPLIVI NA NARAVNO IN DRUŽBENO OKOLJE

- *Interesni udeleženci / partnerji*
- *Omrežja (Networks)*
- *Analize notranjih in zunanjih silnic*

REZULTATI (POSLEDICE)

- *Objektivna spoznanja / dejstva*
  (morajo biti na razpolago v realnem času)
  MIS, DSS, BSC...

RAZVOJ MODELOV ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI V JAVIH ORGANIZACIJH

MERITVE USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU

1. POSLOVNI USPEH

= Prihodki – Odhodki

2. STROŠKI / KORISTI

(COST / BENEFIT)

3. "3 E"

ECONOMY, ekonomičnost, gospodarnost

EFFICIENCY, učinkovitost, produktivnost

EFFECTIVENES, efektivnost

4. BENCHMARKING

Celovite primerjave / zgledovanje (SPC)

5. BALANCED SCORECARD – UPR (uravnotežen prikaz rezultatov)

KDU - ključni dejavniki uspeha (interne / eksterne, mehke / trde,meritve)

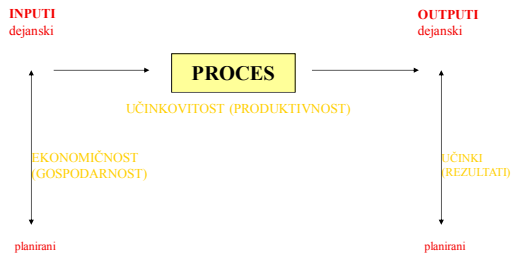
6. MODELI KAKOVOSTI/ODLIČNOSTI

(EFQM, CAF)

VRSTE JAVNIH STORITEV

1. *Univerzalne storitve – za vse (javno dobro)*
2. *Javne storitve, kjer je ponudba večja od povpraševanja*
3. *Zakonsko določene javne storitve*
4. *Redke javne storitve, kjer je ponudba manjša od povpraševanja*
5. *Tiste, ki jih občan ne želi (mandatne in zaporne kazni)*

EKONOMIČNOST, UČINKOVITOST IN UČINKI DELOVANJA PROCESA (PERFORMANSA)



"BENC MARKING" JE MOŽNO RAZVITI NA NASLEDNJIH STROKOVNIH PODROČJIH

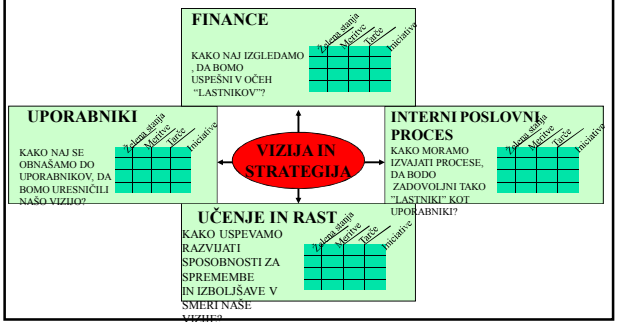
- ***BENCH MARKING PROCESOV*** **se nanaša na procese in aktivnosti, ki spreminjajo inpute v outpute.**
- ***BENCH MARKING REZULTATOV*** **zajema vrsto meritev ali približnih ocen za ugotavljanje učinkovitosti in končnih efektov.**
- ***BENCH MARKS*** **predstavljajo najboljše standarde izvedbe, tako na nivoju procesov, učinkovitosti in končnih efektov.**

(enako kot management celovite kakovosti uporablja kot temeljno sestavino - interne poslovne procese in podprocese)

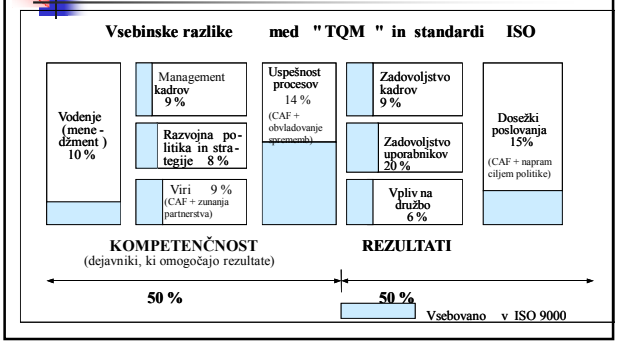
LASTNOSTI KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEHA – KDU SO NASLEDNJE

- *predstavljajo majhno število ključnih kazalcev (4 - 10),*
- *biti morajo vsebinsko jasni, da lahko služijo za ovrednotenje parametrov osnovnih aktivnosti,*
- *usmerjeni morajo biti tudi na uporabnike,*
- *histogrami in druga orodja so zelo uporabna za vizualizacijo meritev in napredovanja k planiranim ciljem.*

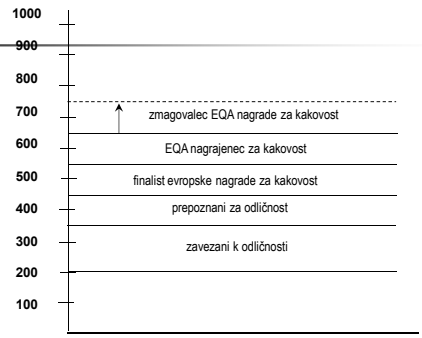
UPR OMOGOČA, DA PREVEDEMO STRATEGIJO V OPERATIVNO IZVAJANJE



MODEL EFQM / CAF



PETSTOPENJSKI SISTEM ODLIČNOSTI



BISTVENE NOVOSTI NA PRVIH TREH STOPNJAH

1. STOPNJA – Commited to Exellence (zavezanci k odličnosti)

Predstavlja začetek poti k odličnosti (kot na primer začetek aktivnosti uvajanja standardov, izvedbo nekaterih aktivnosti izboljšav, uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov "Balanced Scorecard".) Prijavitelji izvedejo samoocenitev s pomočjo ustreznega vprašalnika.

2. STOPNJA – Recognised to Exellence (prepoznani ali priznani k odličnosti)

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

BISTVENE NOVOSTI NA PRVIH TREH STOPNJAH

3. STOPNJA – EQA Finalist (izbrani v ožji krog za evropsko nagrado kakovosti)

Predstavlja že uveljavljeno stopnjo nagrad v okviru EQA. Dobitnikom se na tej stopnji (nad 450 točk) priznavajo uspehi in najboljši na tem področju v evropskem merilu.

4. STOPNJA – EQA Prizewinner (dobitnik priznanja v okviru evropske nagrade za kakovost)

5. STOPNJA – EQA Winner (zmagovalec in dobitnik evropske nagrade za kakovost)

ORGANIZACIJSKA KAKOVOST KOT STRATEŠKI RAZVOJ JAVNE UPRAVE

KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU JE SOODVISNE NARAVE IN ZAHTEVA INTEGRALNO POVEZAVO

- *Kakovost javnih politik (presojamo demokratičnost, ustreznost ciljev...).*
- *Kakovost javnih programov, zakonov, predpisov, navodil (presojamo skladnost z javnimi politikami, cost / benefit, izvedljivost, jasnost, pravičnost, enakopravnost, simulacije).*
- *Kakovost javnih organizacij (analiziramo "3E", benchmarking, BSC, presoje s standardnimi splošnimi modeli. EFQM / CAF, ali z modeli "po meri").*
- *Kakovost javnih storitev (presoja glede na standarde in pričakovanja uporabnikov).*

vojne stopnje / faze	1. Storitve so na voljo	2. Tehnološka in organizacijska nedorečenost	3. Razpoznavna kompetentnost	4. Storitve so na najvišji svetovni ravni
čilnosti organizacije	Uporabnikom je organizacija poznana zaradi drugih razlogov ne pa performanse	Uporabniki se ne navdušujejo nad organizacijo niti se ji ne izogibajo	Uporabniki so navdušeni nad organizacijo zaradi njenega renomeja, da dosega njihova pričakovanja	Ime organizacije je sinonim za odličnost storitev. Njene storitve navdušujejo uporabnike in s tem dvigujejo raven pričakovanj, kakršnih konkurenca ni sposobna zadovoljiti.
cesi	Delovanje procesov je reaktivno (počasno)	Delovanje procesnih funkcij je povprečno, brez pridiha sodobnosti	Delovanje procesov je vedno hitrejše, na osnovi kadrovskega managementa in sistemov, ki podpirajo osredotočenje na uporabnika	Delovanje procesov je povezano z organizacijskim učenjem, pogostimi inovacijami; obvladujejo vsak korak v procesih izvajanja storitve in zagotavljajo superiorne sposobnosti napram konkurenci.

Razvojne stopnje / faze	1. Storitve so na voljo	2. Tehnološka in organizacijska nedorečenost	3. Razpoznavna kompetenčnost	4. Storitve so na najvišji svetovni ravni
Kakovost storitev	Je podrejena stroškom in zelo niha	Dosega nekatera pričakovanja uporabnikov; konsistentna v eni ali dveh ključnih razsežnostih.	Presega pričakovanja uporabnikov; konsistentna pri več razsežnostih.	Dviguje pričakovanja uporabnikov in želi nove izzive; stalno se izboljšuje.
Pisarne v ozadju ("back office")	Najpogosteje "beležijo / preštevajo"	Prispevajo k storitvi (jo bogatijo), vendar igrajo preveč postransko vlogo.	So enako pomembne kot sprejemna pisarna "front office"(integralna vloga).	Se proaktivne, razvijajo lastne sposobnosti, in generirajo priložnosti.

Razvojne stopnje / faze	1. Storitve so na voljo	2. Tehnološka in organizacijska nedorečenost	3. Razpoznavna kompetenčnost	4. Storitve so na najvišji svetovni ravni
Uporabnik	Ni dovolj poznan, zadovolji se ga naj z minimalnimi stroški.	Poznan je tržni segment in razumejo njegove osnovne potrebe.	Skupina posameznikov z poznano variacijo potreb.	Vir stimulacij, novih zamisli in priložnosti.
Uvajanje novih tehnologij	Samo če je nujno za preživetje.	Le če to opravičujejo prihranki (nižji stroški).	Če se obeta izboljšanje storitev.	Vir ki prinaša priložnost "biti prvi" in ustvarjati sposobnosti, ki jih konkurenca ne more.

Razvojne stopnje / faze	1. Storitve so na voljo	2. Tehnološka in organizacijska nedorečenost	3. Razpoznavna kompetenčnost	4. Storitve so na najvišji svetovni ravni
Zaposleni	Negativna omejitev	Učinkovit resurs; discipliniran; sledi postopkom.	Dovoljeno jim je izbirati med alternativnimi postopki.	Inovativni; ustvarjajo in izboljšujejo postopke. (procese).
Management prve linije	Negativna omejitev	Kontrolira proces.	Posluša uporabnike; svetuje in vzpodbuja delavce.	Prisluhne jim top management, kot izvor novih zamisli. So tudi mentorji delavcem za boljšo karierno rast.

Ocenjevanje / evalviranje s strani vseh interesnih udeležencev:

- *Uporabniki storitev (neposredni in posredni)*
- *Izvajalci storitev (neposredni in posredni)*
- *Financerji storitev (ministrstvo za finance in drugi)*
- *Institucije demokracije (parlament, računsko sodišče...)*
- *Demokratična javnost*

Metode:

- *Procesni pristop*
- *Reševanje problemov in trajna prevencija ponovitev*
- *Ocenjevanje in povezovanje obstoječih pravil in postopkov*
- *Projektni timi (za usklajevalna srečanja)*

(lahko se tudi kombinirajo)

ODGOVORITI: KAJ SO NAJPOMEMBNEJŠE STVARI ZA KAKOVOST NAŠEGA DELA?

- *Pravno formalne zahteve, zakoni, predpisi*
- *V katerih delovnih fazah ali procesih se pretežno razvijajo / dosegajo rezultati pomembni za kakovost*
- *V ponavljajočih delovnih procesih omogoča opis procesa tako ugotavljanje problemov, kot tudi zasnovo razvojnih usmeritev (če procese obravnavamo tako s strani uporabnika, kot tudi izvajalca in drugih udeležencev)*
- *Kateri so naši "tipični" problemi? Kje se pojavljajo in zakaj? Ali ostaja del naših opravil nepoznana ("skrivnostni procesi)?*