

**NOVI JAVNI  
MANAGEMENT IN  
STRATEŠKO PLANIRANJE  
V JAVNIH ORGANIZACIJAH**

*IZHODIŠČE:*

---

**RAZLIKE MED JAVNIM  
IN ZASEBNIM  
SEKTORJEM**

---

# RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

<b>JAVNI SEKTOR (Javna uprava)</b>	<b>ZASEBNI SEKTOR (Podjetje)</b>
<b>LASTNIŠTVO</b>	
<b>DEJAVNOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pretežno delno določena z zakoni</li> <li>➤ delno po dogovoru z uporabniki</li> <li>➤ delitev funkcij med nivoji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PROIZVODI in STORITVE ZA TRG</li> <li>➤ prosta izbira podjetniške ideje</li> <li>➤ upoštevanje registracije</li> </ul>
<b>CILJI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zadovoljni uporabniki</li> <li>➤ usklajena poraba s proračunom</li> <li>➤ (žal dobiček ni cilj)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobiček</li> <li>➤ vloga na tržišču</li> <li>➤ produktivnost</li> <li>➤ inovativnost</li> </ul>
<b>ORGANIZIRANOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prevladuje centralizacija</li> <li>➤ disperziranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ decentralizacija</li> <li>➤ demokratičnost</li> <li>➤ avtomatizacija z informatiko</li> </ul>
<b>NAČIN VODENJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ linijski, direktiven</li> <li>➤ avtoritativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ timsko delo</li> <li>➤ dvosmerne komunikacije</li> <li>➤ samostojnost</li> </ul>
<b>PLANIRANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neizdelane metode načrtovanja (plan želja)</li> <li>➤ dolgoročna nestabilnost volivcev, strank, javnega mnenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ uveljavljene metode strateškega in taktičnega planiranja</li> <li>➤ dolgoročno stabilni interesi lastnikov in managerjev</li> </ul>
<b>POSLOVNA SREDSTVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neznana vrednost osnovnih sredstev</li> <li>➤ obratna sredstva zagotavlja proračun</li> <li>➤ gospodarjenje s sredstvi je na vseh nivojih zelo slabo</li> <li>➤ ekonomika je malo prisotna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vrednost določena v poslovnih knjigah oz. se določi s cenitvijo</li> <li>➤ ekonomika je prisotna</li> </ul>

# RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

<b>JAVNI SEKTOR (Javna uprava)</b>	<b>ZASEBNI SEKTOR (Podjetje)</b>
<p><b>EKONOMIČNOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ način pridobivanja prihodka-proračun</li> <li>➤ drugi prihodki (zaračunavanje storitev)</li> <li>➤ stroški, odhodki se planirajo brez tendence k zniževanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prihodek se ustvarja na trgu v pogojih konkurence</li> <li>➤ možen je dobiček ali izguba</li> <li>➤ močne tendence k zmanjševanju stroškov</li> </ul>
<p><b>KADRI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ preveč birokracije</li> <li>➤ majhna mobilnost</li> <li>➤ ni ogroženosti, tekmovalnosti</li> <li>➤ nestimulativno nagrajevanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tekmovalnost</li> <li>➤ povečana mobilnost</li> <li>➤ stimulatивно nagrajevanje</li> </ul>
<p><b>NOTRANJE REZERVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tehnološki viški niso predmet proučevanja</li> <li>➤ zmanjševanje proračunskih izdatkov ni cilj (v planih se skuša doseči čim višje postavke)</li> <li>➤ o koncesijah se ne razmišlja ekonomsko</li> </ul>	<p>SE ZMANJŠUJEJO NA VSEH NIVOJIH Z IZBOLJŠANJEM <b>IS</b> (Informacijski sistem) <b>MGT</b> IN EKONOMSKEGA RAZMIŠLJANJA</p>
<p><b>KONCESIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ možno je izdvojiti velik del javnih storitev v izvajanje gospodarskim subjektom</li> <li>➤ s tem bi se zmanjšala proračunska poraba</li> <li>➤ manjši davki</li> <li>➤ zdramili bi se monopolni izvajalci javnih storitev</li> </ul>	<p>PODJETJA BI VSTOPILA V NOVI TRG IN Z VEČJO PRODUKTIVNOSTJO ZMANJŠALA CENE JAVNIH STORITEV.</p>

---

# **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	.....
Džavna 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

Procesi Organizacijske ravni	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

# *NEGOSPODARSKJE JAVNE SLUŽBE*

## *Izvajajo pretežno javni zavodi*

- 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**

**C - Coordinating**

**O - Coordinating**

**R - Reporting**

**B - Budgeting**

# TEHNIKE NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA (NJM)

1. UVAJANJE TEKMOVALNOSTI,
2. RAZDRUŽITEV (DROBITEV) VELIKIH BIROKRATSKIH ENOT,
3. 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,  $\frac{\text{Proračun}}{\text{Output}}$ ,  $\frac{\text{Stroški}}{1 \text{ enoto outputa}}$
- razpredelnice s kazalci (za javnost)

## II. Elementi razdruževanja

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

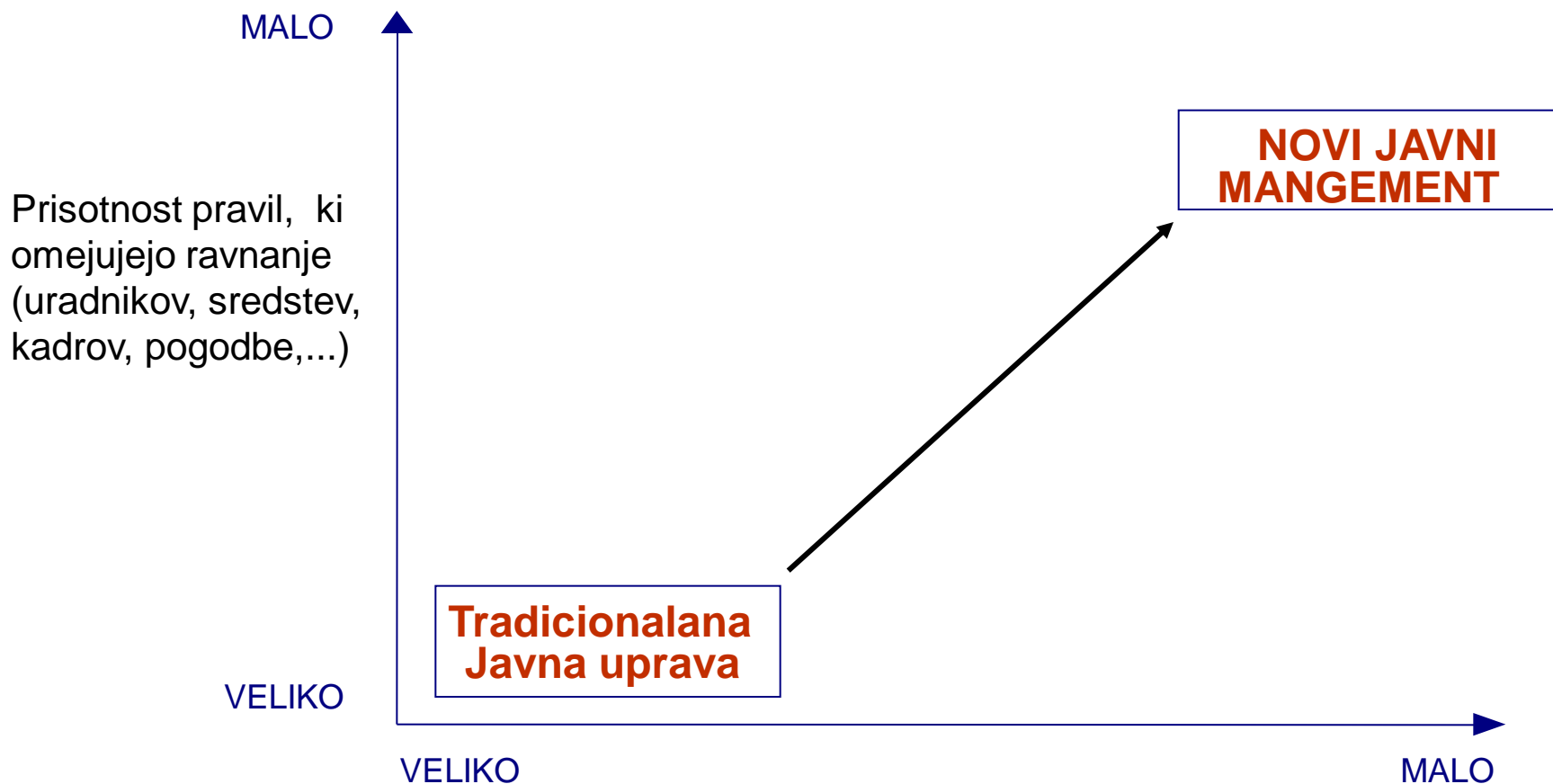
- močno organizacijsko vodstvo, ki analitično spremlja izvajanje vseh dejavnosti,
- ustanavljanje agencij za pomoč pri tej preobrazbi (*na državnem in lokalnem nivoju*),
- oblikovanje neodvisnih institucij (*ki niso pod vplivom dnevne politike*),
- razločitev spojenih različnih javnih programov,
- drobljenje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

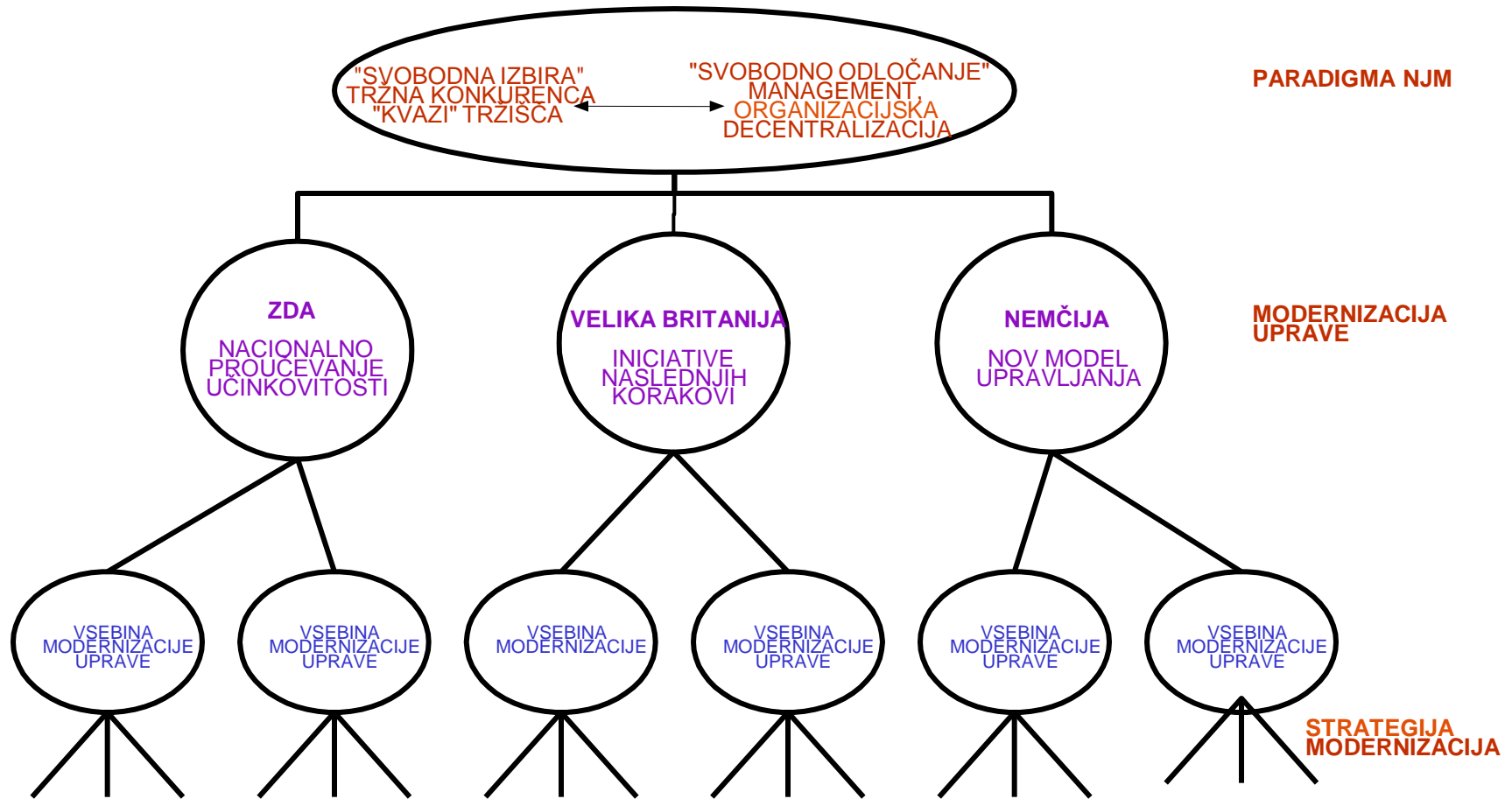
# OD TRADICIONALNE JU K NJM



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



# ODNOS MED NJM, MODERNIZACIJO UPRAVE IN STRATEGIJO MODERNIZACIJE



## *Pomembnejši strukturni procesi managementa so:*

- določitev in uresničevanje strateških ciljev
- planiranje in letni proračuni
- meritve performanse in poročanje
- alokacija resursov
- kadrovski management - HRM
- izgradnja infrastrukture
- komuniciranje z udeleženci.

# PROCES REŠEVANJA PROBLEMA

## PROCES REŠEVANJA PROBLEMA



## PROCES IZBIRE / ODLOČITEV

## PROCES ODLOČANJA

**PROCES  
STRATEŠKEGA  
PLANIRANJA  
JAVNIH  
ORGANIZACIJ**

## *Proces strateškega planiranja javnih organizacij v ciklusu desetih korakov (BRYSON):*

1. Soglasje s predlaganim procesom strateškega planiranja.
2. Ugotavljanje ustanoviteljskih dolžnosti organizacije.
3. Razjasnjevanje organizacijskega poslanstva in vrednot.
4. Proučevanje internega in eksterne okolja organizacije (SWOT-analiza).
5. Ugotavljanje strateških vprašanj s katerimi se organizacija sooča.
6. Določanje strategije in planov za obvladovanje teh vprašanj.
7. Preverjanje in prilagajanje strategij in planov.
8. Snovanje / oblikovanje vsebinsko primerne vizije organizacije.
9. Razvijanje ustreznih procesov uvajanja strategij in planov.
10. Ponovno preverjanje strategij in procesov strateškega planiranja/managementa.

# 1. SOGLASJE S PREDLAGANIM PROCESOM STRATEŠKEGA PLANIRANJA

- sporazumevanje s ključnimi odločevalci (interno in eksterno) da je pristop potreben
- interno zagotovimo proces planiranja (člane tima)
- eksterno pa politično vključevanje in verifikacijo
- soglasje naj zajema:
  - namen pristopa
  - nameravane aktivnosti procesa
  - oblike in obdobja poročanja
  - vloge in naloge vplivnih udeležencev (komisij)
  - vloge in naloge članov tima
  - zagotovitev potrebnih resursov za proces

## *2. UGOTAVLJANJE USTANOVITELJSKIH DOLŽNOSTI ORGANIZACIJE*

- Formalne in neformalne obveze ki jih organizacija mora izvrševati

Če ne poznajo vseh obvez, jih tudi ne izpolnjujejo.

Organizacije pogosto mislijo da:

- imajo manj maneverskega prostora kot v resnici
- in da morajo početi le tisto kar jim ukažejo.

### *3. RAZJASNJEVANJE ORGANIZACIJSKEGA POSLANSTVA IN VREDNOT*

- Katere konkretne družbene ali politične potrebe si organizacija prizadeva zadovoljiti (organizacija je vedno le sredstvo za doseganje ciljev).
- Tudi skupnosti (npr. Občinska uprava) morajo izprašati svoj obstoj glede tega, kako visoko cenijo različne vrednote in zadovoljujejo družbene in politične potrebe različnih udeležencev.
- Analiza ključnih udeležencev odkriva področne politike, ki jih moramo v poslanstvu upoštevati (“uporabniki”) in njihovih vplivov ter pričakovanj.
- Ali je na osnovi analize ključnih udeležencev potrebno spremeniti ustanoviteljske obveznosti
- Izjava o poslanstvu naj bo kratka in jedrnata, razvije naj se v širokem dialogu, ki upošteva identiteto organizacije, željen odnos do ključnih udeležencev, lastno filozofijo, vrednote in etične norme (izhodišče za vizijo).



## 4. PROUČEVANJE INTERNEGA IN EKSTERNEGA OKOLJA ORGANIZACIJE (*swot-analiza*)

- **Interni dejavniki** (*prednosti in slabosti*) so pod nadzorom organizacije, **eksterni** (*priložnosti in nevarnosti*) pa ne.
- **Priložnosti in nevarnosti** (eksterni trendi, nadzor virov, konkurenca) se nanašajo na prihodnost,
- **Prednosti in slabosti** (resursi, sedanja strategija, performansa) pa na sedanost.

# *EKSTERNI DEJAVNIKI-PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI*

## *Trendi v okolju*

- Politični (NJM)
- ekonomski
- socialni
- tehnološki
- izobraževalni
- fizično okolje

## *Ključni nadzorniki virov*

- klijenti
- uporabniki
- plačniki
- člani
- zakonodajalci

## *Konkurenca in partnerstva*

- konkurenca in partnerstva
- konkurenčne sile
- primerjalne prednosti
- strateška zaveznitva (kot privatni sektor)

Zunanji udeleženci (politiki) so praviloma bolj uspešni v razpoznavanju eksterne okolja.

## *INTERNI DEJAVNIKI- PREDNOSTI IN SLABOSTI*

### *Resursi*

- zaposleni
- kapital
- procesi
- informacije
- sposobnosti
- kultura

### *Performansa*

- kazalci
- rezultati
- histogrami

### *Sedanja strategija*

- celotne organizacije
- oddelkov
- poslovnih procesov
- funkcij

## *5. UGOTAVLJANJE STRATEŠKIH VPRAŠANJ S KATERIMI SE ORGANIZACIJA SOOČA*

- Na osnovi analize predhodnih točk v dialogu opredelimo ključna strateška vprašanja (konfliktne situacije: kaj, kako, zakaj, kje, kdaj, kdo,... ).
- Vsako vprašanje povežemo z izivi in vplivi na mandat, poslanstvo, interne prednosti in slabosti, eksterne priložnosti in nevarnosti (to olajša oblikovanje planov v naslednjem koraku).
- Za vsako vprašanje izdelamo oceno posledic, če nanj ne reagiramo (če posledice niso pomembne vprašanje ni strateško).

## *6. DOLOČANJE STRATEGIJE IN PLANOV ZA OBVLADOVANJE TEH VPRAŠANJ*

- Po definiciji je strategija vzorec (sestav) namer, politik, programov, aktivnosti, odločitev, ali alokacij resursov.
- Za vsako strateško vprašanje razvijemo ustrezno strategijo (process določanja strategije vsebuje retoriko, odločanje, akcije in posledice usklajevanj)
- Z modeli, orodji simuliramo osnutke strategij, jih povezujemo in izboljšujemo (vsaka napaka pri uvajanju izvira iz napake pri oblikovanju strategije).
- Dobra strategija mora biti tehnično izvedljiva in politično sprejemljiva.

## *7. PREVERJANJE IN PRILAGAJANJE STRATEGIJ IN PLANOV*

- pri manjših organizacijah lahko potrditev strategij in strateškega plana združimo v koraku 6.
- pri skupnostih in omrežjih pa se zahteva preverjanje in prilagajanje osnutka z ključnimi udeleženci. Usklajujejo in branijo se cilji in interesi posameznih področij.

## *8. SNOVANJE/OBLIKOVANJE VSEBINSKO PRIMERNE VIZIJE ORGANIZACIJE*

- Organizacija razvije vizijo – kako bo izgledala ko se bodo uresničile vse strategije in bo dosegla želen potencial (vizija uspeha).
- Takšen opis tipično vsebuje poslanstvo, temeljne strategije, kriterije performanse, pomembna pravila odločanja in pričakovane etične norme zaposlenih.
- Vizijo komuniciramo vsem zaposlenim in služi kot sredstvo za samonadzor in lažje uvajanje strategij.

## *9. RAZVIJANJE USTREZNIH PROCESOV UVAJANJA STRATEGIJ IN PLANOV*

- **Da bodo vse spremembe ki jih prinašajo sprejete strategije zaživele, moramo pripraviti ustrezno sistemsko okolje (naloge in odgovornosti za uvedbo, etapni cilji, resursi, komuniciranje nadzor in polaganje računov).**
- **Pri tem je najbolje uporabiti projektni pristop**
- **Pri majhnih organizacijah ta process združimo v koraku 6.**



## ***10. PONOVRNO PREVERJANJE STRATEGIJ IN PROCESOV STRATEŠKEGA PLANIRANJA / MANAGEMENTA.***

- Režimi pogosto preživijo svojo uporabnost zato jih je treba zamenjati.**
- Po uvedbi z meritvami proučujemo uspešnost strategij in jih če je treba dopolnimo, ali zamenjamo z novimi.**
- Preverjamo tudi uspešnost procesa planiranja in pri naslednji ponovitvi uporabimo izboljššan pristop.**

**KAKOVOST**

## *Za kakovost imamo različne 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 potreb 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.**

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  $PL \times OL$**

$RQ$  = raven kakovosti

$PL$  = pomen lastnosti

$OL$  = ocena lastnosti

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

Po načelih TQM je treba proučiti vse notranje in zunanje odnose

(D : U – dobavitelj : uporabnik)

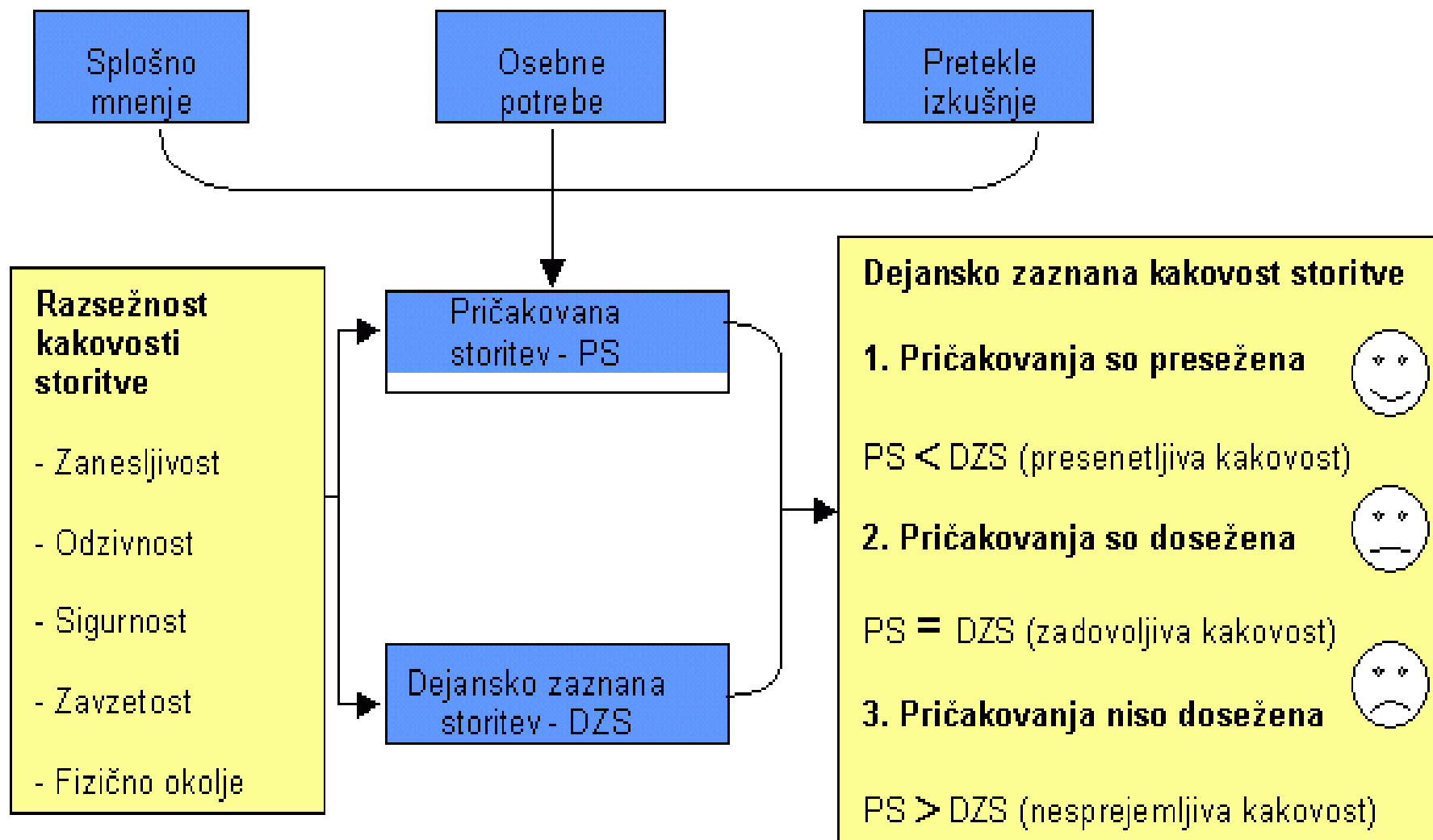
Izhodišča za javni sektor:

- 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:

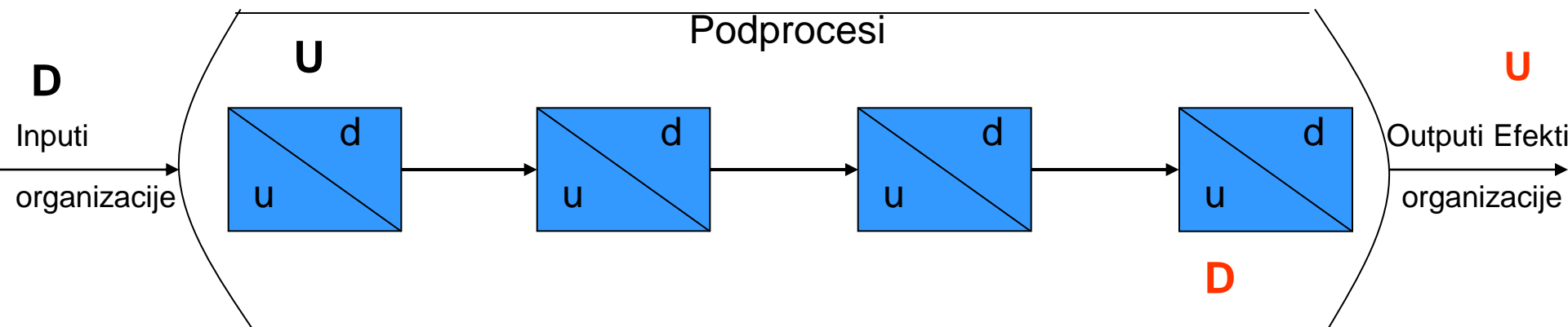
1. legalnost
2. gospodarnost
3. učinkovitost
4. uspešnost
5. celovita kakovost

# Model zaznavanja kakovosti storitev



# NOTRANJI IN ZUNANJI ODNOSI “DOBAVITELJ-PORABNIK”

## PROCESI



**D** = dobavitelj zunanjih inputov

**d** = dobavitelj notranjih inputov

**D** = dobavitelj zunanjih outputov

**U** = uporabnik zunanjih inputov

**u** = uporabnik notranjih inputov

**U** = uporabnik zunanjih outputov

# RAZSEŽNOSTI 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).

## *Sedem osnovnih pravil*

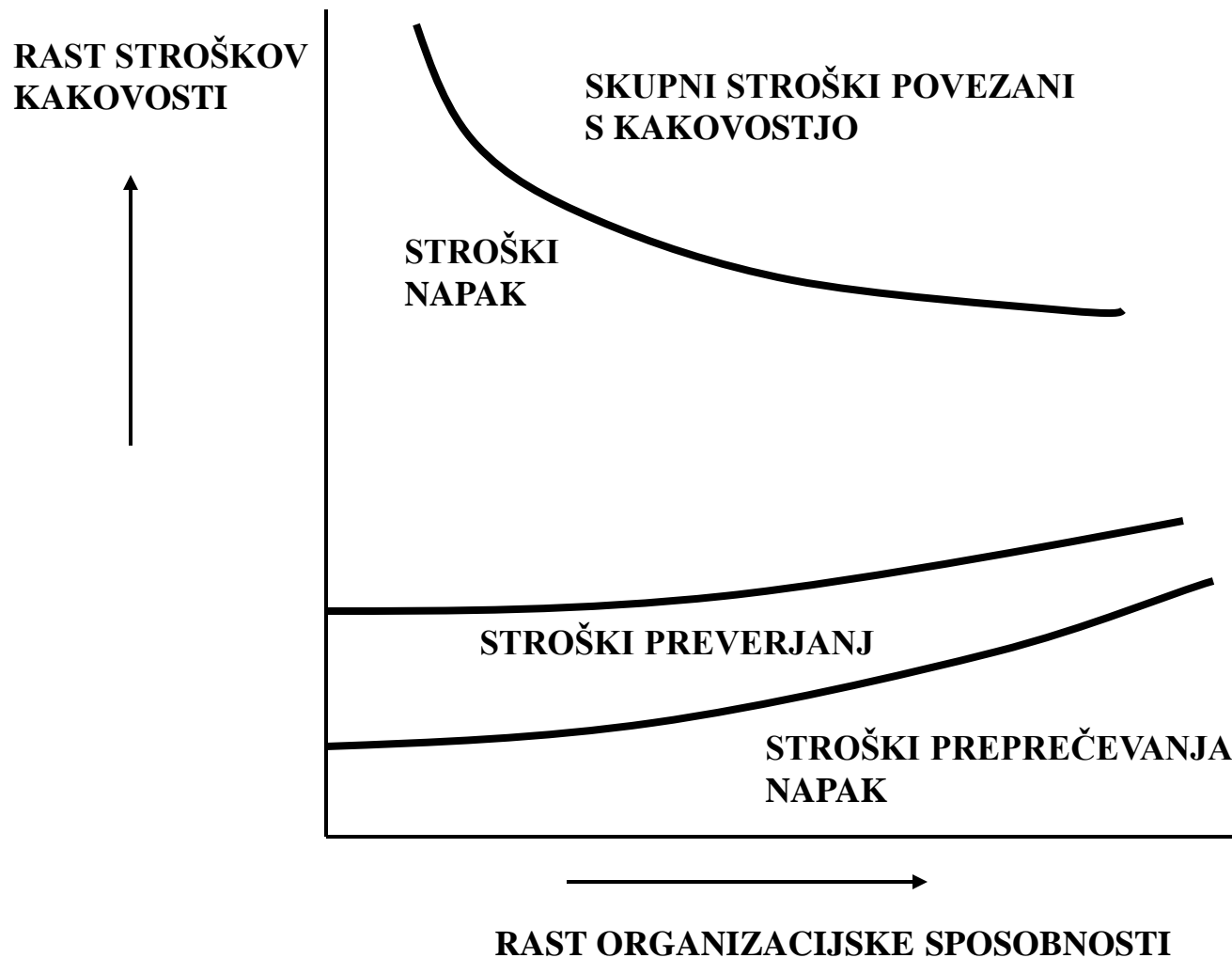
1. **Kakovost moramo obravnavati specifično in sistematično**
2. **Uvajanje kakovosti zahteva svoj čas, hitre akcije ne zaležejo.**
3. **Vključiti je treba vse zaposlene in zagotoviti, da imajo vsi možnost odločanja, ko gre za kakovost.**
4. **Kakovost zahteva osredotočenost in koncentracijo.**
5. **Kakovost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

# RAZVOJ KONCEPTOV KAKOVOSTI V ZASEBNEM SEKTORJU

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

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

# Odnosi med stroški kakovosti in sposobnostjo organizacije



**CAF**

# ORODJA TQM

# TQM – ORODJA (TOOLBOX)

“za terapijo”

## 1. VODITELJSTVO/ MANAGEMENT

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





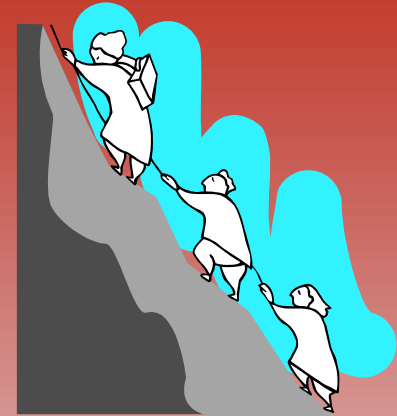
## 2. STRATEGIJA, CILJI

➤ SWOT analiza

➤ Pristop 10 korakov po Brysonu

➤ Akcijske raziskave

➤ Uravnotežene meritve (BSC)



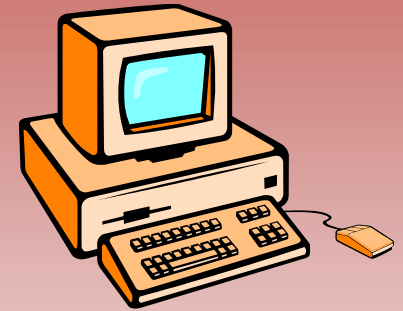
### 3. KADROVSKI MANAGEMENT (HRM)

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



## 4. MANAGEMENT DRUGIH RESURSOV

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



## 5. MANAGEMENT PROCESOV

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

## 6. ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

➤ Marketinški mix

➤ Obravnava indirektnih uporabnikov v JS

➤ ICT



## 7. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

- Načela managementa
- Organizacijska kultura
- Analiza delovnih sistemov



## 8. VPLIVI NA NARAVNO IN DRUŽBENO OKOLJE

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



## 9. REZULTATI ( POSLEDICE)

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



**RAZVOJ MODELOV  
ZA OCENJEVANJE  
USPEŠNOSTI V  
JAVNIH  
ORGANIZACIJAH**

# 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 (uravnovežen prikaz rezultatov)

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

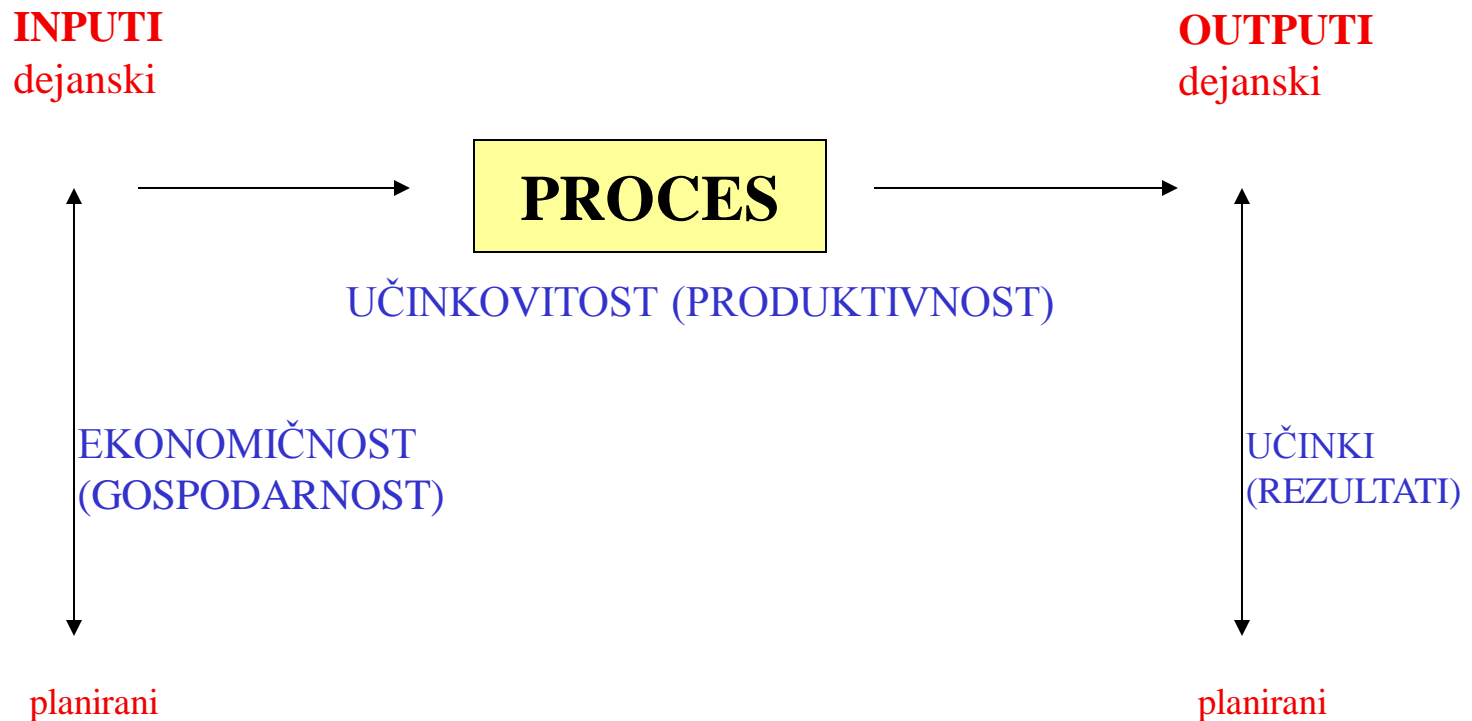
## 6. MODELI KAKOVOSTI/ODLIČNOSTI

(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)



*"Bench 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 podprocesse)

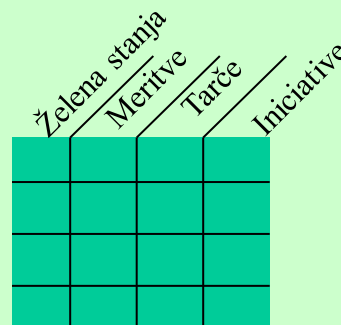
*Lastnosti ključnih dejavnikov uspeha -  
KDU so naslednje:*

- 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

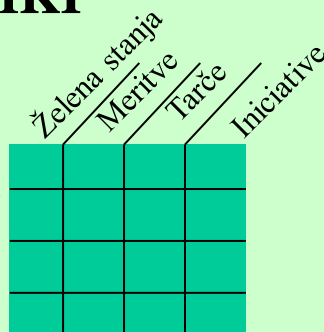
## FINANCE

KAKO NAJ IZGLEDAMO  
, DA BOMO  
USPEŠNI V OČEH  
“LASTNIKOV”?



## UPORABNIKI

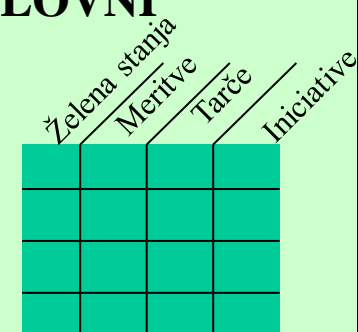
KAKO NAJ SE  
OBNAŠAMO DO  
UPORABNIKOV, DA  
BOMO URESNIČILI  
NAŠO VIZIJO?



**VIZIJA IN  
STRATEGIJA**

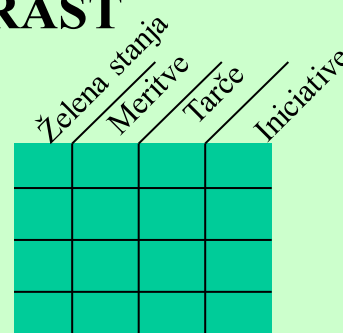
## INTERNI POSLOVNI PROCES

KAKO MORAMO  
IZVAJATI PROCES,  
DA BODO  
ZADOVOLJNI TAKO  
”LASTNIKI” KOT  
UPORABNIKI?



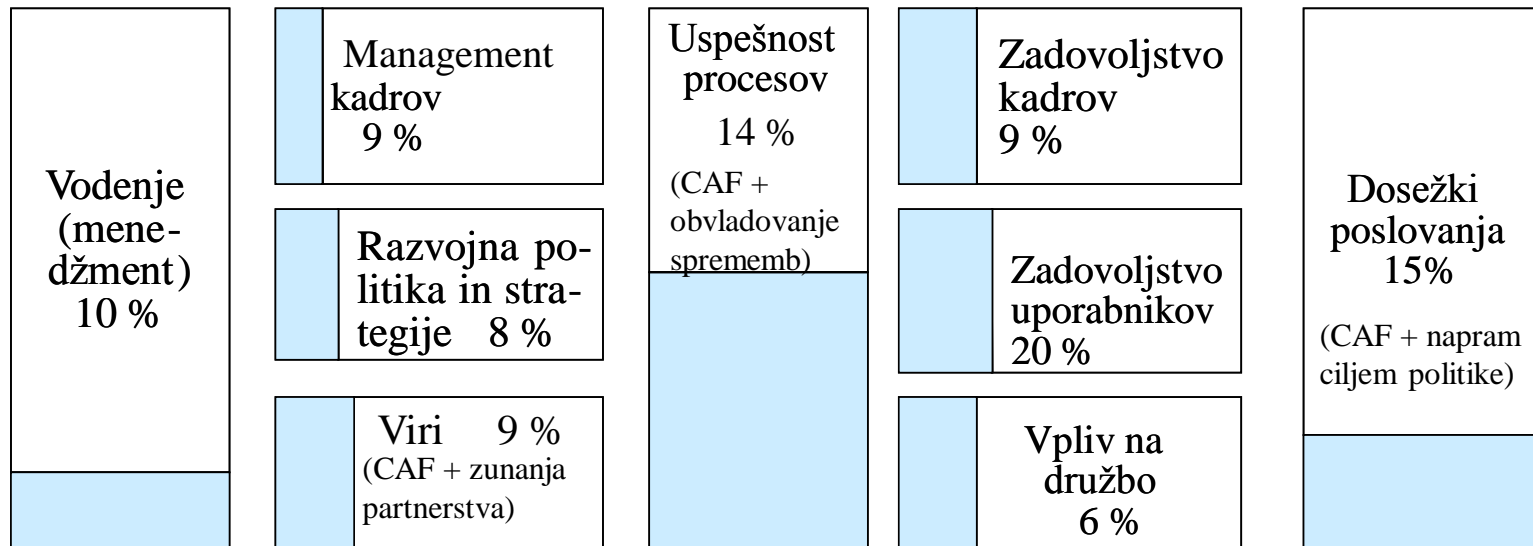
## UČENJE IN RAST

KAKO USPEVAMO  
RAZVIJATI  
SPOSOBNOSTI ZA  
SPREMEMBE  
IN IZBOLJŠAVE V  
SMERI NAŠE  
VIZIJE?



# 6. Model EFQM / CAF

## Vsebinske razlike med "TQM" in standardi ISO



**KOMPETENČNOST**  
(dejavniki, ki omogočajo rezultate)

**REZULTATI**

