

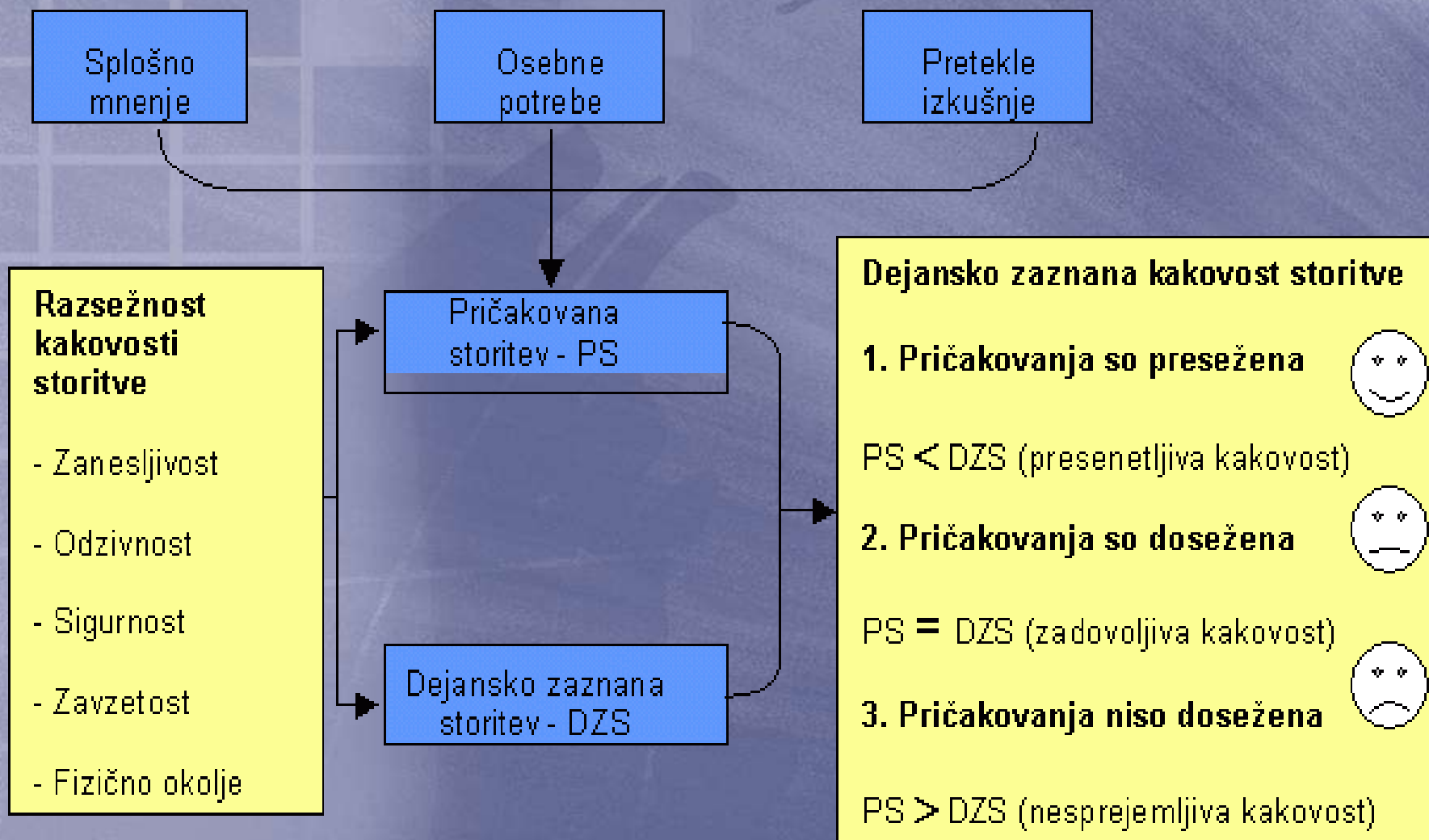
ORGANIZACIJSKA KAKOVOST KOT STRATEŠKI RAZVOJ JAVNE UPRAVE

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

Kakovost v javnem sektorju je soodvisne narave in zahteva integralno povezano:

- **Kakovost javnih politik (presojava demokratičnost, ustreznost ciljev...)**
- **Kakovost javnih programov, zakonov, predpisov, navodil (presojava 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)**

Model zaznavanja kakovosti storitev



Razvojne stopnje / faze	1. Storitve so na voljo	2. Tehnološka in organizacijska nedorečenost	3. Razpoznavna kompetenčnost	4. Storitve so na najvišji svetovni ravni
Značilnosti 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.
Procesi	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; usvarjajo in izboljšujejo postopke. (proces).
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...)**
- **Demokratska 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 / dosejajo 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)?**