

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

MANAGEMENT V JAVNI UPRAVI

Šolsko leto 2004 / 05

Literatura:

Fakulteta za upravo
Doc. dr. Zdravko PEČAR
MANAGEMENT V JAVNI UPRAVI

Izpit = 3 ali 4 vprašanja (npr. Sistem meritev v javnem sektorju, kakovost, NJM, 10 korakov – proces strateškega planiranja, TQM, 8 taktičnih korakov akcijske raziskave, management performance)

Predmet: Management v javnem sektorju
Profesor: dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, oktober 2004

1. MANAGEMENT

1.1 Uvod v management

1. Management je večpomenska beseda in običajno pomeni vodstvo in vodenje podjetja ter drugih organizacij, v zadnjem obdobju se uporablja tudi za vodstvene funkcije v državni upravi.
2. Hkrati pomeni tudi vedo oz. znanost, ki proučuje delovanje managementa.
3. Pogosto se poleg vodenja z managementom opredeljuje tudi upravljanje. Upravljanje je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov oz. tistih, ki imajo oblast nad podjetjem.
4. Beseda izhaja iz angleškega glagola "to manage" – obvladovati : pomeni obvladovanje sistemov. Pomeni izvajanje procesa vodenja podjetja k izidom, ki nastajajo v poslovanju podjetja.
5. Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Managementi največkrat opravljajo te 4 naloge simulativno, povezano in ne v nekem togem zaporedju, ko jim gre za doseganje ciljev organizacije.
6. Sodobni management je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije. Managementi opredeljujejo cilje organizacije in nato usmerjajo zaposlene k njim. Managerji pridobivajo in porazdeljujejo materialne vire in človeške zmogljivosti, brez katerih organizacija ne more delovati.
7. Management je veda o odločanju. Razvija se prilagojen posamezni dejavnosti in organizacijam in temelji na splošnih načelih. Glavna naloga managerjev je odločanje, ki mora biti organizirano na temelju analiz. Skrbi za ohranjanje, razvoj in vzdrževanje teh sistemov.
8. Management, kot veda, daje neko širino znanja, ki pripelje k boljšim, kvalitetnejšim odločitvam. Management je bil prisoten že v preteklosti – gradnja piramid, kitajskega zidu, ... Najprej je bil projektni management (začetek – cilj), sedaj pa je časovno neomejen (podjetja so organizirana za nedoločen čas).
9. Management kot stroka je nastajal vzporedno z uvajanjem delitve dela, ki jo je približno pred 230 leti utemeljil Adam Smith. Z delitvijo dela se je začela spreminjati ožja specializacija dotodanjih obrtnikov, ki so sami opravljali vse funkcije delovnega procesa. Delitev dela je povzročila potrebo po nekakšnem specialistu, ki naj bi bil sposoben predvsem koordiniranja na novo nastalih samostojnih, specializiranih delovnih procesov. Ta nova funkcija naj bi zahtevala nove vsebine planiranja, kontroliranja in tudi organiziranja delavcev v na novo oblikovanih odnosih po načelih delitve dela. Na ta način se je začel razvoj managerske stroke.

1.2 Management v javnem sektorju

Management so začeli prenašati iz privatnega v javni sektor šele nekje 20 let nazaj. Takrat so se začele prenašati oblikovne tehnike managementa v javni sektor v smislu dobrega storitvenega podjetja. V javnem sektorju popolnega managementa še ni, zato pa obstajajo zakoni, politična

moč, ki se porajajo na vrhu in se porazdelijo na nižje nivoje. Javni sektor ni dovolj decentraliziran in ni dovolj meritev, zato mora javni sektor razviti sistem meritev in decentralizirati odločanje v javnem sektorju ter na osnovi meritev razločevati med dobrim in slabim.

Javni sektor je bil včasih v rokah oblasti -vladarjev, zato so morali biti najprej zadovoljeni njihovi interesi in ne interesi porabnikov. Z novo paradigmo v javnem sektorju, ki se imenuje novi javni management, ki temelji na meritvah, je pomembno, da je management vključen v javni sektor, kjer je na prvem mestu državljan saj je on tisti, ki financira delovanje vseh javnih organizacij. Javna uprava mora torej razviti sisteme meritev in ekonomičnosti, da bo uporabnik zadovoljen s ponujenimi storitvami javne uprave. Meritve so pravi inštrument, ki dajejo možnost za uporabo managerskih metod. Čim bolj stvari merimo poglobljeno bolj stvari poznamo. Meritve pokažejo kdo je na nekem področju manj in kdo bolj obremenjen, kdo dela nad in kdo pod povprečjem, zato te meritve pomagajo utemeljevati stvari. Proračunsko financiranje naj bi se čim bolj nanašalo na obseg storitev in šele potem bo možno bolj nagrajevati delavce.

Produktivnost je pomembna in temeljna stvar in mora nekako biti generator razvoja procesov in postopkov. Ni poenotenih postopkov procesa, vse stvari morajo biti med seboj povezane.

1.3 Razvoj teorije managementa

Vsakemu dobremu managerju je prirojena lastnost, da skrbi za dobro opravljanje in nadaljnji razvoj podjetja.

Iskanje najustreznejših načel managementa (pravil) ali zakonitosti, ki vodijo do učinkovitih procesov managementa v vseh situacijah, se odvija že več stoletij.

Pri iskanju teh načel so pomembni naslednji dogodki:

Stari Egipt: kjer je pri gradnji piramid že obstajala delitve dela in so že graditelji piramid so poznali določena temeljna načela, kot so:

- avtoriteta
- načrtovanje (samega objekta)
- specializacija (eni se specializirajo za sekanje kamenja...)
- nadzor
- odgovornost

Razdelitev dela: sekanje, transport, ... na ta način dosežemo večje učinke, vendar pa potrebujemo nekoga, ki bo to usklajeval (timing, planiranja, usklajevanje trga podjetja, financiranje, ...)

Kitajski učenjak Mencius (Kitajska, 500 let p.n.št.) je v svojih zapisih poudarjal pomen sistematičnega pristopa v managementu. "Kdorkoli se loti kakšnega posla mora imeti sistem. Posla, ki bi uspel brez sistema preprosto ni."

Na vse moramo gledati sistemsko, kot celoto, torej kot sistem, v katerem upoštevamo tudi njegovo okolje.

Aleksander Veliki, (vladal 336-323 pr.n.št.). Je prvi uvedel kadrovski management (na vojaškem področju). Bil je uspešen vojskovodja in strokovnjaki so kasneje ugotovili, da gre njegove uspehe pripisovati, ker je pri mladih uvedel selekcijo kadrov. Le najuspešnejši so lahko napredovali do vrha piramide saj so bili deležni več šolanja, zasedli so najvišje položaje in zato je imel prave ljudi na pravem mestu. Je začetnik HRM (Human Resources Managementa).

Machiavelli je v 16. stoletju razvil štiri načela, principe v managementu (za vladanje in gospodarstvo)

- zagotovitev podpore vključene množice,
- kohezivnost (povezanost v sistem),
- vodenje,
- želja po preživetju (prisotni motivacijski faktorji)

1.3.1 Predvojni teoretiki managementa

Friderich Winslow Taylor: "Principi managementa"

Bil je inženir. Zagovarjal je svoje spoznanja pred ameriškim kongresom. Z matematičnimi metodami je ugotovil in dokazal, da bi pri gradnji železnice na vzhodnoameriški obali država prihranila denar, če bi delavci delali po njegovih navodilih, ki so izhajali iz analize in temeljnih spoznanj. Način, kako so delavci delali je bil prepuščen njim samim. S preučevanjem faz dela je ugotovil, da bi bilo potrebno izluščiti optimalen način dela delavcev, delovnih faz in ugotoviti koliko časa je potrebnega in koliko delavcev bi naredilo npr. 1 km proge, kar bi lahko planirali v naprej ter koliko bi to stalo.

Smatra se, da je Taylor začetnik znanstvenega managementa. Njegovo delo je imelo pomemben in dolgoročen vpliv na razvoj managementa ter vpliva tudi na današnje praktično učenje.

Principi managementa:

- managerji naj bi zbirali vse znanje, ki ga imajo delavci, ga nato razvrščali in ga uvajali (zakonitosti, pravila, "know-how")
- managerji naj bi razvili "znanost" za vse elemente človeškega dela, ki naj bi zamenjala dotedanja pravila "pravila palca" (pomeni neko približnost oz. približna merila)
- managerji naj bi prevzeli planiranje in časovno razporejanje dela, kar je bila prej naloga delavcev.

Henry Fayol: Napisal je knjigo: Splošni industrijski management, v kateri je analiziral managerske aktivnosti v petih sestavinah:

- **PLANIRANJE** (zajema postavljanje ciljev in ugotavljanje poti za doseganje ciljev, ki so osnovni cilji in podcilji podjetja – pomeni čim bolj natančno vrednotenje ciljev)
- **ORGANIZIRANJE** pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov, (povezano je z načeli delitve dela in specializacijo; ta specializacija je danes izredno močna. Specialisti so organizirani v skupine s cilji, da med seboj sodelujejo. Glede na problematiko situacije združimo specialiste z različnih sistemskih področij).
- **UKAZOVANJE ALI USMERJANJE** (čas diktatorjev, danes gre za mehkejšo odnose in tudi ukazovanje). Pomeni neko vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge.
- **KOORDINIRANJE** med posameznimi organizacijskimi enotami, vodje teh enot skrbijo za prenos informacij in komunikacijo z okoljem
- **KONTROLA**, to je nek proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Urejen mora biti sistem meritev, ki zagotavlja, da letne in strateške cilje

dosežemo. V vsakem trenutku je potrebno vedeti koliko smo naredili, koliko smo se približali ciljem. Odločanje je vedno prisotno. Proces kontroliranja je v glavnem krožen. Managerji najprej postavijo standarde za dosežke, nato primerjajo dobljene dosežke s postavljenimi standardi, potek ukrepajo, če gre za kakršnokoli odstopanje in če je treba prilagodijo standarde spremenjenemu oz. novemu položaju.

To so glavne funkcije managementa. Čisto glavna je odločanje, ki je prisotno vedno in povsod.

To so bili analitični temelji, na katerih so kasneje gradili številni teoretiki. Trdil je tudi, da mora učinkovit manager bazirati na 14 načelih:

1. **Delitev dela in specializacija**, ki je osnova za management. kar je Adam Smith ugotovil že 100 let pred Fayolom
2. **Skladnost avtoritete in odgovornosti**: če nima pristojnosti, naj tudi nima odgovornosti (moč → pomeni tudi odgovornost)
3. **Disciplina**: že če se vključimo v neko organizacijo, se seznanimo z nekimi pravili – statut, sindikat, zakonodaja na področju dela, človekove pravice
4. **Enotnost ukazovanja**: en človek – en predpostavljeni, vsak ima samo enega, ki mu ukazuje, da ne pride do zmede
5. **Enotnost usmeritve**: skupni cilj, skupna mišljenja vseh managerjev in tudi ostalih
6. **Podreditev individualnih interesov splošnim interesom**: najbolj pomembno je, da dosežemo skupni cilj
7. **Nagrajevanje mora biti pravično in v skladu s prizadevnostjo**: Herzbergova teorija motivacije – higieniki
8. **Centralizacija vitalnih funkcij** (vsaj strateških odločitev)
9. **Stopenjsko ali hierarhično načelo linijske avtoritete**: višji nivo je vedno bolj odgovoren
10. **Princip urejenosti**: pravi človek na pravem mestu
11. **Nepriustranost**: objektivnost (naslanjati se na dejstva), skušamo zmanjšati element subjektivnosti
12. **Stabilnost službenega položaja osebja**: če so delavce zaposleni za nedoločen čas, se bolj poistovetijo z organizacijo
13. **Pomembnost iniciativ**: že tedaj je opozoril na nujnost stalnih izboljšav
14. **Pomembnost občutka solidarnost**: pomeni, da tudi podjetje koristi delavcem v primeru nesreč.

Značilnost njegovih trditev:

V vsaki skupini delavcev je nekdo, ki delo opravlja bolj racionalno, pomagači naj bi proučevali to racionalno delo, ga uzakonili. Torej uvedli naj bi študijo dela, potem naj bi se z računalniško operacijo dalo

izračunati koliko bodo naredili. Potem naj bi bilo možno načrtovanje, planiranje (stroški), potem razvili procese finančnega planiranja. Torej naj bi vnesli v področje dela neko točnost. Ta management je dajal boljše rezultate v zmanjševanju stroškov. V privatnem sektorju je cilj profit. V Franciji je Fayol napisal knjigo o splošnem industrijskem vedenju, opisovala je te funkcije kot management (5 funkcij) in razna načela.

Navedeno Fayolovo delo je prvi poskus zaokrožene teorije managementa. Mednarodno priznanje je doživel kot avtoriteta za management šele 30 let po prvi izdaji knjige, saj je bilo njegovo delo pozno prevedeno v angleščino.

Postavila sta temelje znanstvenega managementa iz lastnih metod, da se je lahko začel razvijati.

Elton Mayo pa se je v svojih raziskavah oddaljil od tehničnih vprašanj, struktur in nadzora in se kot prvi posvetil človeškim dejavnikom, ki vplivajo na učinkovitost dela v industriji. Mayo je na osnovi raziskav trdil, da na zadovoljstvo delavcev pri delu najbolj vplivajo socialni odnosi.

1.3.2 Moderna teorija managementa

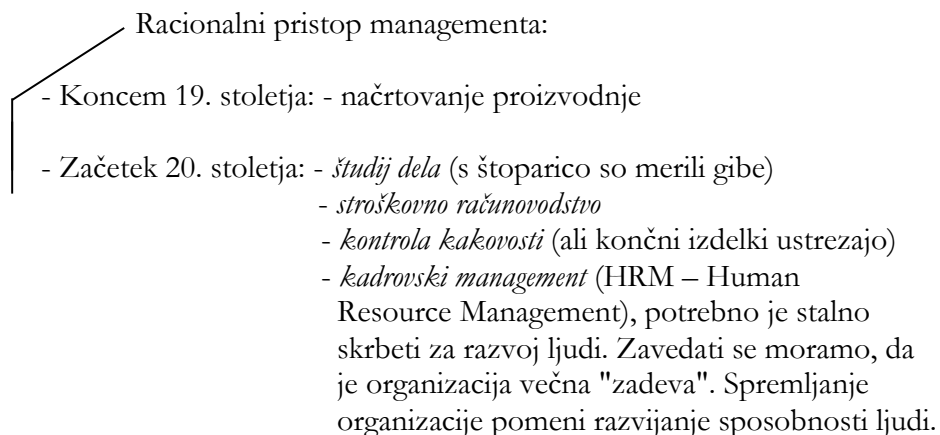
Moderna teorija managementa se pričinja z razvojem tovarn.

Potrebne tehnike:

- Finančni nadzor (plačevanje davkov)
- Primerni vzorci plač (zaradi nesoglasij med delavci – plačilni sistemi, ker so nekateri pri drugih delodajalcih dobili večje plače za manj vredno delo, so se ustanovili sindikati; managerji pa so razvili neke vzorce določanja plač)
- Sistem načrtovanja (od strateškega, letnega, operativnega, plani nabave: gre za povezanost med finančnimi, materialnimi in drugimi plani)
- Metode ocenjevanja naložb (dobički → z njimi so financirali naložbe, zato so se razvile te metode)

1.3.3 Znanstveni management

Počasi se je začel razvijati znanstveni management. Je objektivni pristop za uporabljanje znanstvenih metod: statistike, matematike.



1.3.4 Teorije managementa po drugi svetovni vojni – po letu 1945

Po vojni je značilen velik razmah različne literature o managementu, kjer so pristopi tako številni in različni, da jih zelo težko razvrščamo v zaokrožene miselne šole. Obstajajo pa nekateri skupni imenovalci:

Prva skupina: predstavlja jo tradicija svetovalcev, ki so razvijali metodo na osnovi izkušenj, s ciljem povečati stopnjo sistematičnosti in urejenosti v njihovem razmišljanju. Glavni predstavnik je Peter Drucker.

Druga skupina: predstavljajo jo sorodni pisci, ki pa so management osvetljevali s pomočjo humorja in satire. Sem spada Parkinson (Parkinsonov zakon)

Tretja skupina: predstavljajo jo funkcionalna načela, ki se ukvarjajo le z enim področjem, ne pa s celoto managerskih nalog. Sem spadajo avtorji načel marketinga (Lewin in Kotler). V to skupino spadajo tudi avtorji načel kadrovskega managementa in strateškega planiranja (Ansoff).

Četrta skupina: predstavljajo jo pomembni raziskovalci managementa, predvsem industrijske psihologije in sociologije. Gradijo na temeljih, ki jih je postavil Elton Mayo v svojih empiričnih in primerjalnih vedenjskih raziskavah in industrijskih organizacijah (Human problems of an industrial civilization, 1933). Ta preučevanja se delijo naprej v:

- preučevanje posameznika (industrijskega delavca) in njegove motiviranosti (Herzberg, Maslow)

Higieniki: so skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno vplivajo na njegovo motivacijo. Mednje spadajo plača, delovni pogoji, družinsko stanje, itd.

Plača je higienik, ne motivator

Motivacijski teoretik in industrijski psiholog Fredrick Herzberg opredeljuje dve skupini dejavnikov, ki pripomoreta k zadovoljstvu ali nezadovoljstvu zaposlenih. V prvo sodijo motivatorji, kamor prištevamo odgovornost, napredovanje in priznanje. Druga skupina so tako imenovani higieniki, ki obsegajo delovno okolje, vodenje, plačo in politiko vodenja podjetja. Neizpolnjena pričakovanja na področju higienikov na zaposlene delujejo kot demotivacija, če pa so ti pogoji izpolnjeni, je njihov motivacijski učinek brez motivatorjev omejen.

Naj teorijo dopolnim s prakso: zaposlenim dobro denejo lepo opremljeni poslovni prostori (higienik), če pa se nekdo v tem sicer lepem okolju ne znebi občutka, da je obtičal, da ne napreduje, da se osebno ne razvija (motivatorji), se bo lahko kaj hitro odločil zamenjati zaposlitev. Med higienike sodi tudi plača, zato kljub razmeroma slabi plači nekdo, ki je zelo zadovoljen z odnosi v podjetju in se zaveda, da so njegove zamisli opažene in cenjene (motivator), ne razmišlja o zamenjavi službe.

- vedenjske raziskave delovnih skupin v proizvodnji (Guldner, 1954; Lipton, 1963)

- proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost (Woodward, 1965, Likert 1961)

- vedenjske raziskave managementa in vodenja (Mintzberg, 1973).

Peta oz. zadnja skupina: sem spadajo avtorji, ki so k moderni teoriji managementa prispevali z uporabo znanstvenih metod in matematičnih tehnik reševanja problemov – za operacijskimi raziskavami (March and Simon, 1951) ter področje kibernetike (Weiner, 1948).

1.3.5 Sodobna načela managementa

V izredno bogati novi literaturi je poudarek na spodbijanju različnih teorij specializiranih ozkih področij, vendar v njih avtorji ne povezujejo in ne sintetizirajo. Nekaj načel oz. smernic za katere še vedno velja splošno soglasje:

- Organizacija je kompleksen sistem.
- Ima tehnične in socialne podsisteme.
- Organizacija je odprt sistem.
- Ključno bogastvo vsake sodobne poslovne organizacije je znanje.
- Ključna naloga managementa je, da zagotovi obstoj organizacije s pomočjo ustreznih in stalnih izboljšav (inovacij).
- Management je proces doseganja ciljev z delitvijo dela.
- Management je generična aktivnost, čeprav se v različnih situacijah pojavlja v drugačnih oblikah
- Za organizacijsko poslovanje ne obstaja le en najboljši način poslovanja (vsaka dejavnost mora stalno prilagajati svojo organiziranost in se odzivati zahtevam spremenjenih pogojev).
- Management je proces, ki uporablja racionalno logično odločanje in aktivnosti pri reševanju problemov ter intuitivne aktivnosti presojanja (je znanost in umetnost).

Učenje managementa zahteva zelo obsežno znanje in tudi veščine. V gospodarstvu je predvsem pomembno poznati ekonomijo, organizacijo in tehnologijo, ki so vede, s katerimi preučujemo delovanje podjetja. Razumeti moramo temeljne funkcije podjetja, kot so proizvodnja, marketing in finance. Ker je delovanje podjetja odvisno predvsem od ljudi, moramo proučevati tudi njihovo obnašanje.

Nepogrešljivo je oblikovanje informacijskih sistemov za nadzor nad poslovanjem ter podporo odločanju v managerskih procesih, predvsem pri planiranju strateških in drugih ciljev podjetja. Pri oblikovanju ciljev se neprestano srečujemo z odločanjem in vodenjem podjetja, kjer mora nekdo skrbeti za postavitve ciljev podjetja, motivirati delovanje vseh zaposlenih v podjetju in povezovati njihove napore v kohezivno (sposobno) celoto. Tu sodelujejo vsi managerji, glavno odgovornost pa nosi vrhovni – izvršilni management.

Theodore Levitt trdi, da sta glavna lastnost dobrega managementa poudarjena racionalnost in kontrola, ter pravi:

Glavna naloga managementa je:

- ✧ razumno ugotavljanje situacije in sistematična izbira cilje in namenov (kaj je treba narediti)
- ✧ sistematično razvijanje strategij, da se ti cilji dosežejo,

- ❖ zagotavljanje in razporejanje potrebnih resursov,
- ❖ razumna zasnova, organizacija, usmeritev in kontrola dejavnosti, potrebnih za doseg izbranih ciljev; in končno,
- ❖ motiviranje in nagrajevanje ljudi, da opravijo svoje delo.

Manager si često postavlja vprašanje "Katere probleme je treba rešiti in kateri so najboljši načini, da dosežemo takšne rezultate, da bodo ljudje s to organizacijo še naprej zadovoljni in bodo z njo še sodelovali". V tem pogledu pomeni vodenje prizadevanje za uresničitev planiranih usmeritev v praksi.

Demokratske družbe s tržnim gospodarstvom so edine, ki lahko uspešno rešujejo problem zagotavljanje dobro usposobljenih managerjev v tržno usmerjenem gospodarstvu. Podobne rešitve se le počasi vpeljujejo tudi v državno upravo, izobraževanje, na področje zdravstvenih storitev in druge institucije javnega sektorja.

Postati dober manager ne zahteva niti genialnosti, niti junaštva, ampak vztrajnost, trdo delo, inteligenco, analitične sposobnosti in, kar je morda najpomembnejše, tolerantnost in dobronamernost.

Stari koncepti so vsebovali skoraj mistično verovanje v posebne lastnosti vodje in v to, da si le izredni ljudje zaslužijo moč vladanja in politike. V zadnjem času so raziskave tudi demistificirale (odpravile) legendarne vodje z ugotovitvijo, da je vodja le tisti, ki ima za razliko od ostalih več znanja in sposobnosti, na osnovi česar lažje postavlja cilje in določa načina za njihovo uresničevanje. Ostali člani so tako na neki način od njega odvisni in mu zaupajo vlogo vodje.

Najbolj vpliven praktik managementa Sloan, ki je poleg Pierra du Ponta oblikoval temelje moderne korporativne strukture, na vprašanja, kaj loči uspešne od neuspešnih managerjev: Dober manager temelji na uravnoteženju med centralizacijo in decentralizacijo oz. decentralizacijo s koordinirano kontrolo.

1.3.6 Spreminjaje (dopolnjevanje) klasičnih načel managementa (1970 -)

Številne spremenjene okoliščine in družbeni ter tehnološki razvoj so omajali veljavo klasičnih načel managementa, in to predvsem:

- ❖ Vpliv računalnika in kasneje mikroprocesorja na postopke obdelave informacij v proizvodnji in administraciji (umetna inteligenca – računalniki lahko iščejo nove podatke in so skoraj prevzeli celotno vlogo srednjega managementa; kloniramo lahko znanja strokovnjakov, npr. medicina že uporablja metode umetne inteligence – računalnik lahko bolj urejeno in hitreje ter kvalitetnejše zbira in razvršča informacije.
- ❖ Vse pogostejše splošne tehnološke spremembe, zaradi katerih proizvodni postopki in sami proizvodi čedalje hitreje zastarajo (proizvodov je vse več – na Japonskem je vse manjši delež ljudi v proizvodnji: avtomatizacija, robotizacija, srednješolska izobrazba je najnižja izobrazba).
- ❖ Naraščanje mednarodne menjave in povezanega naraščanja konkurence, skupaj z rastjo multinacionalnih korporacij in vpliva na poslovanje z nestabilnimi menjalnimi tečaji (enotna monetarna enota EURO).

- ❖ Vse večji vpliv zakonodaje na poslovno aktivnost – na področja kot so zaposlovanje, zaščita potrošnika, skrb za okolje, zdravstvena zaščita, itd.
- ❖ Spremembe javnega mnenja, demokratizacija in širši pristopi pri oblikovanju strategij in odločanju (večja transparentnost v javnem sektorju)
- ❖ Visoke stopnje inflacije (te bodo vedno; tudi to je potrebno upoštevati).

Glavna naloga managerjev je, da na vseh področjih odločajo najvišji.

Vertikalno, da vrhovni manager skrbi za dolgoročne rešitve na treh nivojih, in sicer: strateški, taktični in operativni nivo.

Horizontalno, ki se usmerjajo na proces, npr. nabave, proizvodnje

2. PROCES ODLOČANJA:

ODLOČANJE: je urejen proces, ki se začne z odkrivanjem razlik med znanim stanjem zadev in zelenim stanje. To zeleno stanje je običajno med idealnim in realistično možnim stanje.

Alternativne aktivnosti se izbere in odkrije. Ena izmed teh alternativ postane izbrana aktivnost na osnovi proučevanja in utemeljevanja. Zatem pride operacionalizacija izbrane alternative in uvajanje. Proces je zaključen s povratno informacijo (feedback) potem, ko je ta alternativa rezultirala v smeri zelenega stanja zadev. Če se doseženo in zeleno stanje zadev nista dovolj približala, se običajno sproži nov cikel.

Odločanje je sestavni del managementa v kateri koli organizaciji. Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev. Dobre odločitve praviloma vodijo k visokim dobičkom (tudi dolgoročno), slabe pa v izgube ali celo v propad podjetja.

Proces odločanja se začne z ugotavljanjem problemskega stanja, z ugotavljanjem, da je nekaj narobe; sledi izluščenje vzrokov tega stanja ali ugotovitev problema; temu sledijo iskanje, ocenjevanje in izbira ustreznih rešitev, ki jih pred uporabo še ustrezno preizkusimo. Praktičen preizkus z izvedbo rešitve pa potrdi njeno ustreznost in uspešnost.

Naloga vseh managerjev je, da sprejemajo takšne odločitve, da bodo dosegli poslanstvo in cilje organizacije s čim manjšo porabo materialnih, človeških in drugih resursov.

Drucker: odločanje je le ena izmed nalog managementa. Običajno zahteva le majhen del njegovega časa. Toda sprejeti pomembno odločitev, je bistvena in izrecna naloga managerja.

Uspešnost dela managerjev se najbolje ocenjuje glede na uspeh managerskih odločitev. Odločanje pogosto pripelje do nekaterih organizacijskih sprememb, kar nehote vpliva na obstoječe odnose in prihodnje razplete.

Odločitve imajo tudi različne stopnje pomembnosti. Odločitve, ki jih sprejema vrhovni management, so običajno življenjskega pomena za dolgoročno strategijo organizacije. Odločitve, ki jih sprejema srednji management, so običajno zgoščene v glavnih centrih odgovornosti organizacijske uprave. Uspešnost teh izbir je povezana s strateškimi odločitvami vrhovnega managementa. Nazadnje izvaja operativni management vsakodnevno razporejanje resursov na vseh tehničnih področjih organizacije ob upoštevanju usmeritev, ki jih že vsebujejo odločitve srednjega in vrhovnega managementa (strateške in taktične odločitve).

Primer:

Japonci vedno pri odločanju oz. sprejemanju odločitev "cincajo" (svojo odločitev podajo šele po 3x snidenju – sestanku). Svojo "premišljeno" odločitev vedno speljejo do konca.

Američani se z razliko od Japoncev hitro odločijo, vendar pa potem v 6 mesecih vidijo, da niso izbrali pravo odločitev. Vidijo, da ta smer ni prava ...

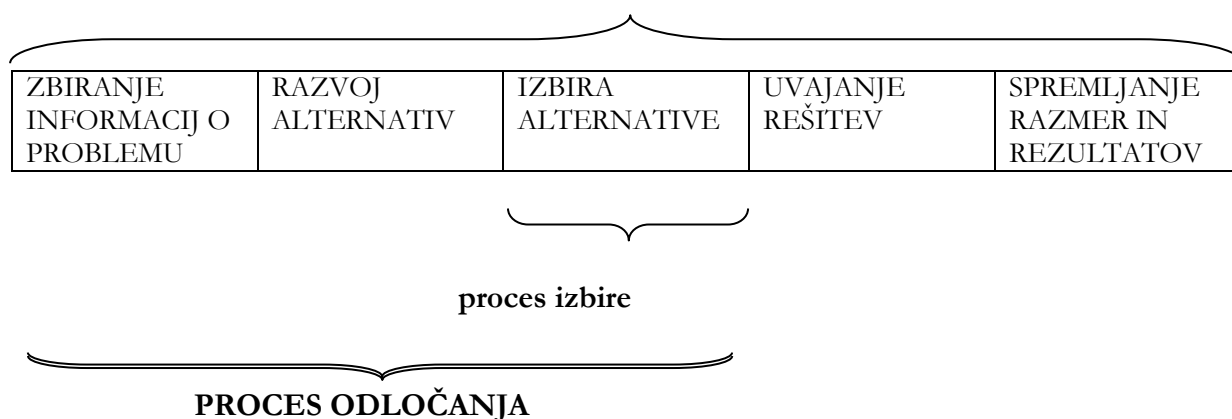
Preden se sprejmejo odločitve je potrebno pretehtat vse vidike problemske situacije, dodobra analizirat obstoječe problemsko stanje, da ugotovimo vsebino problema. Faza ugotavljanja problema je pogosto med najzahtevnejšimi. Priti moramo do razloga problema in ga skušamo odstraniti. Običajno gre za ugotovitev odstopanja dejanskega stanja od zaželenega. Slika informacije mora biti izpopolnjena, da lažje razvijemo cilj, da pridemo iz te situacije v želeno končno situacijo. S pomočjo ustreznega modela izberemo optimalno in dovolj dobro rešitev in se ji poskušamo približat. Naredimo nek scenarij, analiziramo možne poti, alternative analiziramo na resurse – denar, ljudi, interese in najdemo neko skupno rešitev, se pravi, katera alternativa je najboljša, in to je odločitev. Pri tem smo opravili samo z miselnim procesom.

Npr.: zobobol trenutno preženemo z aspirinom – simptom. Odpraviti moramo še zobobol, torej odpraviti moramo problem zaradi katerega je nastala bolečina. Ampak zato, da odpravimo problem ga moramo najprej spoznati. To pa naredimo z analitičnimi podatki.

Najboljša pot je torej alternativa. Odločitev je izbor najustreznejše alternative. Odločitveni proces je teoretični del reševanja problema, nato pa pride uvajanje odločitev v prakso. (Japonci "cincajo" zato, da ugotovijo ali se bo kasneje našla kakšna ovira – napaka)

Na koncu moramo spremljati, kontrolirati, nadzirati rezultate – monitoring, gre za uresničevanje alternative. Nikoli pa ne smemo končati z odločanjem – končali smo samo teoretični del. Kakovostne odločitve pripeljejo do kakovostne organizacije.

2.1 Proces reševanja problema



Odločanje ni nikoli samo po sebi namen, ampak je vedno del nekega procesa (je v kontekstu reševanja problemov iz manj zaželenega stanja v bolj zaželeno stanje. Odločitveni proces se začne z postavitvijo ciljev. Obstaja več načinov reševanja problemov. Vedno je treba čimbolj objektivno analizirati situacijo. Odločitev je nekje v fazi zbiranja alternativ. Več je alternativ, večja je možnost

za sprejetje kvalitetne odločitve. Pogosto delamo napake in problem je nezaželena situacija. Ožji izbor alternativ → pred sprejetjem analiziramo na kakšne probleme lahko naletimo v fazi uvajanja. Zavedati se moramo, da je odločanje le ena faza v procesu reševanja problema! Potrebno je razviti kritičen odnos do problemov, tako osebno kot pri organizacijah.

Na osnovi definicije problema se odločimo za najboljšo alternativo (za optimalno varianto) – in ta proces imenujemo odločanje. Toda s tem problem še ni rešen, saj je odločanje le ena izmed faz v skupnem procesu reševanja problema. Pri reševanju pa je potreben tudi nadzor nad reševanjem problema in spremljanje kdaj bo problem rešen. Najhuje je, če ne reagiramo na problem in ga ne definiramo. Kakovost managerja je, da zazna problem, jih zna dobro preučiti, jih definira, jih razvrsti po prioriteti in ima znanje, da izbere najboljši način za reševanja problema.

Med managerji mora potekati delitev del (vertikalna in horizontalna). To je temeljna delitev dela, vezana na reševanje problemov. Odločanje je zelo pomembno in mi pogosto zamenjamo probleme.

Managerji (morajo imeti pozitivne plane) se ločijo po ambicioznosti na ambiciozne (izbirajo dobre poti) in neambiciozne (imajo neambiciozne cilje, izbirajo slabe poti, kopirajo slabe, itd), oziroma tiste, ki rečejo: "Ah, to je v redu"; ker to zadovoljstvo ne zahteva nobene aktivnosti.

Pri reševanju problemov sodelujejo tudi lastniki. Ti preko skupščine nadzornega odbora odločajo o tem, kaj bi želeli oz. o ciljih, nadzorni odbor pa glede na te cilje izbere ustrezne managerje. Lastniki morajo težiti k temu, da najamejo le najboljše managerje in jih stimulatивно plačujejo glede na uspešnost podjetja.

Managerji sami iščejo probleme in jih skušajo rešiti:

1. faza: Zbiranje informacij o problemu: problem definiramo z nekim nezaželenim stanje, opredelimo problem, skušamo zbrati maksimalno število informacij, treba je upoštevati ekonomičnost (denar, čas,...)
2. faza: Razvoj alternativ: več alternativ moramo imeti, da se prej približamo dobri rešitvi in razmislimo katera je dobra
3. faza: Izbira alternative: odločimo se za eno alternativo, tisti, ki odloča izbere določeno smer aktivnosti izmed niza alternativ.
4. faza: Uvajanje rešitev: ob odločitvi moramo razviti način, kako bomo to izvedli
5. faza: Spremljanje razmer in rezultatov: pregledamo, če vse poteka tako kakor smo načrtovali.

Uspešnost odločitvenega procesa je v veliki meri odvisna od posameznih funkcij, ki sestavljajo proces. Uspešnost pomeni doseganje ciljev (želenih stanj), ki so sprožili proces.

Ko so managerski cilji postavljeni, je naslednja funkcija odločitvenega procesa zbiranje informacij, iz katerih s pomočjo različnih analiz izoblikujemo alternative. Premalo temeljito iskanje/zbiranje informacij in pristransko procesiranje povzroča kasnejše napake v procesu odločanja. Ko z raziskovanjem pridobimo dovolj potrebnih informacij, da oblikujemo niz alternativ, je naslednja funkcija v procesu ta, da vse alternative med seboj primerjamo in ocenimo njihovo primernost. Da bomo lahko izbrali najboljšo alternativo moramo določiti kriterije in merila uspešnosti. Prednost dajemo alternativam, ki prinašajo največje koristi ob najmanjšem tveganju za izgube. Dejanje izbora/odločitve je v nekem smislu centralni dogodek celovitega odločitvenega procesa, vendar pa gledati samo na dejanje izbire, bi pomenilo negiranje vseh dejavnosti, ki so bile potrebne, da ustvarimo vse pogoje za dobro odločitev in tudi vseh načrtovanj, ki so bistvena za uvajanje odločitve. Z odločitvijo se proces nadaljuje z uvajanjem alternative ter spremljanjem in

kontrolno. Izbrana alternativa je lahko tudi takšna, da osnovnega cilja ne uresničuje v celoti, toda zelo koristno vpliva na številna druga področja ter ne ovira doseganja katerega koli cilja. Resnična vrednost vsake odločitve se pokaže šele, ko jo uresničimo. Pri uvajanju je treba predvideti vse mogoče težave in imeti zanje vnaprej pripravljene ustrezne ukrepe. Ko je neka odločitev uvedena, ne smemo misliti, da bodo končni izidi samodejno dosegli postavljene managerske cilje. Spremljanje informacij in poročanje morata biti sestavni del odločitve, da se zagotovi stalno preverjanje dejanskih rezultatov s pričakovanji, ki jih je nudila odločitev.

Managerji stalno proučujejo obstoječe stanje, ga primerjajo s konkurenco in ga skušajo izboljšati.

PLANIRANJE: pomeni opredeljevanje ciljev neke organizacije in poti za njihovo realizacijo. Je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim.

Cilj pomeni neko želeno stanje, neko sorodnost z želenim modelom. Postavljamo si neke cilje, kot neko želeno stanje. Razlika med začetnim in končnim stanjem je problemska situacija. Za doseg cilja moramo analizirati želeno stanje, postaviti neko pričakovanje, zato so potrebne različne poti in manager zato razmišlja, kako bi do tega prišel, sprejemajo se odločitve, ki naj bi bile pretehtane na osnovi nekih analiz, potrebno je problem tudi razdrobit. Naloga managerjev je v zagotavljanju resursov. Spremljati mora uresničevanje rezultatov. Vsak, ki sodeluje v procesu lahko razvije sistem nadzora. Gre za visoko stopnjo harmonije v organizaciji.

Bistvo planiranja je njegov namen v razreševanju in v preprečevanju problemov. Planiranje v metodološkem smislu je proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med njimi in oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune.

Drucker je v 60. letih razvil metodo MANAGEMENT BY OBJECTIVES – MBO (Management za doseganje ciljev), to je management s pomočjo želenih znanj. Želeno stanje je več kot cilj, je torej en teritorij, ki ga želimo zavzeti in zato so v poslovnem svetu cilji večdimenzionalni. Drucker je razvil MBO v treh dimenzijah:

1. finančno, vrednostno
2. časovno
3. količinsko

Razvil je metodo najbolj prijaznega načina planiranja. Gre za nek postopek, da vrhovni manager postavi predloge ciljev in sprožijo se postopki na najnižji ravni. Managerji se opredelijo do ciljev in te cilje celote razdelijo na cilje posameznih enot. Sproži se postopek usklajevanja na ravneh (npr., da se nabavijo sestavine za izdelavo izdelka v naslednjem letu). Ko je plan narejen dajo managerji soglasje da je O.K. in postopek gre po širini na vse sektorje. V hierarhiji – managerji morajo soglašati s cilji. Pri tem lahko pride tudi do zunanjih ciljev.

Demokratičen način soglašanja s cilji pomeni komuniciranje v vseh fazah in da se v teh fazah razčistijo vse stvari, v zagotavljanju dodatnih resursov, pride do meritev in vsak, ki sodeluje v procesu si razvije sistem spremljanja nadzora.

3. CILJI

Gljučni pomen pri odločanju imajo cilji. Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Novejše pojmovanje ciljev poudarja, da organizacija tudi išče cilje, medtem ko opravlja nekatere svoje aktivnosti. Tako odločanje v organizaciji ni več le na cilj usmerjena dejavnost, ampak je tudi samo proces iskanja ciljev.

Postavitev managerskih ciljev je prva funkcija odločanja. Cilji so pogoj za učinkovitost managementa vseh vrst organizacij. Predstavljajo pripravljenost za aktivnost, preko katerih se izvaja poslanstvo organizacije, cilji pa so standardi, po katerih se meri učinkovitost in sposobnost managementa.

Mee je glede ciljev dejal: "Preden začnemo s katero koli aktivnostjo, moramo cilje, ki jih imamo v mislih, jasno določiti, razumeti in zapisati". Tako lahko cilj definiramo kot končno točko, h kateri management usmerja svoje odločanje.

Cilji (želena stanja) so potrebni za vse aktivnosti, ki prispevajo k temeljnim namenom organizacije. Cilji omogočajo managementu, da planira in organizira ustrezne aktivnosti. Samo jasno določeni cilji omogočajo managerjem, da po samem sprejetju odločitve spremljajo in ocenjujejo primernost svojih odločitev.

Tako postavljeni managerski cilji (želena stanja) predstavljajo primarno funkcijo odločanja, ki inicira in zaključí določen cikel znotraj odločitvenega procesa. Cilji tudi povezujejo celotno organizacijo, ker jo združujejo s skupnimi nameni in medsebojno povezanim delovanjem. Seštevek vseh ciljev nižjih ravni rabi vrhovnemu managementu kot merilo za ugotavljanje uspešnosti doseganja celovitega cilja celotne organizacije.

3.1 Splošno o ciljih

Za doseganje ciljev moramo analizirati stanje.

1. **Vsi cilji morajo biti ovrednoteni:** (da v vsakem času vemo, kdaj jih dosežemo) beseda cilj prihaja iz angleške besede "object", natančneje iz vojaške terminologije in predstavlja neko večdimenzionalno točko oz. površino, ki jo želimo doseči. Zato je pri vrednotenju ciljev potrebno opredeliti več dimenzij oz. kategorij: količinsko, časovno in vrednostno. Vsi cilji morajo biti ovrednoteni, da lahko merimo. Tisto kar ne moremo meriti, ne moremo ovrednotiti.

2. **Hierarhija ciljev mora delovati v isti smeri (množica ciljev z isto rezultanto):** vsak nivo podpira višjega.

3. **Poslovni cilji morajo biti vezano na povečano akumulacijo** (kratko oz. dolgoročno), vsi morajo delovati v smeri povečanja profita.

4. **Cilji kot so "povečuj izvoz" so le deklarativni in se uresničujejo le kot posledica sistemskih ukrepov:** povečati izvoz pomeni narediti analizo trga, predložitev alternativ in odločitev.

5. **Cilji morajo biti javno razglašeni in operacionalizirani** (morajo imeti poznano izvedbo, kaj mora kdo doseči v kakšnem časovnem obdobju): cilji morajo vsebovati načrt izvedbe – virtuozni na svojem delovnem mestu (in tudi meritve o doseganju ciljev)

6. **Delovanje v smeri ciljev moramo stalno spremljati in krmiliti:** Peter Drucker: Management by objectives – demokratična metoda, kjer management določa dolgoročne cilje (določajo usodo podjetja). Temeljijo na analizah. Uskladiti moramo znanje in notranje okolje. Vsak čas moramo vedeti kjer smo, da stvari pospešimo, obrnemo krmilo

7. **Cilji na višjem hierarhičnem nivoju morajo biti prioritetni:** usklajevanje od vrha navzdol. Cilji morajo biti usklajeni.

Cilj je vedno neka večdimenzionalna kategorija (ne samo točka). Cilji so – tako kot problemi – povezani med seboj, pri čemer parcialni cilji skupaj tvorijo cilj podjetja. Vsi morajo biti ovrednoteni – količinsko, kakovostno in časovno.

Vsi cilji morajo delovati v smeri povečanja profita. Biti morajo razglašeni – z njimi morajo biti seznanjeni vsi.

3.2 Management by objectives (MBO)

Je kontinuiran (neprekinjen, nepretrgan) proces in predstavlja:

- ✘ Izdelava strateških in taktičnih **planov podjetij**
- ✘ Izdelava **ciljev** po področjih izdelave **planov** za izboljšanje posameznih področij dela
- ✘ Izpeljava **ciljev delovnih mest** (delavcev)
- ✘ **Revizije in kontrole**

Drucker je razvil model v 60-letih, gre za koncept TOP MGT. Določiti neke strateške cilje, potem morajo iti skozi proces usklajevanja. Zahteva organizacijsko jasnost in demokratičnost vodenja. Povezava strateških in taktičnih planov (kaj in kako bomo delali). Vsebuje tudi sisteme kontrole.

Proces MBO zajema sodelovanje celotne hierarhije managementa pri določanju in spremljanju uresničevanja planov (ciljev), medtem ko daje management performanse poudarek na relaciji manager : zaposleni in se ukvarja s postavljanjem delovnih ciljev zaposlenih in stalnega spremljanja uspešnosti njihovega uresničevanja.

Metodo MBO je Drucker utemeljil kot kontinuiran proces usklajevanja ciljev (želenih stanj) po načinu "top-down" in "bottom-up".

Prične se z inicialnim predlogom vrhovnega managementa, ki ga posreduje managerjem na nižji ravni. Ti predlog ciljev predebatirajo in opredelijo, ali je predlog sprejemljiv in kakšne dodatne resurse potrebujejo za uresničitev. Ves proces se nato nadaljuje na nižjih ravneh, vse dokler niso zajeta vsa interna okolja organizacije. Proces je nato zaključen, razen v primeru, ko neka enota organizacije zavrne predlagane cilje iz utemeljenih razlogov. V takšnem primeru se ves proces začne znova in vrhovni manager predlaga nove, morda manj ambiciozne cilje.

Omogoča, da v času planiranja razmišljamo o možnostih izboljšanja načinov, da razvijamo sisteme meritev.

3.2.1 Bistveni elementi MBO:

- ✘ Opredelitev ciljev (ovrednotimo na demokratičen način)
- ✘ Izbira poti, načinov, da dosežemo cilje
- ✘ Določitev potrebnih dodatnih resursov
- ✘ Motiviranje (pomembno je močnejše motiviranje)
- ✘ Nadzorovanje in analiza doseganja ciljev
- ✘ Ocenjevanje delovne uspešnosti je lažje (katalog ciljev)
- ✘ Opisu del in nalog je potrebno dodati opis ciljev in rezultatov.

3.3 Osnovni cilji podjetja

Cilji so sestavljeni iz več nalog:

- Donosnost – dobiček (splošni cilj)
- Vloga na prodajnem tržišču (za vsak proizvod posebej: tudi v izvozu)
- Produktivnost (optimalna tehnologija)
- Inovativnost (na osnovi MKT raziskav)

Management performance se razlikuje tudi od operativnega managementa, ki se ukvarja z aktivnostmi celotnega sistema produkcijskega okolja. Management se na splošno ukvarja predvsem s problemom, kako izboljšati performanso sistemov. Ti sistemi so običajno organizacije (podjetja), ki proizvajajo različne izdelke in storitve. V teh sistemih delujeta dva pomembna podsistema:

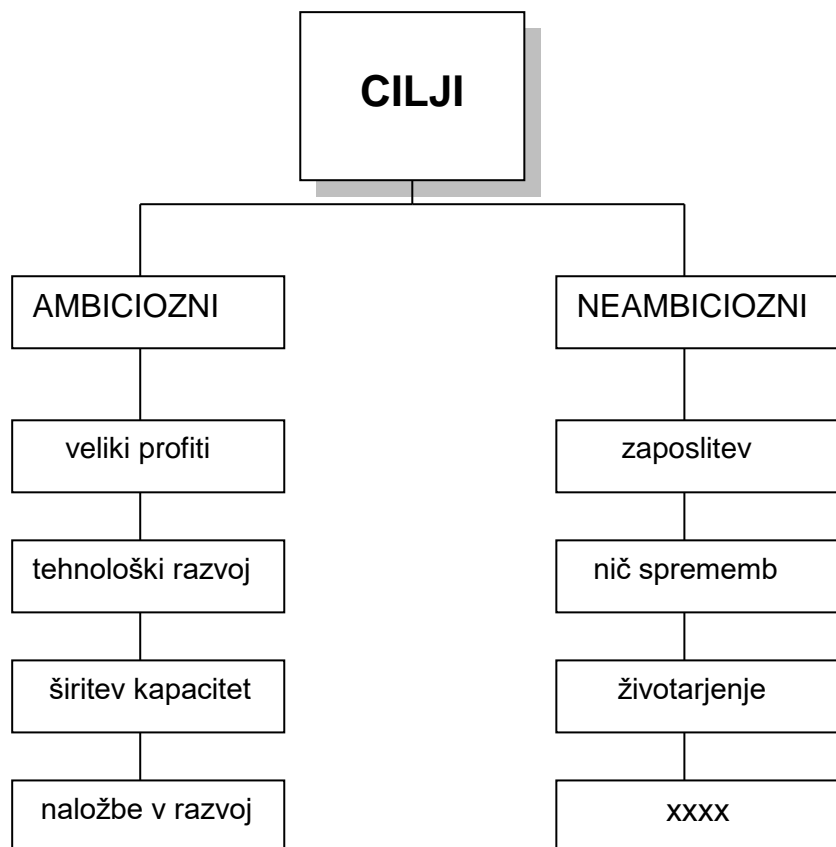
- stroji (tehnična oprema) in
- ljudje (zaposleni).

Medtem, ko je performansa strojev vnaprej strogo določena (nanjo lahko vplivamo le ob izbiri ponudnikov pred investicijo) s strani proizvajalcev in nanjo torej ne moremo vplivati, pa so možnosti vplivanja na performanso zaposlenih ljudi izredno velike in neizkoriščene. Vloga managerja se mora torej osredotočiti na ljudi in njihovo delo ter poskrbeti, da v stalnem partnerskem sodelovanju z vsakim zaposlenim najdejo načine za izboljšanje vseh vidikov njihovega delovanja – performance.

V javnem sektorju in še posebej v javni upravi gre skoraj izključno za izvajanje raznih storitev, zato je kakovost delovanja ljudi v teh procesih gotovo ključnega pomena. To bi moral biti tudi razlog za hitrejšo spoznavanje in uvajanje metod managementa performanse v naše okolje.

Management performanse zajema stalno komuniciranje med managerjem in vsakim zaposlenim za razjasnitev delovnih nalog z namenom stalne izboljšave performanse.

Velik izziv je, da najdemo najprimernejšo osnovo, obliko in način managementa performanse, ki bodo smiselno koristili managerjem in zaposlenim kot orodje (pomagalo), da bodo lažje opravljali svoje delo ter do bo tudi celotna organizacija lažje dosegla načrtovane cilje.



Ambiciozni managerji imajo visoke cilje, to so cilji po dobičku, širitev na trg. Vloga na prodajnem tržišču je zelo pomembna, saj je tržišče edini pravi delodajalec. Medtem ko neambiciozni živetarijo, ne želijo si pretiranih sprememb, itd.

Produktivnost – optimalna izraba vseh resursov. Bistvo razvoja je v povečani produktivnosti – da porabimo manj resursov na enoto proizvoda (manj časa, manj materiala). Inovativnost – z izboljšavami skušamo iskati nove in boljše poti.

3.4 Cilje delimo tudi na vrste nastanka (delovni cilji)

- ⇒ **rutinske cilje** (npr. redno vzdrževanje, periodične analize – ne smemo jih zanemarjati)
- ⇒ **ustvarjalne cilje**:
 - cilji za katere smo dobili ideje od zunaj (izumi, pogoji gospodarjenja)
 - cilji, za katere smo dobili ideje od znotraj (nove metode dela, lastne inovacije)
- ⇒ **cilji osebnega razvoja** (tekoče razvijati znanje, uspešnost- zagotavljati stalno spremljanje novitet, vzdrževanje znanja, ...)

Za doseganje ciljev moramo:

1. razpolagati s potrebnimi resursi:

- a. kadrovskimi
- b. finančnimi
- c. tehnološkimi

- d. tržnimi
(če jih nimamo pa morajo obstajati na trgu)

2. pravilno upravljati z resursi:

- a. optimalno
- b. dolgoročno

3. v primeru spremenjenih ciljev ustrezno ukrepati:

- a. predvidevati spremembe
- b. imeti alternativno strategijo

4. jasno definirati cilje

5. tekoče spremljati uvajanje vseh dejavnosti pomembnih za doseganje ciljev.

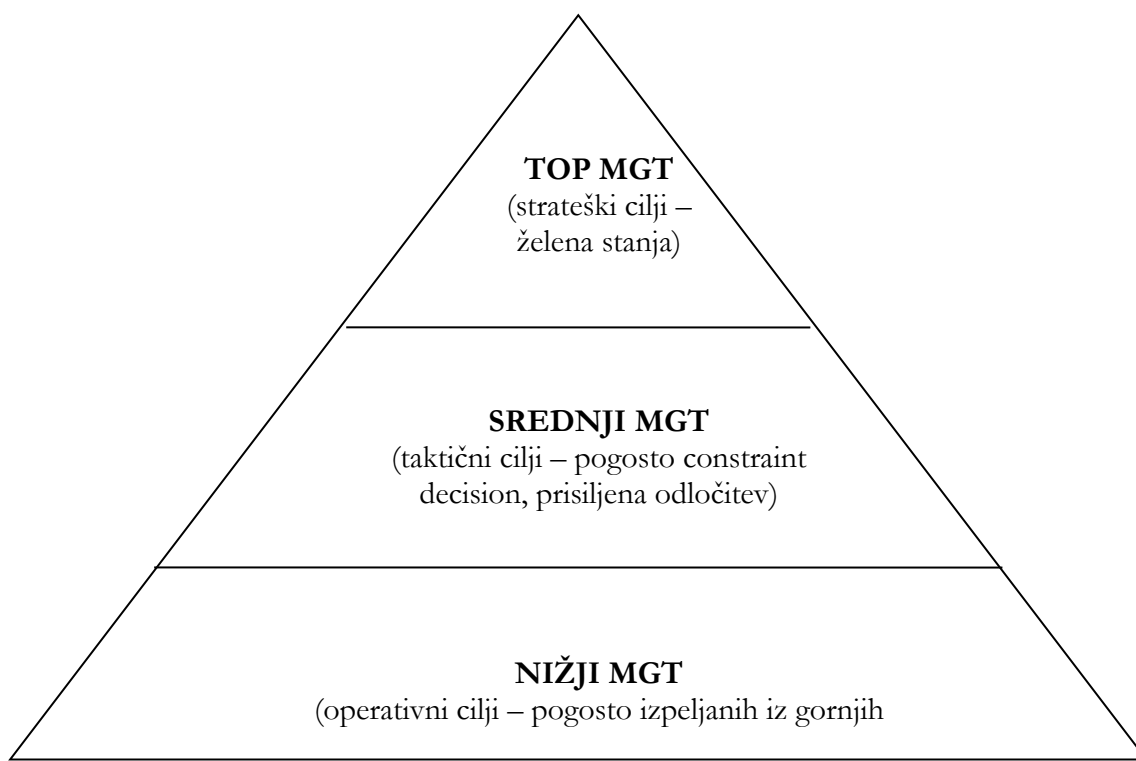
3.5 Naloge managerjev pri organiziranju delovnih procesov:

- ❖ spoznati delovni proces (če želijo izboljšati delovni proces, ga morajo najprej spoznati)
- ❖ spoznati tehnologije in tehnike za izboljšavo obstoječega (ceneje, hitreje, enostavneje, racionalno)
- ❖ omogočiti izboljšave – razvoj delovnega procesov
 - z izobraževanjem in usposabljanjem,
 - s prezaposlitvami na ustrezna dela
 - z uvajanjem iniciativ –feedbacka
- ❖ motivirati za uvajanje izboljšav

Proces je dejavnost, ki se ga da razdeliti na posamezne aktivnosti. Dobri managerji poznajo proces in tehnike za izboljšanje – da je proizvodnja bolj racionalna. Funkcije managerjev se dinamično spreminjajo.

Delitev nalog v vertikalni smeri in njihove najpomembnejše naloge:

3.6 Nivoji managementa, vrste ciljev in načini odločanja



Vsak nivo ima svoje naloge. Odločanje je povezano z naravo odločitev. Strateško odločanje pomeni najpomembnejše odločitve.

Izvesti je treba marketinške analize, analizo trga, analizo sposobnosti v podjetju. To je neki okvir. Znotraj tega sprejema srednji MGT taktične cilje – odločitve. Okvirji strateških ciljev jih prisiljujejo, da se odločajo na osnovi sprejetih odločitev strateške politike.

Različni tipi odločitev:

1. Operativne odločitve: zajemajo vsakodnevno odločanje, da se ohranja nemoteno poslovanje in zagotavljajo potrebni resursi. Za te odločitve so običajno na voljo konkretne informacije.
2. Strateške odločitve: so tiste, ki se nanašajo na ključne spremembe organizacije in njeno usmerjanje za daljše časovno obdobje, od enega do pet let. Informacije, ki so na voljo za te odločitve, niso nikdar v celoti na voljo, temveč jih moramo mukoma pridobivati in tudi pogosto shajati brez njih, ker jih preprosto ni.
3. Taktične odločitve: te pokrivajo časovna obdobja od tedna do nekaj mesecev in se običajno nanašajo na aktivnost posameznih delov organizacije. Tudi tukaj je težje zagotoviti vse informacije za odločanje.

TOP MGT – višji managerji so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Tipični nazivi zanje so predsednik, direktor, ki je lahko samo eden, včasih pa skupina – uprav, itd. Višji managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno organizacijo. Njihova naloga je oblikovanje strateških ciljev, ki jih snujejo skupaj s svojimi štabi in ko imajo izdelane predloge, jih predstavijo lastnikom, ki jih potrdijo ali pa tudi ne. Razlika med strateškimi in dolgoročnimi cilji. Strateške cilje – upoštevati moramo strateške spremembe, ki jih načrtujemo na osnovi poznavanja zunanjih in notranjih dejavnikov.

Sprejemajo najpomembnejše odločitve (strateške), ki se nanašajo na dolgoročne spremembe, prilagoditve problemom, spremembam, ki jih podjetje spoznava v dolgoročnih obdobjih. Te najpomembnejše odločitve so pogoste, potrebujejo temeljite analize (okolja, tržišča spoznanje potreb, trendov v prihodnosti, tehnološkega razvoja). Te odločitve vplivajo na druge odločitve v podjetju, vplivajo na to, kaj bomo naredili.

SREDNJI MGT je tisti, ki zagotavlja potrebne resurse, jih razporeja, skrbi za organiziranost. Najti mora odgovor na vprašanje kako bomo nekaj naredili, najti mora načine poti, kako to doseči (taktični cilji). Te njihove odločitve so utesnjene (constraint decision), ker jih utesnjujejo zgornji managerji. Naloga je, da vršijo komuniciranje od operative do vrha managerjev. Najti morajo najboljšo kombinacijo resursov.

NIŽJI MGT skrbi za tekoče izvajanje nalog na vseh področjih dela, za vsakodnevno operativno delovanje (dajanje nalog delavcem), sprejema tekoče odločitve za reševanje problemov, če ne teče po načrtih (operativni cilji), izpeljani iz strateških in taktičnih.

Naloga managerjev je, da obvladujejo procese.

3.7 Planiranje in MBO

(Upravljanje za doseganje ciljev)

- neposredna povezava med MBO in planiranjem
- MBO prinaša konkretno vsebino planom
- predstavlja načrtovanje izvedbe planov
- združuje vodenje in upravljanje

3.8 Pogoji za uvajanje MBO

- ≈ organizacijska urejenost (jasnost)
- ≈ opredeljene odgovornosti in pristojnosti
- ≈ neobhoden demokratičen tip vodenja

Procesi Organizacija	Dolgoročni plani	Letni plani	Razvoj	Proizvodnja	Nabava	Kadri	Finance	Vzdrževanje	Marketing	Prid. kadrov	Izobraževanje
Generalni direktor	o	x	/		/						
Tehnični direktor	x	o	/	/	/						
Vodja razvoja	x	/	o	/							
Vodja prodaje	/	x	/								
Vodja marketinga	x	x	x		/						
Vodja vzdrževanja		/	/	x							
Vodja kadrovske	/	/	/		o						
Vodja nabave	/	/	/		o						
Vodja proizvodnje					/						
Vodja financ					/						
Vodja inf. sektorja											
Vodja uv. izv.	o	o	o								
Vodja trans.					x						

Legenda: O - glavna odgovorna oseba

X – velika vključenost

/ - delna vključenosti

Navedemo vse managerje v podjetju in vse pomembne delovne procese in ponderiramo v teh stopnjah (legenda). Vidimo porazdeljenost posameznih aktivnosti v določenem procesu. Iz nje vidimo porazdelitev odgovornosti. Lahko nam služi za npr. nagrajevanje managerjev.

4. RAZVOJ MANAGEMENTA

Stalno moramo skrbeti za razvoj managementa.

1. Managerji danes

- zastaranje znanja 50%/10let
- omejitve področij znanja (manager:specialist), znanje mora biti manj podrobno in razširjeno; manager mora biti interdisciplinaren; in zato specialist ni nujno tudi dober manager). Specialisti se poglobljajo bolj ožje in globoko –vertikalno, medtem ko managerji bolj horizontalno.
- koordinacija s specialisti
- liderstvo (da motivira za razvoj podjetja).

2. Managerji prihodnosti

- so nižje MGT hierarhiji in v "konfliktu" z nadrejenimi (zagotoviti znosno sožitje med starimi in mladimi)
- izbor kariere (načrtovanje kariere mladih managerjev)
- sodelovanje podjetja pri načrtovanju kariere (potrebno je najti nek skupni interes)
- cilji razvoja managerjev (vsak manager ima oz. mora imeti svoj cilj).

Manager mora spoznavati nova znanja. Imeti mora interdisciplinarno znanje, specialist pa je usposobljen za ožje področje. Manager mora zagotavljati koordinacijo s specialisti. Motivirati mora za razvoj znanja, razvija teamsko delo.

Manager prihodnosti – gre za mlajšega človeka, ki pa mora pridobivati izkušnje po hierarhiji navzgor. Prihaja do konfliktov s starejšimi, mlajši imajo več teoretičnega znanja, starejši pa ogromno praktičnih izkušenj. Manager bi moral te probleme poznati in vzpostaviti neko sodelovanje pri odločanju.

5. RAZLIKA MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

JAVNI SEKTOR (Javna uprava)	ZASEBNI SEKTOR (Podjetje)
DEJAVNOST <ul style="list-style-type: none"> ➤ pretežno določena z zakoni ➤ delno po dogovoru z uporabniki ➤ delitev funkcij med nivoji 	PROIZVODI IN STORITEV ZA TRG <ul style="list-style-type: none"> ➤ prosta izbira podjetniške ideje ➤ upoštevanje registracije
CILJI <ul style="list-style-type: none"> ➤ zadovoljni uporabniki ➤ usklajena poraba s proračunom (žal dobiček ni cilj) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ dobiček ➤ vloga na tržišču ➤ produktivnost ➤ inovativnost
ORGANIZIRANOST <ul style="list-style-type: none"> ➤ prevladuje centralizacija (način odločanja) ➤ disperziranost (teritorialnih enot kot npr. UE, ZZS, itd) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ decentralizacija ➤ demokratičnost ➤ avtomatizacija z informatizacijo
NAČIN VODENJA <ul style="list-style-type: none"> ➤ linijski, direktiven 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ timsko delo ➤ dvosmerne komunikacije

<ul style="list-style-type: none"> ➤ avtoritativen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ samostojnost enot (profitni centri)
PLANIRANJE <ul style="list-style-type: none"> ➤ neizdelane metode načrtovanja (plan želja) ➤ dolgoročna nestabilnost volivcev, strank, javnega mnenja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ uveljavljene metode strateškega in taktičnega planiranja ➤ dolgoročno stabilni interesi lastnikov in managerjev <p>☞ 1</p>
POSLOVNA SREDSTVA <ul style="list-style-type: none"> ➤ neznana oz. irelevantna vrednost osnovnih sredstev ➤ obratna sredstva zagotavlja proračun ➤ gospodarjenje s sredstvi je na vseh nivojih zelo slab ➤ ekonomika je malo prisotna 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vrednost določena v poslovnih knjigah oz. se določi s cenitvijo ➤ ekonomika je prisotna
EKONOMIČNOST <ul style="list-style-type: none"> ➤ način pridobivanja prihodka (proračun) ➤ drugi prihodki (zaračunavanje storitev) ➤ stroški, odhodki se planirajo brez tendence k zniževanju 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ prihodek se ustvarja na trgu v pogojih konkurence in je odvisen od kakovosti izdelkov ➤ možen je dobiček ali izguba ➤ močne tendence k zmanjševanju stroškov
KADRI <ul style="list-style-type: none"> ➤ preveč birokracije ➤ majhna mobilnost ➤ ni ogroženosti, tekmovalnosti ➤ nestimulativno nagrajevanje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tekmovalnost ➤ povečana mobilnost ➤ stimulatивно nagrajevanje
NOTRANJE REZERVE <ul style="list-style-type: none"> ➤ tehnološki viški niso predmet proučevanja ➤ zmanjšanje proračunskih izdatkov ni cilj (v planih se skuša doseči čim višje postavke) ➤ o koncesijah se ne razmišlja ekonomsko 	<p>SE ZMANJŠUJEJO NA VSEH NIVOJIH Z IZBOLJŠANJEM IS (informacijskih sistemov), MGT IN EKONOMSKEGA RAZMIŠLJANJA</p>
KONCESIJE <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>PODJETJA BI VSTOPILA V NOVI TRG IN Z VEČJO PRODUKTIVNOSTJO ZMANJŠALA CENE JAVNIH STORITEV</p> <p>☞ 2</p>

☞ 1

Organizacije v javnem sektorju imajo dejavnost v skladu z zakoni in s tem, kar zahtevajo uporabniki. V privatnem sektorju so osnovna in obratna sredstva privatna last in lastniki lahko samostojno odločajo kaj bodo proizvajali – v skladu s tržnimi interesi in svojimi sposobnostmi. Podjetju je cilj dobiček, vloga na trgu, produktivno, inovativnost.

Javni sektor zastopa širše interese. Zasebni sektor prevzema neko delo na podlagi koncesij. Vrsta storitev, da bi bila javna poraba manjša, možno razbremenjeno gospodarstvo. Javni in zasebni sektor živita v neki simbiozi. Oba omogočata drug drugemu preživetje. Javni sektor skrbi za šolanje, zdravstvo, obrambo, prostor, ni ga mogoče privatizirati.

Oba potrebujeta veščine za planiranje, motiviranje zaposlenih. Te funkcije (planiranje, motiviranje, organiziranje) so značilne za management. Tudi javne službe morajo prevzeti te lastnosti. Javna služba in zasebni sektor nista enaka. Dejavnost v zasebnem sektorju je prosta, lahko spremenijo – dejavnost. V javnem sektorju je dejavnost organizacije določena z predpisi. Organizacija je dolžna to poslušati in upoštevati. Javni sektor je vedno dogovor med ustanoviteljem in izvajalci, kakšna bo ta dejavnost.

Cilji so različni. Poslovna sredstva: lastniki so zainteresirani, da se jim kapital povečuje in tržišče stalno širi, to je dokaz, da je ponudba usklajena s povpraševanjem, produktivnost – z manj stroški naredimo več – boljša organizacija, tehnologija dela, področje inovacij.

Javni sektor: računovodstvo še ni razvilo tehnik, ne pozna cene storitev, organizacija je odvisna predvsem od tega kdo pride na oblast. Produktivnost se sploh ne spreminja. Te cilje v javnem sektorju je potrebno še razviti. Izhajajoče iz dejavnosti organizacije. Cilj je, da so uporabniki storitev zadovoljni. To lahko ugotovljamo npr. z anketami, (usklajena poraba s proračunom). Namesto gospodarno se obnašajo negospodarno (denar iz proračuna na koncu leta še ostane, ga porabijo nekoristno)

Organizacija:

Privatni sektor: v ospredju so demokratični sistemi, decentralizacija, inf. Sistem avtomatizira odločanje

Javni sektor je še vedno preveč centraliziran, decentralizacija je v majhni meri, dispenziranost.

Način vodenja:

Zasebni sektor: timsko delo, dvosmerna komunikacija, samostojnost

Javni sektor bolj avtoritativno, s predpisi se izvajajo vse odločitve

Planiranje:

Zasebni sektor. Obstajajo stabilni interesi lastnikov in managerjev,

Javni sektor: teh metod ni

☞ 2

Nepodjetno razpolaganje s časom, kapitalom, planira se običajno napačno. V PS so ti tehnološki viški zelo pomembni, preveč zaposlenih pomeni tudi višje stroške. Ekonomija je povzročila čimbolj racionalno obnašanje. Velik potencial je v koncesijah, država da v izvajanje projekta privatni organizaciji, določena konkurenca.

Ekonomičnost – povezana z gospodarstvom

Učinkovitost – sinonim za učinkovitost je produktivnost

Efektivnost – so končni učinki

Kakovost – izraža se na različne načine

Vsaka dejavnost ima tudi specifične lastnosti. Reklamacije, plače zaposlenih, produktivnost. Teh ključnih dejavnikov naj bi bilo maksimalno 10. Na osnovi poslanstva ugotoviti ključne dejavnike in za vsakega ugotoviti, kaj je zanj ključno, poskušamo razviti še najprej (narediti diagnozo in terapijo), da bi organizacija tekla čim močneje in hitreje.

Naša naloga je, da naredimo javni sektor čimbolj učinkovit. Razvoj države je odvisen od tega, kako je javni sektor učinkovit.

Sir Rayner je začel s projekti, izoblikovala se je nova metoda NOVI JAVNI MANAGEMENT. Pomeni spremembo managementa, ki se kaže v konkurenci, tržišču. Razdvojiti je potrebno tiste, ki financirajo in izvajalce storitev. Dobimo razmerje podobno kot ponudba in povpraševanje, to pa ustvarja tržišče. Glede na obseg storitev bi bili izvajalci financirani. Od njih se zahtev output.

V preteklosti so politiko nadomeščali zakoni. Management v javnem sektorju ni bil potreben. Prenehati je potrebno z monopolom, financerji – izvajalci, različne izvajalce primerjamo med seboj, merimo inpute in outpute na zaposlenega, primerjamo med seboj. Razvijati je potrebno sistem meritev.

Razvoj tekmovalnosti

Razmnoževanje v manj pregledne enote iz velikih birokratskih organizacij. Cilj spodbujevanje z elementi podjetništva.

6. NOVI JAVNI MANAGEMENT

6.1 Sistem javnega sektorja

Organizacije javnega sektorja bodo slej ko prej dolžne zaposlovati managerje, ki cenijo predvsem družbeno korist, saj je njihovo poslanstvo v zagotavljanju javnih in zasebnih dobrin.

Da bi lahko v javni sektor – kljub njegovi specifični vlogi – vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega managementa, ki so nastajala v dolgih desetletjih intenzivnih proučevanj, se je v drugi polovici 80. let pričela oblikovati nova ideologija o managementu v javnem sektorju, pod skupnim imenom Novi javnih management – New Public Management – NJM.

Smeri razvoja javnega sektorja v svetu

V številnih razvitih državah so spoznali, da javni sektor, ne izkorišča dovolj razvojnih spoznanj managementa in tehnologije ter da deluje kot sistem preveč zaprto. Strategija NJM temelji na novih modelih izvajanja javnih storitev, ki bi se po svoji učinkovitosti in kakovosti približala uporabnikom njenih storitev. V tem do odkrili velike možnosti za nadaljnji razvoj njegovega učinkovitega delovanja.

Globalizacija je namreč tisti element, ki se bo oz. se je že dotaknil javni sektor. Multinacionalne gospodarske družbe si prizadevajo za povsem odprto tržno ekonomijo in svetovno integracijo, ter znotraj tega tudi neke vrste globalizacijo javnega sektorja. Mišljena je namreč določena internacionalizacija ali regionalizacija produkcije javnih storitev, ki so se prej izvajale znotraj posameznih držav, ter lokalnih enot.

Številni avtorji omenjajo najmanj dve smeri razmišljanja o globalni aplikaciji konceptov managementa in organizacijske teorije v javni sektor.

Prva smer trdi, da so vprašanja in rešitve managementa in organiziranosti vse bolj podobne tako v javnem kot v privatnem sektorju oz. v njihovih institucijah, ter da je z drugimi besedami management povsod enak. Zgodnji poskusi definiranja vloge managementa v javni upravi so se nanašali predvsem na interno vsebino procesov in so bili tudi zelo poenostavljeni.

Nekoč je bil javni sektor pod vplivom vladarjem, ki so si ga prisvajali kot svoj aparat. Ker je javna poraba presegala vse razumne meje so se v 70-80 letih začeli spraševati kako umiriti tendence. Začetek sega 20 let nazaj v Angliji, kjer je javna poraba naraščala in začela dušiti prebivalstvo. Takrat je M. Teacher zaposlila kot ministra g. Raynerja iz nekega kadrovskega podjetja z nalogo, kako bi iz privatnega sektorja premaknila učinkovitost v javni sektor. Začel je delati na meritvah in stroški v javnem sektorju so se bolj nadzirali in na osnovi konkurenčnih primerjav zmanjševati. Javno porabo so zmanjšali za 10 %.

Kasneje so ta sistem začeli posnemati tudi v ZDA, npr. Reagan in kasneje Clinton, ki je obljubil, da bo v 10 letih zmanjšal brezposelnost v javnem sektorju za 10 %- kar mu je tudi uspelo, in forsiral še tekmovalnost v javnem sektorju.

NJM naj bi zdravil vse bolezni monopolnega javnega sektorja.

Državna uprava je tista, ki je najpomembnejša za konkurenčnost države (javna poraba akumulacija – tretji del ND, ki ostane za vlaganja. Manjša je javna poraba, več lahko namenjamo za akumulacijo, kar pomeni razvoj gospodarstva in s tem posledično večjo konkurenčnost države).

Ovira tega razvoja pri nas je dediščina državne uprave, ki je v zgodovini bolj služila gospodarju (politiki) kot državi (njenim državljanom). JS se mora čimprej usmeriti na zadovoljevanje potreb porabnikov storitev (prebivalcev države). Potrebno je merjenje outputov, ugotavljanje količine in kakovosti le-teh. Organizacija v JS mora dobiti toliko, kot preračunano znašajo njeni rezultati. Izhodišče vsega zgoraj pa je, da uspešno uvedemo različne nove metode meritev, merjenja na osnovi katerih lahko uspešno uvajamo tudi nove organizacijske in metodološke rešitve.

Bistvo: Poskušamo vse meriti in na osnovi meritev aplicirati rešitev.

Luther Gulick je v 30. letih 19. stoletja skoval akronim "POSDCORB", ki pomeni:

P – Planning = planiranje

O – Organizing = organiziranje

S – Staffing = kadrovanje

D – Directing = usmerjanje

C –
O – } Coordinating = koordiniranje

R – Reporting = poročanje

B – Budgeting = budžetiranje

Gulick je v teh funkcijah videl jedro odgovornosti managementa v javni upravi oz. celotnem javnem sektorju.

6.2. Vpliv NJM na izvajanje javnih storitev

Privatizacija javnega sektorja in pogodbeno izvajanje javnih storitev sta v zadnjih dveh desetletjih ustvarila "tržišče" za različne vrste javnih storitev. V številnih državah je vključevanje zasebnih privatnih korporacij v javni sektor že dobro organizirano.

Večina raziskovalcev javnih politik in tistih s področja javne uprave ugotavlja, da predstavljajo zaprti državno politični sistemi nepremostljive ovire za širši razvoj takšnih multinacionalnih

korporacij in večjo prevlado tržnih zakonitosti nad izvajanjem javnih storitev. Multinacionalke razpolagajo z ogromnim finančnim potencialom in na teh podlagi tu s politično močjo, ta pa jim omogoča odstranjevanje ovir, ki jih povzročajo zaprte ekonomije in trgi. Multinacionalne gospodarske družbe si v skladu s svojimi dolgoročnimi ekonomskimi interesi prizadevajo za povsem odprto tržno ekonomijo in svetovno integracijo ter znotraj tega tudi za neke vrste globalizacijo javnega sektorja.

Z globalizacijo javnega sektorja je mišljena določen internacionalizacija ali regionalizacija produkcije javnih storitev, ki so se prej izvajale znotraj posameznih držav ter lokalnih enot.

6.2 Vsebina koncepta NJM

Povečanje javnih potreb se je iz začetka prejšnjega stoletja z 5% povečalo po drugi svetovni vojni na 40% in v 70 letih pa tudi na 65%.

V tem obdobju se je pojavila potreba da se ta poraba zmanjša. Da bi se ugotovili načini zmanjšanja porabe so bile potrebne meritve uspešnosti javnih služb (kazalci učinkovitosti).

Koncept NJM je depolitizirana verzija številnih ukrepov ob spreminjanju javnega sektorja na podlagi tržne usmerjenosti in zajema analize za različne politike in upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem naslednje tri bistvene skupine ukrepov:

1. razvijanje tekmovalnosti z različnimi ukrepi,
2. razdruževanje prevelikih birokracij (drobitev velikih birokratskih enot,
3. uvajanje elementov podjetništva in spodbujanja večje produktivnosti.

To so **tehnike novega javnega managementa**

Značilnost posameznih skupin ukrepov so naslednje:

I. Elementi tekmovalnosti:

CILJ: odstranitev monopolnih izvajalcev in razvoj konkurence.

Številnim sestavinam tekmovalnosti so skupna prizadevanja za odstranitev monopolnih izvajalcev – ponudnikov javnih storitev, ter prizadevanje za razvijanje različnih virov ponudbe, ki se med seboj konkurirajo ali vsak izkazujejo konkurenčnost nekaterih sestavin pri izvajanju javnih storitev in tako ustvarjajo potencial za razvoj večje konkurence v prihodnosti:

- **razdvojiti financerje** (tiste, ki planirajo – nabavljajo) od izvajalcev (dobaviteljev) javnih storitev, kar pomeni ločiti planiranje ter specifikacijo zagotavljanja storitev in njihovega financiranja (nabavna funkcija) od neposredne organizacije vseh nalog za izvajanje storitev (funkcija dobavitelja). S tem ko javna uprava obdrži nabavno funkcijo so dani pogoji za konkurenčno tekmovanje med različnimi dobavitelji – ponudniki storitev.
- **razpisi javnih natečajev;** vzpostavlja se režim, pri katerem lahko podjetja v privatni lasti (in včasih tudi neprofitne organizacije) periodično konkurirajo "hišnim" ekipam javne uprave ali privatnemu podjetju, ki je zmagalo na prejšnjem natečaju (pogodbe z izvajalci se obnavljajo).
- **financiranje glede na število uporabnikov** (muzeji, gledališča –prizadevati si morajo za čim večje število uporabnikov), omogoča nenadzorovano nenamensko dodeljevanje

proračunskih sredstev organizacijam in upravam, ki zagotavljajo javne storitve. Ta način povezuje financiranje s klienti ali uporabniki in jim daje možnost, da se sami odločajo in izberejo eno od konkurenčnih izvajalnih organizacij, oz. da "izstopijo" iz tistih organizacij, katerih kvaliteta upada in "pristopijo" k tistim, ki so uspešnejše. To tudi pomeni, da dobijo uspešnejši ustrezno večji delež proračunskega denarja kot neuspešni. Proračun je zato neposredno usklajen z obsegom dejavnosti in kakovostjo posameznega izvajalca.

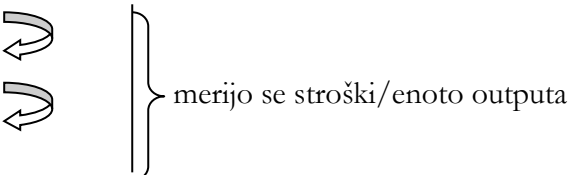
- **sistem vavčerja** do potankosti uveljavlja financiranje po uporabnikih s tem, da zagotavlja upravičencem do javnih storitev ekvivalent pogodbe – vavčer, ki ga ti lahko uporabijo za plačilo storitev izbranemu izvajalcu med ponudbo široke palete izvajalcev, ki so lahko iz javnega sektorja, nevladne organizacije ali s koncesijo nadzorovane organizacije privatnega sektorja.
- **merjenje učinkovitosti**, da se spremlja ekonomičnost, produktivnost
 - Output, proračun/output, Stroški/1 enoto outputa
- **razpredelnica s kazalci** (mora biti javno objavljena) – primerjajo sorodna podjetja, katero podjetje je naredilo največ storitev na glavo prebivalca.

REZULTAT: cilj ukrepov je odstranitev monopolnih izvajalcev in privoliti na trg, uveljaviti konkurenco. Bistvo trga je, da se doseže najnižja tržna cena ob množici ponudnikov. Vsak se bori, da proda izdelke (kakovost) izdelkov (kontinuirano nepretrgoma)

1. Tisti, ki ima več, dobi več denarja. Potrebno je vršiti diferenciacijo, vpliv managementa, s ciljem izboljšati obstoječe stanje.

2. Da se na strani povpraševalcev omogoča izbira, da se izbira ponudnika glede na njihove interese.

3. ekonomičnost
gospodarnost
učinkovitost
produktivnost
rezultati



merijo se stroški/enoto outputa

II. Element razdruževanja

CILJ: nastajanje manjših preglednih, fleksibilnih enot, ki jih je dosti lažje upravljati.

Koncept NJM poudarja potrebo po drobljenju nepreglednih in neučinkovitih organizacij javnega sektorja in oblikovanje mnogo bolj decentraliziranih vzorcev. Prevelike birokratske organizacije niso pregledne, ne ve se kakšni procesi se izvajajo, ker so med seboj prepleteni različni programi, ne ve se točno kaj so inputi in outputi določenega procesa.

- **močno organizacijsko vodstvo, ki analitično spremlja izvajanje vseh dejavnosti.** Na ta način lahko vsako dejavnost posebej ustrezno razvijamo in ji posvečamo vso potrebno managersko pozornost, kar je gotovo boljše kot v primeru, da bi ostale dejavnosti še naprej majhne sestavine mnogo večjih organizacijskih tvorb.

- **ustanavljanje agencij za pomoč pri tej preobrazbi** (na državnem in lokalnem nivoju). Pomagajo tržno usmerjenim, na novo preoblikovanim organizacijam, ter koordinirajo posebne naloge, ki zadevajo različne resorje centralne vlade ali regionalne in druge ravni oblasti (uprav).
- **oblikovanje neodvisnih institucij** (ki niso pod vplivom dnevne politike): pri nekaterih dejavnostih je postavljena zahteva, da le te ne smejo delovati pod vplivom dnevne politike. Vse oblike korporatizacije jasno sledijo takemu načinu delovanja, kot ga zahteva posamezni izvršni direktor, ki razjasnjuje številne točke in s tem olajšajo usmerjanje strateških in taktičnih odločitev. Toda tisti, ki sprejemajo najpomembnejše politične odločitve, običajno razpolagajo z močnimi finančnimi, zakonodajnimi, sistemskimi in drugimi prednostmi stroke – v nasprotju s centralnimi organi, ki skrbijo za korporatizacijo. Z oblikovanjem neodvisnih institucije se nekatere od teh, sicer nevidnih prednosti javno upravne oblasti zmanjšajo in vgradi se mehanizem za pogosto potrebna pogajanja in celo za spremembo razmerja moči pri političnem odločanju.
- **razločitev spojnih različnih javnih programov**; običajno zahteva ta razdvojitve proučitev sistemov koordinacije, ki temeljijo na planiranju. Namesto starih se uveljavijo nove oblike odnosov, katere je običajno treba dogovoriti in utrditi s pogodbo ali podobnim mehanizmom.
- **drobljenje privatiziranih industrij (infrastruktura in strateška podjetja)**: z namenom oblikovanja različnih vlog posameznih privatnih izvajalcev ter tudi ločitve birokratsko-nadzorne funkcije od proizvodne, je druga oblika strategije združevanja. Npr. pri železnice ni možno v celoti privatizirati, ker bi namesto državnega monopola dobili privatni monopol, ki je lahko še bolj negativen. Bolje bi bilo npr. privatizirati železniške postaje, podjetniki lahko tam izkoristijo fluktuacijo ljudi in jim nudijo tiste storitve, ponudbo, ki jih železniška postaja ne bi.
- **delna "deprofesionalizacija" z vključevanjem strokovnjakov v management**. Izraža se na več načinov: v prizadevanjih za oblikovanje močnih ali korporativnih vodstev, ki nadomeščajo kolegijske oblike vodenja javnih organizacij. Npr. bolnice naj bi vodili managerji, ne pa zdravniki, ker se niso učili področja managementa. Zato je škoda, da se na vodilnih mestih zaposluje zdravnike in s tem zgubimo dobrega zdravnika, zato raje zaposlimo dobrega managerja. V ZDA ali v Angliji imajo bolnice zaposlenega vodilnega managerja in 1. zdravnika, ki je na nek način njegov namestnik in pomočnik.

REZULTAT: organizacije so večinoma močne, monopolne, zato jih je potrebno razločiti, razdrobiti, uvajati je možno managerske tehnike.

III. Element spodbujanja

CILJ: motivacija z elementi podjetništva, za zmanjševanje stroškov in večjo učinkovitost

Pri NJM so sestavine ukrepov namenjene razvijanju motivacije za učinkovitejše delo pri vsakem posamezniku in spodbujanju za povečanje dohodka na ravni organizacije. Ti ukrepi, ki so sicer značilni za privatni sektor, so nadgraditev in zamenjava prejšnje etike "javnih služb", za katere je bila značilna posebna birokratsko upravna motivacija. Te povsem nove oblike spodbud, ki naj bi

vnašale več elementov podjetništva in usmerjale večjo pozornost v zmanjševanje stroškov in organizacijsko vključenost so:

- **privatizacija lastništva osnovnih sredstev (kot pri privatizaciji državnih podjetij).** Spremembe so odraz splošnega spoznanja, da so podjetja v privatni lasti nesporno bolj učinkovita in dinamična od podobnih v javnem sektorju
- **nesporna zakonitost:** firme privatnega sektorja so bolj učinkovite in dinamične od podobnih v javnem sektorju. Zakonodajni in pogodbeni nadzor združuje prizadevanja za dvig učinkovitosti v privatiziranih panogah ter prizadevanja za ohranitev demokratičnega nadzora nad izvajalci javnih storitev.
- **vključitev trga kapitala:** spodbujanje izvajalne organizacije javnih storitev tako, da delno ali v celoti prevzem razne oblike razvojnega financiranja iz privatnega sektorja. Z vključevanjem investitorjev lahko pričakujemo povečan pritisk na managerje z namenom, da bi ti zmanjšali stroške povsod tam, kjer je to mogoče.
- **razvoj tehnologij obračunavanja** (omogočajo neposredne analize, npr. zdravstvene kartice, ABC na avtocesti, Klik NLB, ...) pomeni eno ključnih inovacij, povezanih z NJM v 90. letih, nastala je na temelju posodobitve informacijskih tehnologij. Pri nas smo z uvedbo zdravstvene kartice postavili osnovo za razvojne spremembe na področju zdravstvenih storitev. Računalniška tehnologija omogoča boljše spremljanje vseh stroškov. Pri izdelavi analiz politik javnega sektorja je osrednjega pomena zlasti njihova neposrednost in sposobnost razpolaganja s podatki, ki so potrebni pri sprejemanju odločitev o mnogih aspektih izvajanja javnih storitev. Javni sektor trpi zaradi pomanjkanja računalniških povezav za podporo boljšega odločanja.
- **vrednotenje in podjetniško upravljanje celotne lastnine javnega sektorja.** Da bi lahko upravljali državne organizacije na enak način kot privatne, bi morali biti managerji v javnem sektorju sposobni ovrednotiti celotno lastnino vsake javne organizacije in oblikovati dolgoročno strategijo (amortizacija, investicije, tehnološki razvoj, itd.)
- **proti "rentni" ukrepi (nagrajevanje po output-u)** ne pa po nekih privilegijih. Proti rentni ukrepi so nujni, če želimo razvijati zdravo spodbujevanje. Uvaja se jih z namenom, da odkrijemo vsa tista področja, kjer je nagrajevanje nesorazmerno opravljenemu delu in končnim učinkom. Na splošno predpostavljamo, da je skoraj povsod v javnem sektorju prisotna tendenca, da si ljudje skušajo pridobiti nezasluzeno rento.
- **povečanje razlik v plačah za učinkovite (top managerji, ipd.) in odpravljanje bonifikacij.** Ob uvajanju NJM v javni sektor je bilo največ proti-rentnih ukrepov namenjenih beneficiranim dejavnostim. Ukrepi so bili izvedeni ob primerjavi bonitet (dodatki k plači, zaščiti delovnega mesta, krajša delovna doba, ...) s fleksibilnejšo (spremenljivo, nestalno) obliko nagrajevanja v privatnem sektorju.

Poslanstvo organizacij v javnem sektorju se spreminja glede na politične interese. V preteklosti je bilo precej organizacij namenjenih za ohranjanje moči vladajočega razreda. Sedaj prihaja počasi do sprememb. Potrebno bo, da čimprej vsaka organizacija določi svoje poslanstvo, ki vključuje družbene cilje in javne storitve.

V okviru tendenc NJM se pojavlja vprašanja: Kaj meriti? v okviru javnih storitev

- ekonomičnost
- učinkovitost
- končni učinek

Vsaka organizacija bi morala določiti kaj so njeni cilji. Javne storitve lahko razdelimo v različne skupine. Lahko se delijo v 5 različnih skupin.

6.3 Od tradicionalne javne uprave k NJM

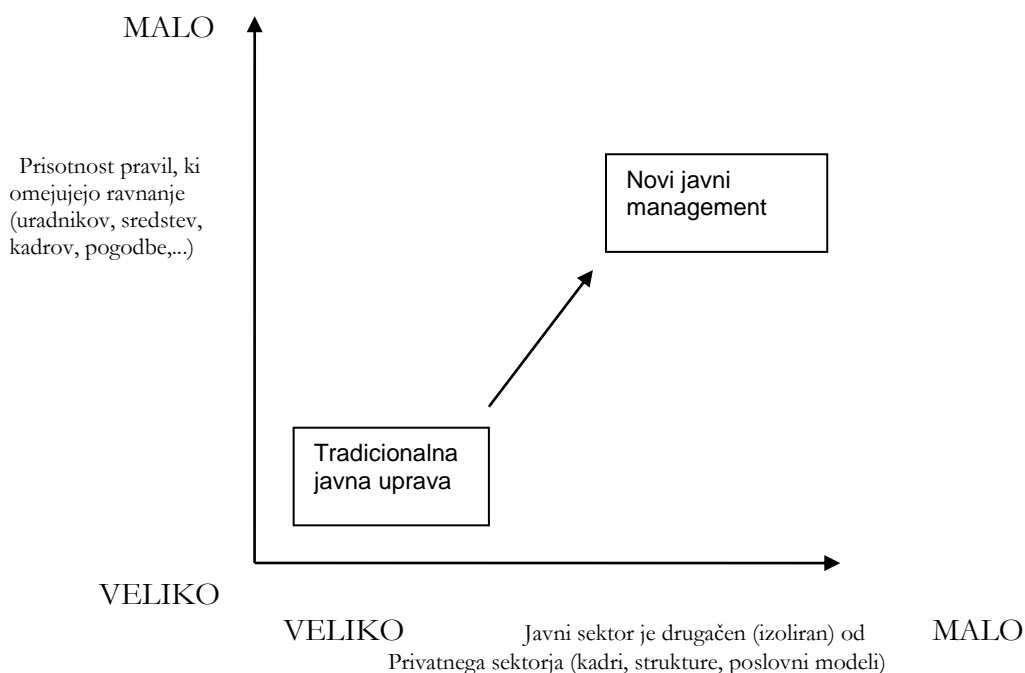
Strategije NJM se v svetu vedno bolj uveljavljajo. Predstavljajo prvi tovrstni model, po katerem se lahko praktično vse vrste izvajanja javnih storitev po svoji učinkovitosti in kakovosti približajo tistim, ki jih že dolgo pozna privatni sektor. V razvoju javnih storitev so tudi že prisotni trendi, ki so bili prej značilni le za privatni sektor, npr. razvoj kazalcev uspešnosti delovanja izvajalcev javnih storitev, posodabljanje informacijske tehnologije in organizacijskih modelov.

Znotraj javne uprave se oblikujejo agencije, ki podpirajo, svetujejo in motivirajo uvajanje pristopov NJM in ustvarjajo pogoje za radikalne spremembe s ciljem razvoja konkurence javnih storitev tudi na mednarodni ravni.

Mednarodni pritiski na posamezne države, da bi le te standardizirale strategijo in izvajanje javnih storitev, bodo močno vplivali na obstoječa zaprta tržišča javnih storitev in povečevali možnost za prevlado velikih korporacij v javnem sektorju. Ti razvojni trendi bodo postopno spremenili tudi vsebino delovanja, povečali odgovornost in kompetence organizacij in njihovih vodstev v javnem sektorju.

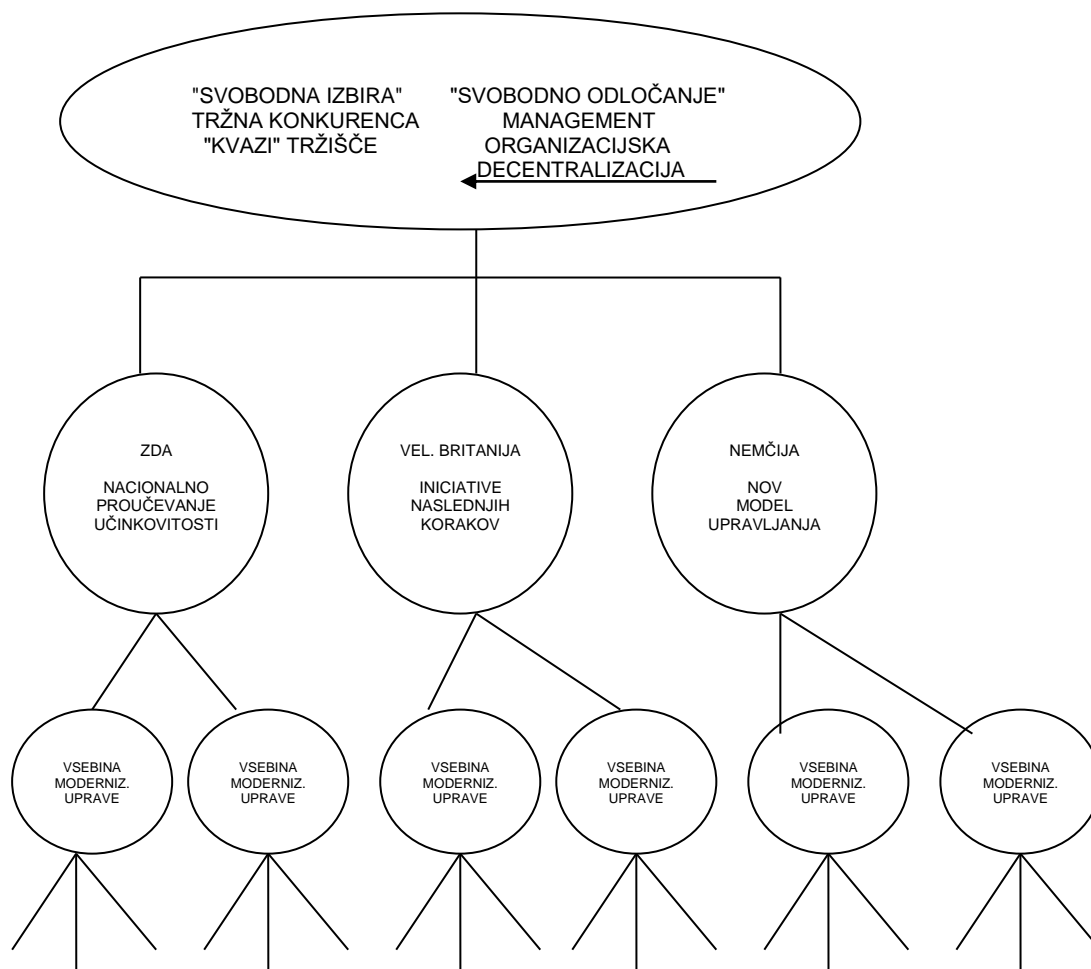
Po modelih tradicionalnih uprav je uprava zaposlovala ljudi ter uporabljala denar in zakone, da je z njihovo pomočjo izvajala alokacijo resursov, vzdrževanje življenjskega standarda ljudi in javno regulativo.

Glavni upravljalni mehanizem v vseh treh vejah oblasti je bila državna oblast, ki se je sprovajala na osnovi javnih zakonov, še posebej zakon o upravi.



Transfer je v različnih državah različni hiter in je naloga države, da dojame potrebe in jih mora inicializirati demokracija – ljudje, mora biti splošen interes, dovolj zrela demokracija, da se zadovolji dovolj hitro potrebe ljudi. Pri implementaciji teh kritik je potrebno biti dovolj hiter, poznati je treba metode in tehnike in da se stvari začnejo izvajati. Meritve so osnova za odločanje. Meritve bi morale biti merilo za odločanje o dejanjih (tudi proračunskih sredstev).

6.4 Odnosi med NJM, modernizacijo uprave in strategijo modernizacije



Tudi na področju javne uprave je prišlo do globalizacije, "benchmarkinga", tehnologija se poenoti. NJM je izhodišče za vse procese izboljšav, reform, modernizacijo javnih uprav. Izhodišče vseh sprememb je v sodobni paradigmi.

VSE VSEBUJEJO VSEBINE IN PROCES MODERNE UPRAVE

USA predlogi

- Ukinitvev zastarelih pravil

- Nagrajevati rezultate ne pa ustaljeno prakso
- Decentralizacija in ustvarjanje pristnega partnerstva z uporabniki
- Usklajevanje na diktata
- Zmanjševanje obvezna bremena poročanja – ne zahtevati poročil ki niso potrebna
- Omogočiti da se kazni in dajatve usmerijo v popravljane škode ki jih povzročijo

Dejavniki ki so pomembni pri doseganju kakovosti:

Kakovost storitev

Zanesljivost, odzivnost, estetika (izgled, zunanost), urejenost, čistost, udobnost, prijetnost, prizadevnost, komunikativnost, ustrežljivost, sposobnost, kompetenčnost, dostojnost, razpoložljivost, zasebnost, varnost

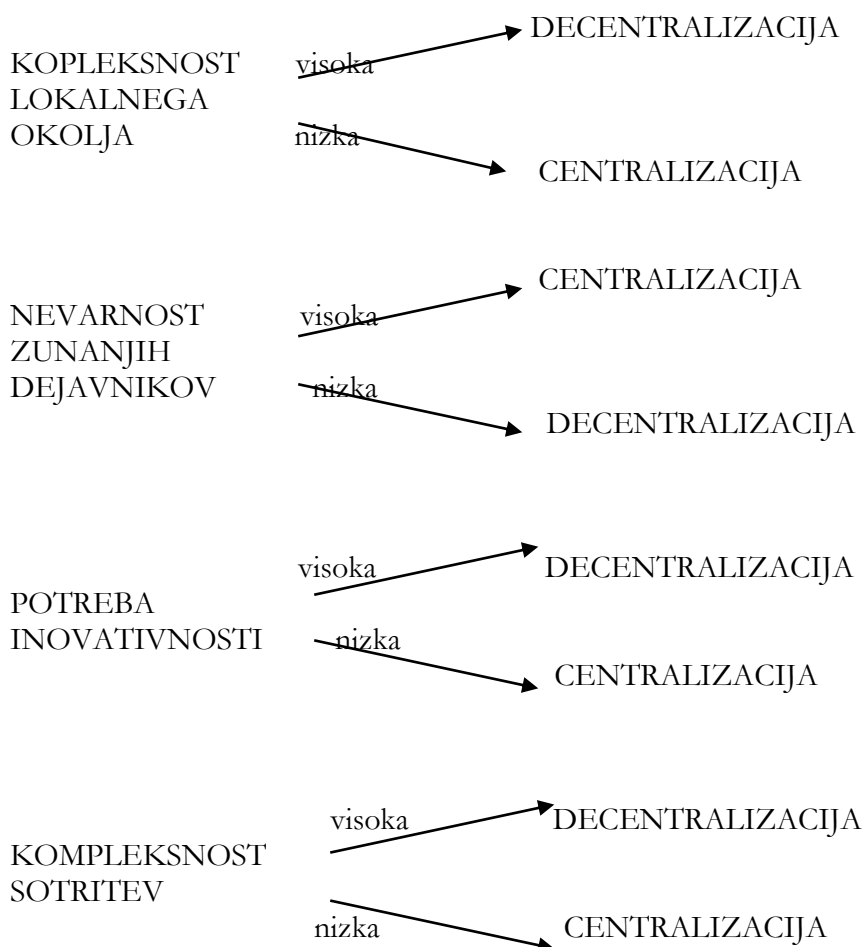
Prilagodljivost, fleksibilnost

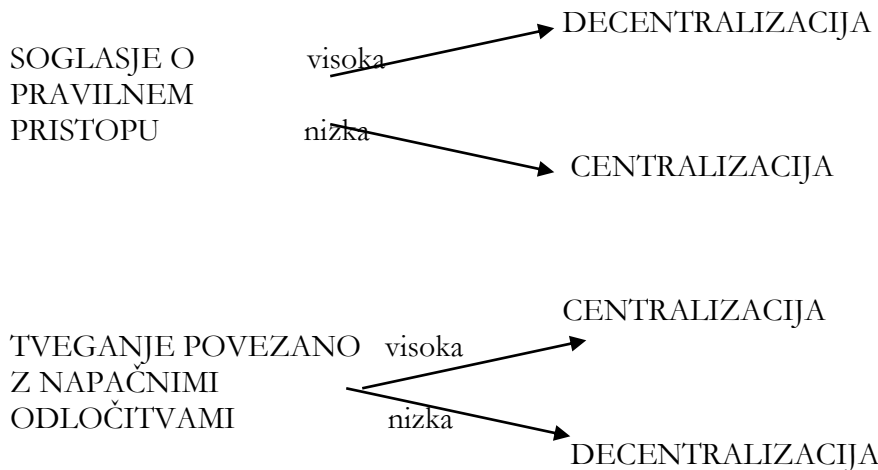
Prilagodljivost po obsegu, hitrosti vodenja, odločitvi prilagodljiva paleta sposobnosti zaposlenih,

Inovativnost

Delovaje inovativnih procesov in delovanje posameznikov

6.5 Vplivi raznih dejavnikov na odločanje o centralizaciji ali decentralizaciji





Pred odločitvijo je dobro se ozreti na mednarodne kriterije. Če je več elementov za decentralizacijo, je dobro stvari decentralizirati.

7. STRATEŠKI MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU (Proces strateškega planiranja javnih organizacij)

Strateški management na področju javnih storitev ima v primerjavi z že dolgo uveljavljeno enačico za privatni sektor novejšo, nedokončano in vse bolj pomembno vsebino.

Okolja organizacij v javnem sektorju postajajo na splošno vse bolj negotova in med seboj vse bolj notranje povezana, tako da vsaka večja sprememba, kjerkoli se zgodi, močno vpliva na pogoje povezanih organizacij. Zato morajo tudi managerji organizacij javnega sektorja bolj kot kadar koli prej strateško razmišljati. Pri svojih odločitvah pa se morajo hkrati zavedati, da je planiranje v javnem sektorju podrejeno širšim interesom, vsebovanim v politiki in posebnih zakonih, ki zadevajo posamezno področje javnih storitev.

7.1 Strateško planiranje v privatnem in javnem sektorju

V gospodarstvu imajo operativno in taktično in dolgoročno planiranje. Dolgoročno planiranje je lahko tudi strateško planiranje, če upoštevamo neke specifičnosti. Namreč, dolgoročno planiranje pomeni samo prenos trenda iz preteklosti v prihodnost. Strateško planiranje pa upošteva tudi predvidene spremembe, ki se lahko zgodijo samodejno, moramo na njih reagirati in je potrebno in zaželeno v javnem sektorju.

Strategija kot taka izhaja iz vojaške doktrine. Vojskovodje so morali strateško planirati in z nekimi strategijami premagati nasprotnike. Če ne poznamo sebe, nikdar ne poznamo nasprotnika in bomo vse bitke izgubili. Če pa poznamo sebe in ne poznamo nasprotnika bomo kakšno bitko izgubili in kakšno dobili. Če poznamo dobro sebe in poznamo dobro nasprotnike torej okolje bomo pa vse bitke izgubili. Ker če tako dobro poznamo nasprotnika, da če je močnejši, se ne bomo spopadli z njimi, ampak bomo vedno skušali najti strategije kako ga napasti.

Torej to je bistvo strategije. Poznamo sebe in okolje in iščemo najboljše rešitve za prihodnost. V gospodarstvu strateško planiranje že kar nekaj časa dobro strateško planirajo, in sicer zaradi same organizacije in te strateške plene potrjujejo lastniki. V javnem sektorju je to strateško planiranje

odsotno. Že na splošno je zelo malo planiranja. Planirajo se kadri in finance, ostalo ne, oz. bistveno manj. V javnem sektorju je potrebno strateško planiranje in če hočemo dobo strateško planirati moramo dobro poznati specifičnosti tega pristopa. Namreč za razliko od privatnega sektorje gre pri strateškem planiranju podjetje gledati svoje interese in skuša optimizirati vse resurse s katerimi razpolaga in v tem je ta razlika v primerjavi z javnim sektorjem.

V javnem sektorju moramo poleg lastnih interesov organizaciji zagotoviti izpolnitev tudi drugih javnih interesov in torej ne smemo sami izvajati tega strateškega planiranja ampak ga moramo vključiti praktično v vse interesne udeležence (občine, razna interesne skupine, idr.). Vključimo vse tiste, ki so interesno vključeni v dejavnost.

Temelj strateškega planiranja je v ugotavljanju prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti organizacije in se kažejo predvsem v analizi notranjega okolja organizacije. Priložnosti in nevarnosti se porajajo predvsem v okolju (konkurenca, tržišče, tehnološki razvoj).

Bistvo tega strateškega planiranja tako v privatnem kot v javnem sektorju je v tem, da skušamo naše prednosti še izboljšati, naše slabosti kar se le da odstraniti in v okolju pričakovane nevarnosti se izogniti oz. se pripraviti, da ko padajo ne bodo preveč prizadele in kar se da umno izkoristiti vse priložnosti, ki se bodo pojavile v okolju.

To so temeljne skupine strateškega planiranja, je pa pristop drugačen tako pri javnem kot pri privatnem sektorju.

V privatnem sektorju gledajo vse skozi interese lastnikov samega podjetja. V javnem sektorju pa je treba uporabiti družbene interese, vsebino javnih politik in tudi uporabnikov. Seveda se tudi v privatnem sektorju upoštevajo uporabnika, ker je tudi on temeljni dejavnik, tisti ki ustvarja prihodek, vendar na drug način kot v javnem sektorju.

7.2 Brysonov model planiranja v javnih organih organizacijah

Bryson za javne organizacije predlaga proces planiranja strateških sprememb v ciklikih, ki zajemajo 10 korakov. Ti koraki so:

1. soglasje s predlaganim procesom strateškega planiranja

Pisno soglasje vseh udeležencev je potrebno, da se strinjajo s predlaganimi procesi strateškega planiranja, ker izdelava strateških planov traja približno 3-6 mesecev. Naredimo vrstno zaporedje aktivnosti, ki se bodo izvedle in tukaj naj bi vsi, ki sodelujejo dali soglasje. Ne samo notranji, ampak tudi zunanji udeleženci.

Pomembno je tudi zato, ker lahko čez leto ali dve pride do izvajanja nekih strateških ciljev in se ustanovitelj ne more umakniti in reči, da ne bo podprl teh ciljev. Zato je pisno soglasje pomembno, ker se lahko z njim sklicujemo na sodelovanje pooblaščenec, ki so bili v tistem času zraven in je bi ta cilj verificiran, torej je plan zavezujoč. Tudi občina bi morala te stvari prenesti v njihov sistem proračunskega planiranja.

- sporazumevanje s ključnimi odločevalci (interno in eksterno), da je pristop potreben
- interno zagotovimo proces planiranja (člani tima)
- eksterno pa politično vključevanje in verifikacijo
- soglasje naj zajema: - namen pristopa,

- nameravane aktivnosti procesa
- oblike in obdobja poročanja
- vloge in naloge vplivnih udeležencev
- vloge in naloge članov tima
- zagotovitev potrebnih resursov za izvedbo procesa

2. ugotavljanje ustanoviteljskih dolžnosti organizacije

Kaj smo dolžni izvajati na osnovi pravnih podlag podobne ob ustanovitvi in druga trenutna razmerja, ki jih imamo z našim ustanoviteljem (občino, državo). Potem nam je jasno kaj moramo delati in to nas ne sme omejevat, da ne bi kaj drugega počeli, sploh če je povezano z dodatnimi prihodki in če seveda zadovoljujemo osnovne potrebe na osnovi dejavnosti za kar smo bili ustanovljeni.

Organizacija mora izvrševati formalne in neformalne obveze. Če organizacije ne poznajo vseh obvez, jih tudi ne izpolnjujejo.

Javne organizacije mislijo, da imajo manj maneverskega prostora, kot ga imajo v resnici in da morajo početi le tisto, kar jim ukažejo.

3. razjasnjevanje organizacijskega poslanstva in vrednot

Razjasniti je treba konkretne družbene ali politične potrebe, ki si jih organizacija prizadeva zadovoljiti. V razvitih okoljih je v zadnjem času z zakonom predpisano, da morajo imeti javne organizacije definirano poslanstvo, to pomeni zapis v 3, 4 stavkih, kjer se jasno pove zakaj obstaja, kaj je njen namen in kakšna bodo prizadevanja zaposlenih. To služi kot poenotenje interesov, ki jih imajo ljudje, da niso razpeti med različnimi konti.

- Razjasniti je treba, katere konkretne družbene in politične potrebe si organizacija prizadeva zadovoljiti (organizacija je vedno le sredstvo za doseganje ciljev)
- Tudi skupnosti (občinske uprave) morajo izprašati svoj obstoj glede tega, kako visoko cenijo politične vrednote in zadovoljujejo družbene in politične potrebe različnih udeležencev
- Analiza ključnih udeležencev odkriva področne politike, ki jih moramo v poslanstvu upoštevati (uporabnike) in njihove vplive ter pričakovanja
- Ali je na osnovi analize ključnih udeležencev potrebno spremeniti ustanoviteljske obveznosti
- Izjava o poslanstvu naj bo kratka in jedrnata, razvije naj se v visokem dialogu, ki upošteva identiteto organizacije, željen odnos do ključnih udeležencev, lastno filozofijo, vrednote in tehnične norme (izhodišča za vizijo)

4. proučevanje internega in zunanjega okolja organizacije (SWOT – analiza)

Temelji na analizi prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti. Tukaj preučujemo te stvari in skušamo iz teh zornih kotov analizirati kaj so te naše nevarnosti, priložnosti, na kaj se moramo usmeriti, ker to ima vpliv na naše cilje, na resurse, ki jih imamo na razpolago, skratka temelj našega kasnejšega managementa.

S = strenght

W = weakness
O = opportunities
T = threats

Razlika med strateškim planiranjem in strateškim managementom je, da strateško planiranje pomeni izdelavo planov medtem ko strateški management izvajanje plana.

Notranji dejavniki (prednosti in slabosti) so pod nadzorom organizacije, **zunanji** (priložnosti in nevarnosti) pa ne.

1. Priložnosti in nevarnosti:

Zunanji – eksterni dejavniki: - trendi v okolju (tisto kar nam prinaša denar): politične (NJM), ekonomske, socialne, tehnološke, izobraževalni, fizično okolje
- ključni nadzorniki virov: klienti, uporabniki, plačniki, zakonodajalci
- konkurenca in partnerstva: konkurenca organizacije, konkurenčne sile, primerjalne prednosti, strateška zavezištva (kot privatni sektor)

Vse te tri bistvene stvari realizirajo politiki skupaj in ustanovitelji in skušajo ugotoviti kakšne ključne spremembe se bodo zgodile in kakšne nevarnosti oz. priložnosti so znotraj teh elementov in skušamo dogovoriti rešitev. Nekaj v tem sklopu celotnega tima nekaj pa tudi kasneje pri operacionalizaciji.

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

2. Prednosti in slabosti:

Notranji (interni) dejavniki: - viri ali resursi: zaposleni, kapital, procesi, informacije, sposobnosti, kultura
- performansa: kazalci, rezultati, histogrami
- sedanja strategija: celotne organizacije, oddelkov, poslovnih procesov, funkcij

Performansa pomeni, kako stvari delujejo, je bolj tehničnega značaja, značilna bolj za stroje, avtomobile in je točno določena. Zajema vse podatke o celovitosti delovanja, torej, kakšna je hitrost avtomobila, poraba, varnost, pospeški. Skupek vseh teh lastnosti je performansa in tam kjer imamo trde elemente, torej stroje, se ta performansa lahko meri, medtem ko pri človeškem delu je to potrebno meriti s tehnologijo dela (Taylor). Kakšne so kritične točke in posamezne vrednosti.

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na prihodnost, prednosti in slabosti pa na sedanjost.

Benchmarking: tukaj so pomembne celovite primerjave, primerjamo vse karakteristike outputov in inputov in tudi vse karakteristike delovanja procesov. To je možno v okviru sorodnih dejavnosti.

5. ugotavljanje strateških vprašanj, s katerimi se organizacija sooča

Na osnovi 4. točke se ugotavljajo strateška vprašanja, ki so pomembna za organizacije. Teh vprašanj naj ne bi bilo preveč, 4-5, 10 je že preveč. To so ključna vprašanja, ki jih moramo skupaj z našimi interesnimi udeleženci (ustanovitelji, uporabniki) predebatirat in dogovoriti tudi v naslednji fazi, kaj na kakšen način, s kakšnimi taktičnimi, operativnimi prijemi bomo ta strateška vprašanja reševali in te rešitve zatem definirati kot cilje v našem strateškem planu, strategijah, ki jih potem v naslednji fazi časovno uredimo, zato ker imamo na razpolago toliko in toliko denarja, ljudi in ne moremo tega na enkrat reševati in se dogovorimo za nek vrstni red, katera strateška vprašanja bomo v naprej reševali in to je nek usklajen strateški plan.

Strateška vprašanja so tista, ki lahko povzročijo hude nevšečnosti, če nismo na njih pripravljeni, in jih ne začnemo pravočasno reševati.

- Na osnovi analiz predhodnih točk v dialogu opredelimo ključna strateška vprašanja (konfliktne situacije: kaj, kako, zakaj...)
- Vsako vprašanje povežemo z izzivi in vplivi na mandat, poslanstvo, notranje prednosti in slabosti, zunanje priložnosti in nevarnosti
- Za vsako vprašanje izdelamo oceno posledic, če nanj ne reagiramo (če posledice niso pomembne, vprašanje ni strateško)

6. določanje strategije in planov za obvladovanje vprašanj

Po definiciji je strategija vzorec namer, politik, programov, dejavnosti, odločitev ali alokacij virov. Za vsako vprašanje razvijemo ustrezno strategijo. Z modeli in drugimi orodji lahko simuliramo osnutke strategij, jih povezujemo in izboljšujemo. Te stvari prilagajamo med seboj. Primerjamo ali je to izvedljivo ali ne. Te točke lahko združimo, pri večih organizacijah in to je posebna točka. Dobra strategija mora biti tehnično izvedljiva in politično sprejemljiva.

Pomeni torej, na kakšen način bomo rešili strateška vprašanja, ki smo jih selekcionizirali iz množice vprašanj. Gre za dialog, ker ima vsak različne poglede. Najti moramo optimalno pot za reševanje te dileme.

- Po definiciji je strategija vzorec namer, politik, programov, dejavnosti, odločitev, ali alokacije virov
- Za vsako strateško vprašanje razvijemo ustrezno strategijo (določanje strategije vsebuje analize, retoriko, odločanje, dejavnosti in izide usklajevanj)
- Z modeli in drugimi orodji simuliramo osnutke strategij, jih povezujemo in izboljšujemo (vsaka napaka pri uvajanju izvira iz napake pri oblikovanju strategij)
- Dobra strategija mora biti tehnično izvedljiva in politično sprejemljiva.

7. preverjanje in prilagajanje strategij in planov

Pri manjših organizacijah (tiste, ki imajo eno dejavnost z do 100 zaposlenimi) potrditev strategij in strateškega plana združimo v koraku 6. Pri skupnostih in omrežjih pa se zahteva preverjanje in prilagajanje osnutka s ključnimi udeleženci. Usklajujejo in branijo se cilji in interesi posameznih področij.

8. snovanje/oblikovanje vsebinsko primerne vizije organizacije

Snovanje vizij, torej neko optimistično naravnane vizije, kako bi organizacija izgledala čez 3-5 let npr. in skušamo vživeti kot kakšna je organizacija, če jo gledamo kot zunanji obiskovalec (kako deluje, kakšne spremembe so nastale, ko se je začel izvajati strateški management). To nam predstavlja tudi neke vrste scenarij, kako bi lahko organizacija izgledala in potem ta scenarij, komuniciramo tudi z zaposlenimi, da imajo predstavbo, kaj želimo doseči, kaj smo se zmenili, da bomo dosegli in da vidijo vizijo, ki je zapisana in sprejeta in na vpogled. Vizija naj bi lajšala uresničitev, ker jo predstavimo zaposlenim.

- Organizacija razvije vizijo - kakšna bo, ko se bodo uresničile vse strategije in bo dosežen želeni potencial (vizija uspeha)
- Takšen opis običajno vsebuje poslanstvo, temeljne strategije, merila performanse, pomembna pravila odločanja in pričakovanje etične norme zaposlenih
- Vizijo komuniciramo vsem zaposlenim; rabi kot sredstvo za samonadzor in lažje uvajanje strategij

9. razvijanje ustreznih procesov uvajanja strategij in planov

To se nanaša na implementacijo, kako uvajamo strategijo in plane.

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

10. ponovno preverjanje strategij in procesov strateškega planiranja/managementa

Pogledamo nazaj, da ugotovimo kaj smo dobro in kaj slabo naredili in se tudi na teh napakah učimo in da v naslednjih fazah boljše izvajamo proces planiranja in da pri strateškem managementu skušamo odpraviti kakšne napake, ki smo jih mogoče zagrešili v vseh teh korakih. Režimi pogosto zastarajo, zato jih je treba zamenjati.

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

7.3 Trde in mehke sestavine strategij

Mnogi managerji organizacij, ki izvajajo javne storitve pogosto ne vedo, kaj je to strategija in ne poznajo strategije svoje lastne organizacije. Fluidnost strategij pri javnih storitvah delno izhaja iz tega, da strategijo predstavljajo pretežno ideje. Vodenje v javnih organizacijah je v veliki meri odvisno od pripadnosti managerjev in drugih zaposlenih, saj mora zaradi narave dela pri ljudeh vladati popolno in enotno prepričanje o smotrih, viziji, vrednotah in ciljih.

Ideje so pomembne tudi takrat, ko organizacija izvaja javne storitve, pri izvajanju sprememb v okolju išče nekakšno strateško zaveznitvo (partnerstvo, sodelovanje).

Vodilni politiki in javni managerji, ki za strateške ideje usmerjajo energijo, intelekt in emocije drugih managerjev in zaposlenih, morajo biti pri tem prepričljivi in morajo razmišljanja usklajevati. Ideje vodilnih skupin so gotovo najbolj vplivne, vendar nanje vplivajo in jih spreminjajo tudi ideje drugih javnih managerjev, strokovnjakov, operativnih delavcev, partnerjev in tudi širše skupnosti.

Če so ideje na mehki strani strategij, obstaja tudi trda stran.

Strategija se uresniči s tem, da organizacija zagotovi njeno uvedbo. Interno strategija omogoča planiranje in kontrolo delovanja. Operativni cilji in ovrednotene vrednosti performanse se lahko ustrezno določajo šele po sprejetju strategije.

Trdo stran strategije predstavljajo dejavnosti, kakovost performanse in uresničevanje sprememb. Ker je ta stran trda, zajema tudi tveganje. Napačne strategije imajo negativne posledice za javnost, organizacijo – izvajalko javnih storitev in za politike.

8. KAKOVOST

Ni neke splošne definicije za kakovost. Mednarodna fundacija za kakovost je bila ustanovljena 1988 leta in ima v Švici spletno stran, kamor se pošiljajo ideje o kakršnikoli definiciji za kakovost.

Obstaja več različnih definicij, ki se med seboj dopolnjujejo, Ena od temeljnih je, da je kakovost odgovarjanje zahtevam uporabnika. Izdelki ali storitve zadovoljujejo uporabnika, da je raven zahtev na tem nivoju. Če govorimo o preseganju teh zahtev govorimo o odličnosti, če pa ne presegamo teh zahtev je to nekakovost. Potem so definicije tudi, da pomeni kakovost, da se na najbolj racionalen način doseže zadovoljstvo uporabnikov.

Kakovost javne uprave je najpomembnejši dejavnik od katerega je odvisen razcvet ali propad posameznih držav. Od njene kakovosti je odvisno ali bo znala spodbujati → gospodarsko rast, →zdravstvo, →izobraževanje

Presojanje njene uspešnosti pa mora temeljiti na strokovno zasnovanih meritvah.

Če želimo imeti kakovostno javno upravo moramo slediti zgledu razvitih držav, in razvijati sisteme meritev uspešnosti delovanja.

Pri tem pa se moramo zavedati, da ne bo neka javna organizacija sama začela z razvojem celovitih meritev uspešnosti, temveč bo potrebna odločitev iz vrhovnega in političnega vodstva, ustrezni zakoni, nato pa začetni z usposabljanji s poskusnimi meritvami.

Edini dejavnik, ki zagotavlja kakovost so ljudje. Organizacija se razlikuje od konkurence z načinom kako uporabljajo svoje kadrovske vire.

Definicije za kakovost:

- ❖ 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 tisti, za kar je predvidena in se odziva na potrebe 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.

Vsak človek ima svoj odnos do kakovosti. Torej kakovost je zelo relativna. Kolikšno je zadovoljstvo ali relativna zahteva kakovosti s strani uporabnika in je odvisno od njegovih pričakovanj in od dejanskih zaznav, ki pridobijo v času.

Če je razmerje med pričakovanimi in dejanskimi vtisi preseženo v korist dejanskim vtisom je to presenetljiva kakovost oz. že odličnost. Če je nekje izenačena lahko govorimo o zadovoljivi kakovosti in če kakovost ni dosežena govorimo o nespremenjeni kakovosti.

To je en vidik kakovosti. Definicije so torej zelo različne, vendar se nekako navezujejo.

Zgodnji pristopi kakovosti so bili usmerjeni na zagotavljanje kakovosti izdelkov. Toda s tem, da postajajo tržišča vedno bolj preplavljena s ponudbo, do ponudniki spoznali, da uporabniki gledajo in zahtevajo čedalje več kot sam proizvod, želijo namreč popolno storitev. Tako je nastala nuja, da vsi oddelki v organizaciji, kot na primer marketing, razvoj, računovodstvo, itd., spoznajo in upoštevajo vse potrebe notranjih in tudi zunanjih uporabnikov. Tako je nastal nov koncept managementa celovite kakovosti, ki zajema tako interna medsebojna razmerja kot tudi vsa eksterna razmerja na relacijah ponudnik – uporabnik.

8.1 Kako izboljšati kakovost javnih storitev

Splošno veljavno pravilo, kolikšen naj bo delež zasebnih izvajalcev javnih storitev ni, vsaka država in celo vsaka lokalna skupnost mora sama zase demokratično najti najboljšo kombinacijo.

Danes so vse državne uprave že spoznale, da je nujno potrebno omogočiti tudi zasebnim družbam, da sodelujejo na trgu ponudbe javnih storitev in da s konkurenco prisilijo tudi javne organizacije k večji učinkovitosti (pri nas so že zasebne šole, zdravstvene ordinacije...).

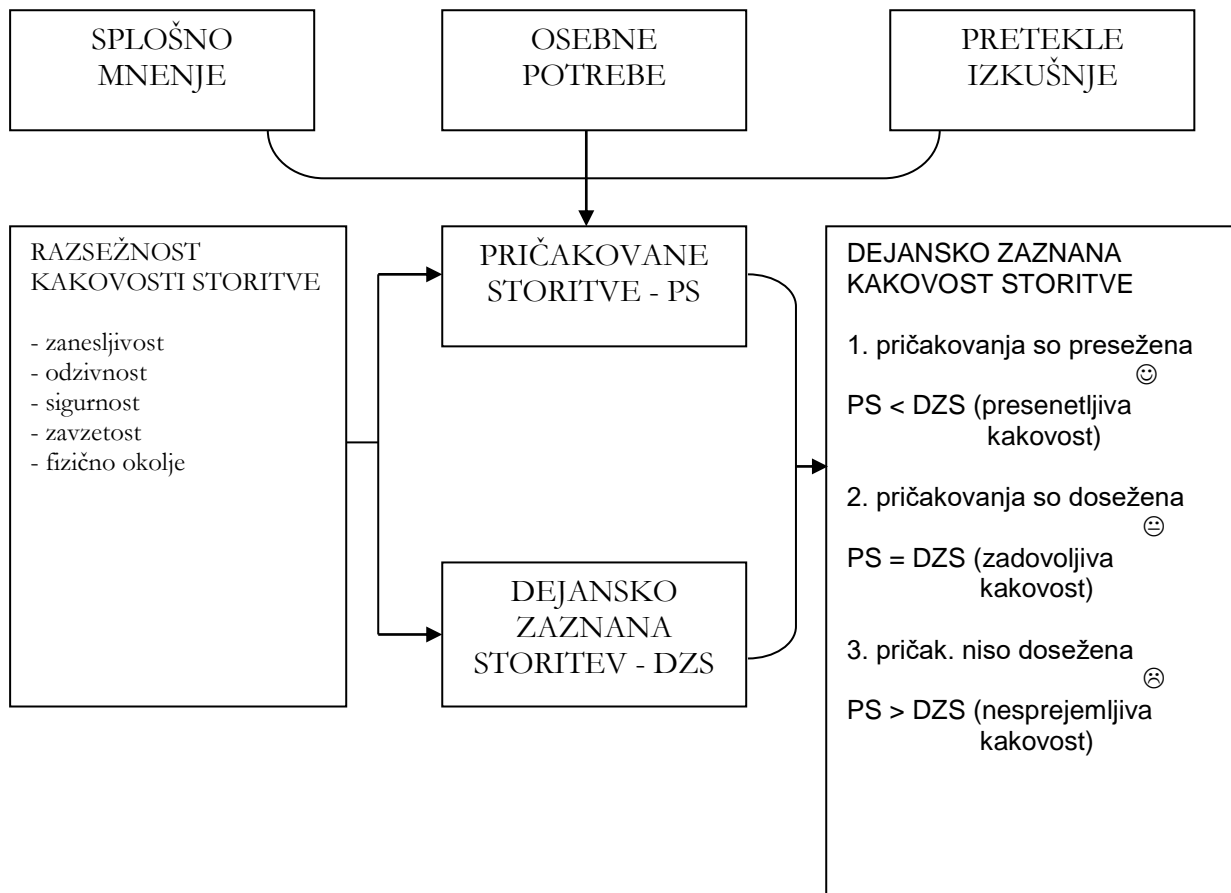
Seveda pa bo še dolgo večino javnih storitev izvajal predvsem javni sektor (državna in lokalna uprava, agencije, ...). Ta pa je zaradi monopolnih značilnosti nagnjen k neučinkovitosti. Če hočemo to neučinkovitost izboljšati, jo moramo najprej preučiti, diagnosticirati in analitično obravnavati, zagotoviti nadzor, primerjave, meritve uspešnosti/kakovost in če je le mogoče, čimprej povezati proračunsko financiranje z doseženimi rezultati.

Pri teh procesih je treba čim jasneje razločiti izvajalce od načrtovalcev (financerje o oblikovalce politik) javnih storitev na centralni in tudi lokalni ravni. S tem dobimo podobno razmerje, kot je med ponudbo in povpraševanjem v gospodarstvu, kar je pogoj za vzpostavitev tržnih/konkurenčnih odnosov.

Na podlagi sistema meritev uspešnosti poslovanja lahko nato primerjamo dobre in slabe lastnosti vseh ponudnikov istih (standardnih) javnih storitev in ugotovljamo možnosti za izboljšanje z notranjimi ukrepi v javnih organizacijah kot tudi nova spoznanja, ki naj vodijo k spreminjanju javnih politik oz. drugim javnim odločitvam.

8.2 Model zaznavanja kakovosti storitve

Ta model pomaga razumeti kako ocenjujemo kaj je slabo in kaj je dobro, najboljše in je narejen na osnovi 6 različnih storitvenih dejavnosti v javnem sektorju.



Kakovost je zelo nesprejemljiv pojem, ki ga moramo stalno preučevati. Vsak človek ima svoj odnos do kakovosti. Ta model pomaga pokazati kaj ocenjujemo, da je dobro in kaj slabo. Kaže storitveno dejavnost (zdravstvene storitve, bančne ...). Ugotavlja, da so najpomembnejši atributi kakovosti – teh 5. Za vsako organizacijo, predvsem v javnem sektorju, kjer so dejavnosti zelo različne je sestava teh atributov drugačna in moramo adekvatno obravnavati kakovost. V osnovni šoli so atributi drugačni kot v srednji šoli. Za vsako dejavnost je treba posebej ugotoviti kakovost.

Standardi nam pri kakovosti določajo da imamo nek pričakovan nivo storitev. Vsak ima svoje osebne potrebe, pretekle izkušnje, in seveda je mnenje tisto, ki vpliva na pričakovanja. Če je razmerje med pričakovanimi in dejanskimi vtisi preseženo je to v korist dejanskih dosežkov.

To je en vidik kakovosti.

8.3 Načini, tehnike in meritve kot orodje za razvoj kakovosti

Kakovost lahko izrazimo tudi v številkah. Včasih smo ločili kvaliteto in kvantiteto. Danes lahko kvaliteto izrazimo s kvantiteto – pojma se združita na nek način. Včasih se zahteve ali pričakovanja spreminjajo. Postajamo čedalje bolj zahtevni, potem ko se povečuje kupna moč, večja je ponudba in tako je tudi kakovost v eni državi drugačna kot v drugi.

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:

$RQ = \text{seštevek vrednosti posameznih ključnih lastnosti PL} \times OL$

RQ = raven kakovosti

PL = pomen lastnosti

OL = ocena lastnosti

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

Ta model je bil sprejet v letu 1997.

Način se je razvil v okviru evropske organizacije za kakovost, kjer se je 360 ekspertov za management posvetovalo, kaj so najpomembnejše lastnosti za organizacijo kakovosti. Kar nekaj časa so potrebovali, da so se zedinili za nekaj sestavin in jo tudi opremili, kolikšen ponder ima v okviru 1000 možnih točk. Najpomembnejše je, dober management, dobra strategija, management kadrov in drugih virov, kot so npr. finance, management procesov in teh 5 dejavnikov je 500 točk.

Vsaka dejavnost je posebej ocenjena. Management procesov je dobil največ točk. Najbolje je bilo ocenjeno zadovoljstvo uporabnikov, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo okolja in pa končno finančni rezultati. Teh 5 elementov so sprejeli z opredeljenim pomenom posamezne lastnosti, torej kakšno utež imajo znotraj teh 1000 točk in potem so za uspehe, ocene razvili posebne vprašalnike, kjer na osnovi dejstev strokovnjaki ugotavljajo koliko točk dobi posamezna organizacija za te posamezne elemente. To traja kar nekaj mesecev, da pridejo do takih ocen, koliko je organizacija kakovostna. To delajo tudi zunanji preiskovalci, ki te ocene predložijo na vsakoletni natečaj za podeljevanje poslovne odličnosti in organizacija lahko dobi nagrado. Model je bil sprejet leta 1997 in tudi pri nas imamo take podelitve nagrad.

Ta model kakovosti postaja vse bolj poznan tudi pri nas in predstavlja neke vrste končno merilo za presojanje organizacije. Dobiček ali izguba je dober pokazatelj v privatnem sektorju, pa še to tam, kjer na tržišče deluje zelo intenzivno in stabilno. Medtem, ko v javnem sektorju to sploh ne more biti merilo, ampak je potrebno iskati nova merila in eno najbolj sofisticiranih je model celovite kakovosti TQM.

Kakovost je tudi relativna, saj je odnos do nje subjektiven in nekonsistenten ter se tudi s časom spreminja. Vsi namreč postajamo vedno zahtevnejši.

V organizacijskem okolju v zasebnem in tudi v javnem sektorju se moramo kljub temu sistematično lotiti vprašanja kakovosti in jo čim bolj objektivizirati. To mora biti naloga vseh in še posebej najodgovornejših managerjev.

Pri javnih storitvah gre pogosto še za celovitejšo obravnavno kakovosti storitev, saj imamo neposredne in posredne uporabnike in tudi na kakovost izvajalcev vplivajo višje ravni oblasti, zapletena zakonodaja ipd.

Zato moramo kakovost v javnem sektorju ocenjevati še posebej previdno.

8.3.1 Načini in tehnike za dvig kakovosti

Pogosto se opaža zmeda, ker ljudje ne ločujejo dobro med metodo standardov (ISO) za zagotavljanje kakovosti in managementom celovite/popolne kakovosti (TQM)

Zakonodaja obvezuje družbe, da sprejmejo vse potrebne ukrepe, ki so v njihovi moči in zagotovijo dotok na trg le tistim izdelkom, ki dosegajo dovolj visoko stopnjo varnosti. Zato morajo biti izdelki in storitve v tehničnem pogledu na sodobni ravni, za kar mora proizvajalec zagotoviti v mejah ekonomičnosti za vse potrebne pogoje in ukrepe. Družbe morajo ohranjati sodobno raven tehnološkega znanja in so dolžne zadostiti vsem predpisanim zahtevam s pomočjo ustreznih naprav in procesov.

Na splošno mora vsak sistem kakovosti imeti:

- ✧ primerno in učinkovito organizacijsko strukturo
- ✧ sistematično zasnovane delovne procese, ki medsebojno dopoljujejo (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 certifikacijo sistemov kakovosti (ISO).

Medtem ko standardi ISO predpostavljajo, da se kakovost doseže, če počnemo stvari pravilno, pa se koncept TQM osredotoči na vprašanje, ali počnemo prave stvari.

Če TQM zajema 100%, ISO zajema 50%. ISO standardi so torej rezultati – 50%, TQM pa zajema tekmovalnost in rezultate.

Glavne značilnosti oz. načela TQM so:

- da se kakovost nanaša ne le na izdelke in storitve temveč na procese, delovne razmere in okolje
- TQM narekuje kakovostno organizacijsko strukturo ne samo na ravni posameznega delovnega mesta, ampak tudi glede sodelovanja med oddelki in družbami
- je sistematični proces, ki zadeva celotno organizacijo

- stalne izboljšave ne smejo biti omejen samo na proizvodnjo ampak morajo zadevati vsa področja organizacije
- potrebe uporabnikov morajo biti edino vodilo in glavno merilo kakovosti
- izboljšave kakovosti na vseh področjih lahko dosežemo samo, če pri tem sodelujejo VSI.

Pri TQM je usmeritev na uporabnika najpomembnejša.

Na splošno lahko trdimo:

- Standardi ISO 9000-9004 so osredotočeni predvsem na hišna, notranja opravila organizacije
- TQM je usmerjen širše in bolj navzven

Odnos do kakovosti se je intenzivno razvijal zadnjih 50 let. Deming in Juran sta preučevala vprašanje kvalitete v ZDA. Juran je ugotovil, da 85 % napak izvira iz neuspešnih sistemov dela. Procesi dela niso definirani, niso urejeni. To kar je Taylor ugotovil že pred 100 leti. Delavci bi morali soglašati, soodločati, kako naj se procesi dela uvedejo in managerji tega v ZDA niso poslušali, zato je šel na Japonsko. Japonci so prisluhnili njegovim teorijam in implementirali ideje in tako so nastali inovacijski krožki. Delavci so se po delovnem času zbrali in se pogovarjali, kaj bi bilo dobro izboljšati in te ugotovitve prenesli na managerje. Menijo, da so zato Japonci toliko bolj in hitro napredovali.

Deming je postal popularen in ima svoje ekipe, ki mu njegovo čast prirejajo parade.

S tem je proces kakovosti začel spreminjati, od kakovosti gotovih izdelkov se je premaknil v kontrolo procesov, v nadzor ter v zadnjem času z modelom TQM v sam vrh managementa.

Kakovost mora biti vgrajena v glave vseh zaposlenih, še posebej pa managerjev, da se vse začne pri strateškem planiranju, da morajo vsi vodili promovirati to filozofijo TQM, da vsi razmišljajo o stalnih izboljšavah, da se vse meri interno, eksterno in da se na osnovi meritev oblikuje neke vrste učeča organizacija, ki stalno napreduje.

8.3.2 Vse večji pomen kakovosti

V zadnjih desetletjih je tehnološki razvoj omogočil, da lahko že vsakdo proizvede kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah. Vse večji pomen kakovosti izdelkov in storitev je prisilil družbe, da upoštevajo celo vrsto novih managerskih načel, ki povečajo zanesljivost in odličnost izdelkov in storitev.

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 možnosti odločanja, ko gre za kakovost
4. kakovost zahteva osredotočenost in koncentracijo

5. kakovost je managerski proces in poslovna strategija, ki pripelje do konkurenčnih vrednosti 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 dosegaajo kakovosti.

Če managerji ne zagotavljajo procesa stalnih izboljšav (koncepta TQM) delavci sami ne morejo zagotoviti pogojev za uresničitev.

8.3.3 Javne organizacije naj bi razširile model TQM

Kakovost je (še posebej v javnem sektorju) zelo subjektivna, neoprijemljiva "mehka" zadeva. Te lastnosti so pri managementu skoraj neuporabne. Če želimo povečati uporabnost, moramo to nestrukturirano zadevo bolj strukturirati, da postane merljiva in s tem tudi bolj obvladljiva.

To dosežemo tako, da razvijemo in uporabimo ustrezen sistem meritev, ki omogočajo objektivnejše, bolj kvantitativno (znanstveno) spoznavanje vsebine vseh pomembnih lastnosti, ki skupaj opredeljujejo kakovost.

Kakovosti ne moremo doseči, če ne merimo vseh ključnih procesov organizacije, ki izvajajo javno storitev, kot npr. inpute, outpute, učinkovitost (obseg outputov na porabljene inpute), ekonomičnost in končne učinke, izide, dosežke, posledice itd.

Poleg neposrednih uporabnikov javnih storitev je javna uprava tista, ki bi morala igrati ocenjevalno vlogo in s tem aktivnejšo vlogo usklajevalca in odločevalca (kot jo igra tržni mehanizem v zasebnem sektorju), da bi se izboljšala storilnost, učinkovitost, izidi, dosežki, kakovost vseh javnih organizacij.

8.4 Poskus oblikovanja modela za ocenjevanje kakovosti

Model celovite kakovosti TQM se uporablja za ocenjevanje odličnosti, kar je več kot raven, ki jo potrošnik zahteva. Kakovosti te zahteve sledijo temu kar tržišče zahteva.

Management celovite kakovosti - TQM je metoda, ki na najboljši način poskuša proizvajati najboljše izdelke ali storitve na osnovi normativov oz. standardov in stalnih izboljšav. Poudarja pomen vsakega zaposlenega v organizaciji kot eksperta znotraj njegove posebne vloge ali funkcije. Ta oseba bolje pozna stvari, ki zadevajo določen proces, in z njo moramo v timih zagotavljati ideje, kako proces izboljšati.

Faze razvoja managementa celovite kakovosti – TQM

Glede na razvojni proces je možno razločiti štiri faze managementa celovite kakovosti:

Urejanje podatkov in planiranje: v prvi fazi zbiranje podatkov in informacij omogoči ugotavljanje stanja, v katerem se organizacija nahaja. Z uporabo različnih vprašalnikov in drugih načinov zbiranja in na osnovi različnih vrst meritev moramo ustvariti jasno diagnozo o stanju

organizacije in odstopanjih, ki obstajajo med prakso in planiranimi procesi, kot tudi v primerjavi z drugimi sorodnimi organizacijami. Postane jasno, ali imamo neprimeren management, slabo komuniciranje ali druge probleme, ki jih povzročajo ljudje pri svojem delu.

Management lahko načrtuje in izbira ukrepe za uvajanje šele, ko sta ti dve fazi zaključeni. Potrebno je pričeti z oblikovanjem poslanstva in vizije, kjer top management razjasni, v katero smer se mora organizacija razvijati, pri tem mora postaviti smiselne cilje, ki izhajajo iz diagnoze in odločitev na osnovi predhodnih analiz.

V začetku faze **uvajanja** je najbolje, če oblikujemo primerno skupino, ki ji predseduje izvršilni manager. Ta naj predlaga oz. definira načine in poti za uvajanje managementa celovite kakovosti. Naloga skupine je, da določa resurse, jih spremlja, premaguje ovire za napredovanje itd.

Pri **nadziranju** gre za nadzor inputov, procesov in podprocesov, outputov, izidov...

Kaj je kakovost/uspešnost za izvajalce in uporabnike upravnih storitev ter druge udeležence procesa

Po načelih TQM je treba preučiti vse notranje in zunanje odnose.

(D:V – dobavitelj : uporabnik)

Izhodišča za javni sektor:

1. skladnost z zakoni in predpisi, "policy"

Če hočemo zagotoviti celovito kakovost moramo upoštevati notranje odnose in specificirati zahteve in zahteve sodelavcev morajo biti dosežene ali celo presežene. V javnem sektorju je precej specifičnosti, upoštevati je treba javno politiko za posamezno področje, če je ta sprejeta. Javna politika je podobno kot strategija, strategija je višja zadeva, javna politika pa javna zadeva. Sprejemajo jo politične institucije (DZ, vlada).

Javne politike bi bilo potrebno pri nas potrebno urediti in definirati, ker so pogosto izhodišče za poslanstvo in tudi za strateške cilje javne organizacije.

2. načelo "Value for money" (3E) – ali je vrednost javnih storitev primerna glede na porabljen proračunska sredstva.

Model, ki ga uporabljajo v številnih državah je 3E model, spremljajo meritve predpisane s strani države.

ECONOMY = gospodarnost, ekonomičnost

EFFICIENCY = učinkovitost, sinonim za učinkovitost v razmerju outputa, napram inputu (koliko storitev za koliko denarja)

EFFECTIVENESS = efekti ali končni učinki, ki imajo inpute in tudi dosežene outpute z rezultati, cilji neke javne politike in njenimi dosežki.

Če strateški cilji niso uresničeni se lahko zmanjšajo proračunska sredstva in tudi direktorji se zamenjajo.

3. načelo TQM in ustreznost notranja in zunanja razmerja dobavitelj : uporabnik.

Načela TQM – management celovite kakovosti, ki temelji na stalnem izboljšanju na osnovi meritev (vsi zaposleni spoznavajo meritve). TQM je stalen proces temelječ na analizah, uvedbi izboljšav, presojanju in ponavljajočih ciklih. Medtem ko je treba strateško planiranje obnavljati približno na vsake dve leti.

Na podlagi teh izhodišč in splošnih teorij so razvojni cilji naslednji (atributi glede kakovosti v javnem sektorju):

1. **legalnost**, s katero je mišljena skladnost in upoštevanje vseh pravnih aktov, od zakonov, predpisov, planov, pravilnikov, ipd. v notranjem in zunanjem okolju
2. **gospodarnost**, uporabljenih virov in vrednosti upravnih storitev
3. **učinkovitost** izraža razmerje outputov do porabljenih inputov
4. **uspešnost** ali končni učinki (dosežki, izidi, posledice) izražajo dejanski vpliv doseženih outputov do pričakovanj oz. ciljev ali načrtov.
5. **celovita kakovost kot najvišja raven**, zadovoljstvo uporabnika s kakovostjo storitve je opredeljeno z razliko med njegovimi pričakovanji in dejanskimi okoliščinami izvedene storitve.

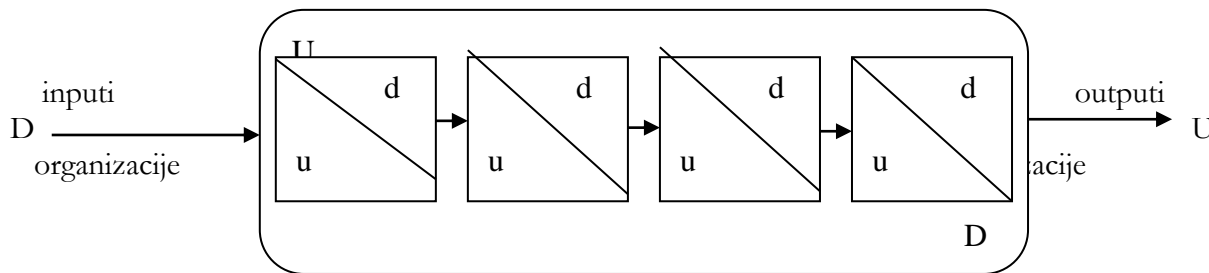
8.5 Notranji in zunanji odnosi "dobavitelj – uporabnik"

Deming pravi, da se poslovni proces začne z uporabnikom. Če se dejansko ne prične z uporabnikom se prepogosto nesrečno konča z uporabnikom.

Zato je za uspešnost organizacije, ki se je lotila iniciative managementa celovite kakovosti, zelo pomembno, da jasno razume, kaj uporabnik oz. okolje želi, potrebuje in pričakuje. Mnogim zaposlenim se to zdi nepomembno, mnogi uporabniki sploh ne vidijo, kaj šele, da bi imeli z njimi neposredne razgovore o želja in potrebah. Da izpostavimo ta problem, se mora vsakdo v organizaciji zavedati, da je tudi sam hkrati tako interni porabnik kot interni dobavitelj. Interni uporabnik je lahko vsak sodelavec ali oddelek v podjetju, kateremu je namenjeno delo, informacija, odločitve ali resursi, ki jih mi vodimo oz. izvajamo. Enako so interni dobavitelji vsi tisti, ki nudijo karkoli, kar potrebujejo drugi, da lahko izvajajo svoje delo. Če se v katerikoli fazi te verige podprocesov pojavi zastoj ali okvara znotraj organizacije, je tudi kakovost končnega izdelka ali storitve za uporabnika manj kot zadovoljiva.

Med zasebnim in javnim sektorjem je velika razlika v razumevanju kakovosti. V zasebnem sektorju organizacije, ki ne dosegajo primerne produktivnosti začnejo propadati. Če se pojavijo izgube morajo takoj izpeljati spremembe za odpravo pomanjkljivosti. Po mednarodnih izkušnjah doseganje TQM traja od 5 do 10 let. Javni sektor pa če bo hotel razviti kakovost slovenske uprave potreboval intenzivno sodelovanje državnega zbora, vlade, ministrstva in političnih strank.

Ta koncept notranjih uporabnikov in dobaviteljev in stalno preverjanje ustreznosti z zahtevami je ključnega pomena za izboljšanje delovanja znotraj organizacije.



D – dobavitelj zunanjih inputov
 U – uporabnik zunanjih inputov
 d - dobavitelj notranjih outputov
 u – uporabnik notranjih outputov
D – dobavitelj zunanjih outputov
U- uporabnik zunanjih outputov

Gre za neke verižne odnose, kjer so zunanji dobavitelji obvezni v privatnem in javnem sektorju in za celotno organizacijo. Uporabnik teh inputov, ki jih dobi iz okolja in tudi znotraj organizacije so tudi odnosi dobavitelj – uporabnik po posameznih podprocesih in seveda kakovost kot taka je več odvisna od zunanjih inputov. Če nimamo kakovostne inpute ne moremo pričakovat da bo v vsej verigi vse O.K.

Sistem deluje kakovostno, če so vsi odnosi dobavitelj-uporabnik na ravni ustreznosti.

8.6 Razsežnosti kvalitete v javnem sektorju

V zasebnem sektorju tiste organizacije, ki ne dosegajo tržno primerne storilnosti vedno hitreje popadejo. Če se pojavijo izgube, morajo takoj izpeljati bistvene spremembe za odpravo pomanjkljivosti. Podobno bo treba tudi za javne organizacije vzpostaviti učinkovitejše mehanizme demokratičnega in strokovnega nadzora, da se doseže večjo učinkovitost.

V javnem sektorju organizacije niso čisto neodvisne, zato je kakovost dostikrat odvisna od kakovosti javne politike, ker večkrat zakoni delujejo v smislu zunanjih dobaviteljev, ker nam diktirajo nekaj. Potem kakovost javnih programov in šele nato pride na vrsto kakovost javnih organizacij in posledično tudi kakovost uvajanja javnih storitev.

Uvajanje celovite/popolne kakovosti je dolgoročni proces organizacijskega razvoja, ki po mednarodnih praktičnih izkušnjah v gospodarskih organizacijah zahteva od 5 do 10 let. Za javne organizacije je v večini primerov treba hkrati zagotoviti tudi ustrezno javno politiko, ki na vseh spodbuja kakovost. To pomeni, da so

razsežnosti torej:

- kakovost javnih politik
- kakovost javni programov

- kakovost javnih organizacij
- kakovost javnih storitev

V zasebnem sektorju se namreč predpostavlja, da je področje javne politike in programov urejeno in da je kakovost organizacij tudi tesno povezana s kakovostjo izdelkov ali storitev. Te predpostavke pa za javni sektor ne držijo. Zato se bodo v razvoj kakovosti slovenske javne uprave morali intenzivno vključiti državni zbor, vlada, ministrstva in politične stranke.

8.7 Razvoj koncepta kakovosti v privatnem sektorju

OBDOBJE	1954-1949	1949-1951	1951-1965	1965-1985	1985-danes
Definicija kakovosti	Skladnost s tehničnimi normativi in standardi	Skladnost s tehničnimi normativi in standardi	Ustrežanje zahtevam	Skladnost z zahtevami uporabnika	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
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 usmerjeno (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	Samoocenjevanje	Samoocenjevanje
Časovni razpon	Statičnost	Statičnost	Dinamičnost	Dinamičnost	Dinamičnost

V zadnjih 40 letih so se spreminjale definicije in razsežnosti kakovosti.

9. SODOBNE METODE IN TEHNIKE MANAGEMENTA

Sodobne metode za večjo učinkovitost managementa so:

1. **management celovite kakovosti (Total Quality Management - TQM)**
2. **statistična kontrola procesov (Statistical Process Control – SPC)**

Številni managerji, ki so odgovorni za različne procese običajno nimajo dovolj znanja o procesih in spremembah., t. j. odstopanja od normalnega delovanja. Čeprav imajo na razpolago številne informacije, pogosto nanje ne reagirajo.

Za takšno idealno obvladovanje procesov običajno ne razpolagamo z dovolj informacijami, niti jih ne razumemo v celoti, jih ne selekcioniramo, ker ne razvijamo sistema meritev. Če želimo razviti bolj učinkovite načine izvajanja javnih storitev v javnem sektorju, moramo slediti potrebam uporabnikov. Torej moramo uporabiti primerne metode za zbiranje informacij, in jih ustrezno analizirati, preden sprejmemo kakršnokoli odločitev.

3. **z gledovanje – bench marking** (sistematična primerjava internih in eksternih kazalcev in informacij o poslovanju in delovanju procesov)

Bench marking predstavlja vsebino, ki jo povzemajo organizacije, ki želijo stalno analizirati in opazovanje svoje delovanje. Vsebina je preprosta. Vzamemo organizacijo, ki je zelo dobra oz. najboljša v dejavnosti, ki jo izvaja tudi naša organizacija. Jo celovito in natančno preučimo. Za tem naredimo plane za izboljšanje našega delovanja in jih uvedemo v prakso in nadziramo. Benchmarking torej temelji na celovitih meritvah, zajema primerjavo tako rezultatov kot procesov.

Zgledovanje je torej mogoče razviti na področjih procesov, rezultatov in izidov. Pri obeh metodah (TQM in Benchmarkinga) je bistvena postavitev sistema meritev in spoznavanje internih procesov. Vendar TQM ne vsebuje zunanje primerjave, ki je glavna vsebina benchmarkinga. Če namreč izboljšave določamo izolirano od zunanjega okolja in konkurence in če ne upoštevamo, kaj počno drugi, potem nam takšne izboljšave ne zagotavljajo konkurenčnosti. Zato moramo zagotoviti primerjave procesov in delovanja tako notranjega kot zunanjega.

Sistem meritev in kakovost

Vloga sistema kakovosti je, da določa metode in nadziranje postopkov in procesov. Celovit sistem meritev, primerjav, nadzora in poročanja zagotavlja, da se postopki izvajajo pravilno in da se izboljšujejo. Brez meritve inputov, outputov in procesov si ne moremo zamisliti učinkovitega managementa celovite kakovosti.

Procesi, ki delujejo brez meritev in feed backa, so procesi, o kateri zelo malo vemo.

4. management performanse (Performanse Management – PM)

Predstavlja podaljšano in poglobljeno vsebino managementa za doseganje ciljev- MBO. Zajema stalno komuniciranje med managerjem in vsakim zaposlenim za razjasnitev delovnih nalog z namenom stalne izboljšave učinkovitega delovanja. Je torej stalen partnerski proces med managerjem in zaposlenih. Učinkovito delovanje je sredstvo za preprečevanje slabega delovanja in skupno sodelovanje za izboljšanje učinkovitega delovanja.

5. prenova/izboljšanje procesov (Process Reengineering – Inovation and Improvement)

Managerji morajo razmišljati strateško. Pri svojih odločitvah pa se morajo zavedati, da je planiranje v javnem sektorju podrejeno širšim interesom, ki so vsebovani v politiki in v zakonih strategije so spremenljive.

Strateški management ni lahko izvajati, tudi zato, ker se mora spremeniti hkrati s spremembami v okolju. Enkrat se mora spreminjati zaradi političnih ali zakonskih zahtev, v drugem obdobju pa pomeni management izboljšati delovanje organizacije.

6. strateški management v javnem sektorju

Vse metode, ki so med seboj povezane in pretežno v funkciji razvoja kakovosti, omogočajo uporabo tudi na področju javne uprave. Bistvo njihove vsebine je v analitičnem proučevanju in stalnem izboljševanju procesov, ki morajo biti usklajeni tudi z zahtevami uporabnikov. Proučevanje in izboljšanje si ne moremo zamisliti brez celovitega sistema podatkov in celotnega sistema. Le v takem okolju je možno pričakovati bolj kakovostne managerske odločitve tudi na področju javne uprave. Seveda bo pred uvedbo takšnih sodobnih metod potrebno tudi obširno usposabljanje tako samih upravnih delavcev kot tudi tistih, ki bodo odgovorni za sprejemanje pomembnih odločitev znotraj organizacijskih sistemov javne uprave – novih javnih managerjev, in da bodo jutrišnje odločitve slonele bolj na moči argumentov (analiz) kot na politični moči odločevalcev.

10. RAZVOJ MODELOV ZA OCENJEVANJE JAVNIH ORGANIZACIJ

Kako naj bi se sistemi meritev za ugotavljanje uspešnosti in meritev kakovosti razvijali v javnem sektorju. Potrebno je razviti nove bolj vsebinske sisteme meritev.

Meritve, sodobne tehnike, metode –uspešnosti organizacij v javnem in zasebnem sektorju:

Skala od 1-6, ki jo je pripravil:

1. Poslovni uspeh

= prihodki – odhodki

Poslovni, finančni izid je slabo merilo, izhodišče

Poslovni uspeh v gospodarstvu je objektivni pristop. Vsi poslujejo pod enakimi pogoji. Denar, kapital, ugodne obresti, kadri pod enakimi pogoji.

2. Stroški/koristi

(cost/benefit)

Poskušamo analizirati vse stroške in koristi, ki jih neka organizacija daje. Pri stroških smo lahko kar natančni. Pri koristih je potrebno izvajati socialne in ekonomske raziskave in z anketami ugotovljati koliko pomeni določena organizacija ljudem, kakšna je to finančna vrednost obstoja. To je zapleten sistem, ki se bolj malo koristi. Koristi bolj v privatnem sektorju, kjer tržišče jasno definira vrednost. Tako kratkoročno kot dolgoročno se ugotovijo relacije stroškov napram koristim. Je dokaj eksaktna analiza. V javnem sektorju je to precej zapleteno, po sredi morajo biti vprašalniki, analize, raziskave, ki so dokaj drage in zahtevajo vzorec in tudi pristop je precej zapleten in večkrat konflikten.

3. "3E" economy, ekonomičnost, gospodarnost
efficiency, učinkovitost, produktivnost
effectiveness, efektivnost

Je dosti bolj smiselno, in ga uporabljajo v zahodnih državah.

Pojasnilo: Storitve v javnem sektorju so zelo raznolike in ne zahtevajo vseh merjenj na enak način. Imamo storitve, ki jih ljudje potrebujejo, storitve katere se ljudje branijo, storitve, ki so z zakonom predpisane, ...

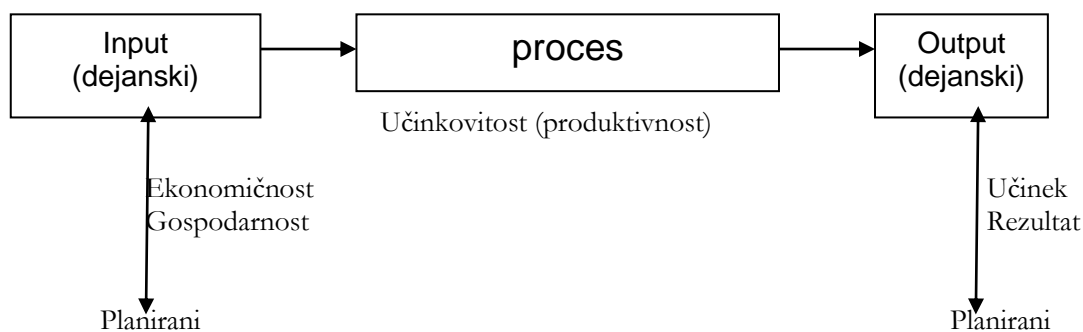
- univerzalne storitve – za vse (javno dobro)
- javne storitve, kjer je ponudba večja od povpraševanja
- zakonsko določene javne storitve
- redke javne storitve, kjer je ponudba manjša od povpraševanja
- tiste, ki jih občan ne želi (mandatne in zaporne kazni)

Sistem meritev je zelo zapleten. Težko rečemo, da je model poslovne uspešnosti lahko bil merilo za javni sektor. Obstaja nekaj javnih institucij, ki se med seboj razlikujejo in zahtevajo vsaka drugačen sistem pristopa merjenja.

3E predstavlja analizo teh odnosov. Zopet je posredi procesno gledanje, gledamo na dejavnost kot na proces, torej dejavnost, ki se izvaja inputi in outputi na drugi strani.

Ekonomičnost, učinkovitost in učinki delovanja procesa (performansa)

Merjenje učinkovitosti



Ekonomija – dejanski input/planirani input
Učinkovitost – stvarni output/porabljeni input
Končni učinki (efekti) – dejanski output/planirani

Ekonomičnost pomeni razmerje med planiranimi in dejanskim inputi (vrednostjo). Če se je vrednost dejanskih inputov večja kot smo planirali pomeni, da je bila slaba gospodarnost. Takšno razmerje mora biti manjša ali enako od ena.

Učinkovitost je razmerje vrednosti outputov in vrednosti inputov. Tukaj mora biti ta večje od ena, večja ali enaka od ena. Da bi bila vrednost outputov večja kot je vrednost uporabnih inputov. Tukaj merimo tudi različne indekse oz. različna razmerja, kot npr. število storitev na zaposlenega, to je sinonim za produktivnost, število storitev na porabljenega proračunska sredstva, število storitev na uro, na mesec, torej različne ulomke lahko uporabimo. To so kazalci učinkovitosti.

Učinkov, efektov, ki merijo predvsem razmerje dejanskih outputov glede na planiran obseg. Zato mora biti večje ali enako kot ena, da dosežemo tisti kar smo načrtovali ali pa presežemo, kar je še boljše. Kakšni so ti outputi glede na rezultate, kakšni so končni efekti, torej so slabi za neko javno politiko.

4. Benchmarking

celovite primerjave/zgledovanje (SPC)

pomeni: zgledovanje, sistematična primerjava notranjih in zunanjih kazalcev (zgledovanje)

Vsebina bnechmarkinga je preprosta. Poiščemo dobro ali najboljšo organizacijo v dejavnosti, ki jo izvaja tudi naša organizacija, in celovito ter natančno preučimo, zakaj je njeno početje najboljše. Za tem naredimo plane za izboljšanje našega delovanja jih uvedemo v prakso in nadziramo uresničevanje in doseganje rezultatov. Temelji na celovitih meritvah performanse in zajema primerjavo rezultatov in tudi procesov, ugotavlja najboljše izvedbe in vzpodbuja izboljšave procesov.

Npr. Če imamo tovarno flomastrov v Ljubljani in v Kopru. Zakaj ima tista v Kopru toliko dobička. Treba je narediti primerjavo kdo je dober kdo slab. Primerjati je treba vse inpute, proces in outpute. Ko imamo vse podatke lahko primerjamo. To nam da sliko, da se orientiramo. Spoznavamo čim več novega.

Benchmarking ali celovite primerjave 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 podproces).

Medtem, ko se drugih 5 modelov meritev nanaša eno organizacijo, se ta nanaša na cel niz organizacij znotraj posameznih sorodnih dejavnosti (zdravstveni domovi, bolnišnice, policijske postaje, OŠ), na tak način, da primerjamo na osnovi podatkov po procesih, torej da imamo procese orientirane zopet na vse outpute in inpute in tudi vse ključne lastnosti procesov in ko ugotovljamo kdo je najboljši v panogi in na katerem področju, ker je lahko na področju inputov najboljši, na področju učinkovitosti procesa ali na področju končnih rezultatov. In tu gre za neke vrste prenos znanja ali dobre prakse od dobrih k slabih, torej da se vsi orientirajo kje se nahajajo na posameznih področjih usmeritev glede na celo vrsto organizacij.

Ta sistem bench markinga se je začel uporabljati v okviru holdingov, ko so ugotovili, da je ena proizvodnja, npr. v Južni Ameriki v izgubi, druga pa ki opravlja isto dejavnost na drugem kontinentu zelo pozitivna. In da bi ugotovili kje so razlogi, so morali procesno analizirati in primerjati vse inpute, ki jih uporabljajo, torej kakšne vrste surovin po kakšni ceni, kakšno tehnologijo imajo, kakšni so stroški posameznih inputov in tudi potem outpute, koliko naredijo na zaposlenega, koliko na dan torej vse te kazalce inputov procesa in outputov in ko so primerjal so ugotovili kje so največje razlike, kdo je najboljši in so potem začeli z različnimi managerskimi prijemi za izboljšanje tega stanja (npr. da so surovine nabavljali na drugem koncu)

V okviru holdingov je bilo to najprej uveljavljeno, ker če se to izvaja v gospodarstvu križem kražem, je to industrijska goljufija, ker se krajejo informacije in krajejo poslovne skrivnosti in to je negativno in se z zakoni preganja. Medtem ko je v javnem sektorju, v javni organizaciji to možno, ker je celotni javni sektor skup različnih holdingov, ki jih držijo ministrstva ali občine ali mestne uprave in znotraj tega se delajo primerjave tudi med posameznimi občinami in znotraj posameznih dejavnosti, da se ugotovi, kdo ima najboljše procese, kdo ima najbolj kakovostne outpute in na teh področjih je ta dobra praksa prisotna in da se prenese na tista okolja, kjer so ti podatki relativno slabi.

"Benchmarking" se izvaja, podobno kot management celovite kakovosti, s pomočjo postavljanja jasnih ciljev. Ti cilji predstavljajo izboljšanje glede na obstoječo performanso (delovanje). Uporablja kot temeljno sestavino interne poslovne procese in podprocesse.

Vendar pa management celovite kakovosti ne vsebuje zunanje primerjave, ki pa je elementarna vsebina benchmarking-a. Njegova metoda se razširja in s tem zagotavlja odličnost organizacije na osnovi osredotočenosti ne samo na interne procese, ampak tudi na eksterno primerjavo s konkurenco in najboljšo obstoječo prakso.

5. Balanced Scorecard

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

Za uvajanje in delovanje managementa celovite kakovosti so meritve nujno potrebne. Z razvojem managementa in informacijske tehnologije postaja vse bolj potrebno razviti tak sistem meritev, ki bo uporaben za planiranje, nadzor in razvoj ter bo sposoben javno prikazati, kako organizacija v svojem poslanstvu napreduje. Celovit proces k meritvam najlaže dosežemo, če ga pričnemo oblikovati na osnovi določitve ključnih dejavnikov uspeha, ki morajo izhajati iz poslanstva organizacije.

Gre za prikaz uravnoteženosti rezultatov, ki temelji na strateških ciljih oz. ključnih dejavnikih uspeha. To je povezano z modelom strateškega planiranja. Strateški cilji v bistvu pomenijo ključne dejavnike uspeha (4-10 običajno) in za te ključne dejavnike uspeha razvijamo sistem operativnega spremljanja, tako da dolgoročne cilje prevedemo v operativne cilje (kaj moramo

narediti danes in jutri) za doseg te dolgoročnih strateških ciljev in razvijamo sistem meritev, ki daje podatke transparentne praktično vseh v organizaciji.

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 napredovanje k planiranim ciljem.

Vsaka organizacija se sooča s problemom, kako razviti celovit in poenoten sistem meritev učinkovitosti delovanja, pri katerem bi bil niz numeričnih meril sposoben spremljati uspešnost napredovanja v smeri doseganja ciljev in poslanstva organizacije. To se lahko doseže le na osnovi predhodno določenih ključnih dejavnikov uspeha. Določitev teh ključnih dejavnikov uspeha je velik izziv predvsem za vrhovni management.

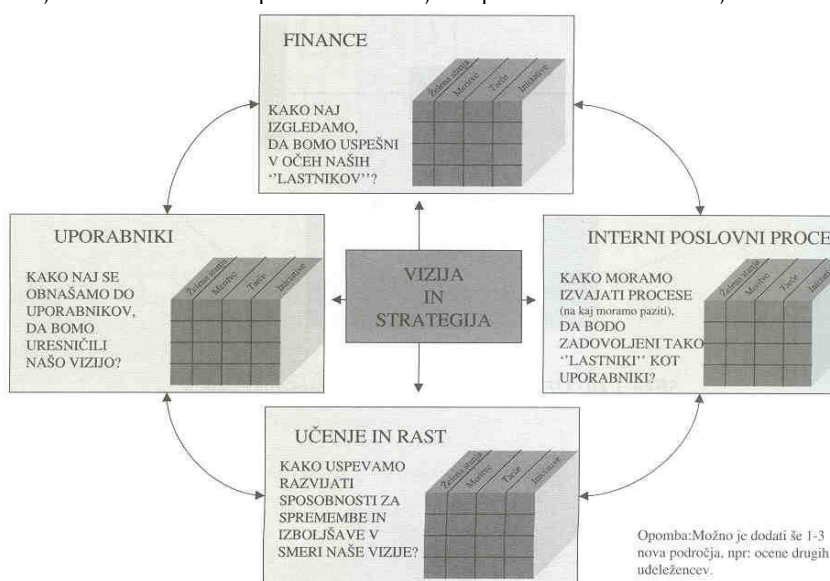
Tipični ključni dejavniki uspeha v privatnem sektorju lahko kažejo meritve profita, tržnih deležev obsega produkcije, stroškov, ipd. V javnem sektorju pa predvsem "3E", ter različne meritve kakovosti javnih storitev (zadovoljstvo uporabnikov, čas izvajanja storitev, itd.)

Uravnotežene meritve performanse (BS – balanced scorecard)

Predstavljajo najprimernejše orodje za spremljanje (merjenje) uspešnosti uresničevanja strateških ciljev organizacije. Uravnotežen prikaz rezultatov performanse (UPR) zajema predvsem spremljanje naslednjih področij:

Osnovni so 4 kazalci, ne le v gospodarstvu ampak tudi na področju javnega sektorja.

- finance: kako naj izgledamo da bomo uspešni v očeh naših lastnikov
- uporabniki: kako naj se obnašamo, da bomo uresničili našo vizijo
- interni poslovni proces: kako moramo izvajati procese, na kaj moramo paziti, da bodo zadovoljni lastniki kot uporabniki
- učenje in rast: kako uspevamo razvijati sposobnosti in izboljšave v smeri naše vizije



Izhodišče tega modela uravnoveženih kazalcev je vizija in strategija iz katerih izhajajo ti ključni kazalci. Za vsako področje imamo sistem meritev, ki se deli na zelenih stanjih, torej kaj želi doseči v roku – naslednjem mesecu, letu in tudi v dolgoročnem pogledu in meritve, kako to uspemo dosežati in tudi iniciative, če je potrebno spremeniti nek način delovanja. Če inicialen način, kako bomo dosegli strategijo ne deluje tako kot smo si zamislili, potem se dobijo neki dodatni ukrepi, da dohajamo tempo, ki nam bo zagotovil, da dosežemo tiste strateške cilje v zadanih rokih. Je povezan z operativnim managementom in v realnem času spremljamo doseganje in predstavlja sistem meritev, ki naj bi bil namenjen internemu managementu in nekatere stvari lahko povežemo tudi z eksternimi uporabniki – interesnimi udeleženci kot ustanovitelji, lastniki, pa tudi občinske uprave spremljajo kaj se dogaja v naši organizaciji.

6. Modeli kakovosti/odličnosti

(EFQM – evropska kakovost odličnosti/CAF)

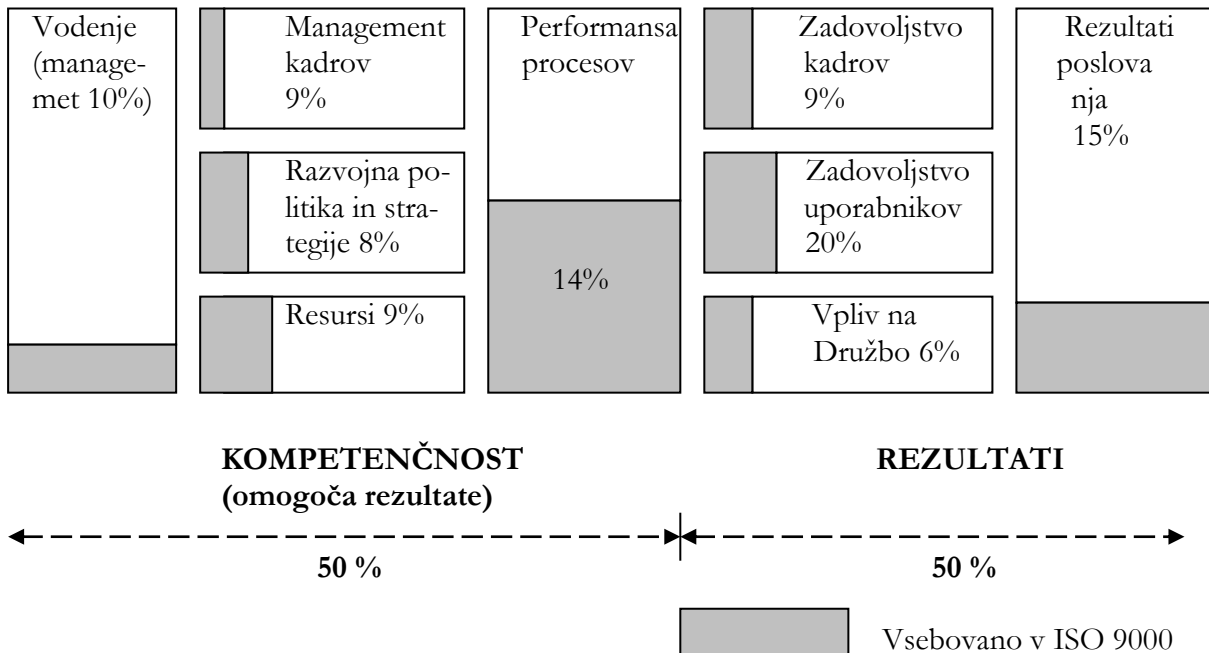
TQM – ocenjevanje javnih organizacij

Modeli odličnosti – EFQM (European Foundation for Quality Management)

(kot osnovno orodje za celovito analizo vseh sestavin kakovosti v organizaciji)

Pred začetkom uvajanja TQM moramo zagotoviti procesno usmerjeno strukturo organizacije, ki mora zajemati tudi spremembe v sistemih nagrajevanja in reorganizacijo poročanja in računovodstva. Gre predvsem zato, da razvijamo čimbolj celovit in objektivni sistem meritev, ki ga najlažje razvijamo na osnovi široko sprejetih modelov za ocenjevanje kakovosti oz. odličnosti, ki zajemajo naslednje skupne osnovne sestavine:

Model, ki služi za ocenjevanje kakovosti



Predstavljajo predvsem celovito zadevo 9 dejavnikov, ki so zapisani v posameznem kvadratu. Vsaka strategija, ki jo sprejmejo je tista neka svoja strategija, ampak ker je življenje dinamično, se pojavljajo neke nove struje, nove silnice, ki spremenijo tok strategije že pri uvajanju in to

omogoča tudi ta Balanced Scorecard, da torej te spremembe tekoče spremljamo in sprejmemo neko novo dopolnjeno strategijo, če je treba.

To je model, ki so ga sprejeli evropski managerji kot osnovo nek konsenz za ugotavljanje celovite kakovosti in za podeljevanje nagrad odličnosti. Ima nek splošen model in poleg tega lahko razvijemo tudi nek hišni model, ki bolj upošteva specifičnosti take organizacije. Vsaka organizacija ima neke svoje posebnosti, kot prvo dejavnost in tudi ima svojo zgodovino, recimo kakšne starejše organizacije se težje prilagajajo kot kakšne nove, ki imajo novejšo dejavnost. So tudi posebni cilji in značilnosti, ki so pomembni za nadaljnjo kakovost.

Teh 9 dejavnikov, kolikšen del vsebine je vsebovano v ISO standardih. V ISO standardih je poudarek na procesih, na definiranju procesov in zajema približno polovico tega kar zajemajo ti vprašalniki in raziskave v modelih odličnosti. Medtem, ko se raje ukvarjajo z managementom in strategijo in drugimi zadevami. ISO standardi so določeni za procese.

Vrednost vseh točk je 1000 točk. Polovico točk je namenjenih 5 dejavnikom, ki predstavljajo kompetenčnosti, torej pogoje za doseganje kakovosti in drugih 500 točk vrednotenje rezultatov, ki kažejo na posledice kakovosti. Vodenje predstavlja 100 t. ali 10 %, management kadrov 9%, razvojna politika in strategija 8 %, resursi 9%, performansa procesov 140 t. ali 14 %, zadovoljstvo kadrov 9%, zadovoljstvo uporabnikov 20 %, vpliv na družbo 6% in rezultati poslovanja 15 %.

Ta model TQM je precej detajlen, ker ugotavlja kakovost na osnovi dejstev, in da je razvoj objektivnost so potrebni tudi zunanji in taka ocenitev tudi precej stane. Zato je za javni sektor, ki ima malo denarja razvil poenostavljen model CAF. Kar pomeni model za ocenjevanje v javnem sektorju. Po vsebini se razlikuje nekoliko pri managementu virov, ker upošteva tudi zunanja partnerstva in pri uspešnosti procesov, ki zajema tudi obvladovanje sprememb, torej predvsem tranzicije ipd. in pa pri dosežkih poslovanja se meri tudi kako so cilji povezani z raziskovanjem javnih politik.

Tudi vrednotenje je različno pri CAF. Za razliko od FQM kjer se točkuje do 1000 točk in se giblje od 200 do 600 točk. Pri CAF merimo uspešnost procesov, kjer se smatra vodenje kot proces in se točkuje od 0 – 4 točke, glede na to ali posamezni proces načrtujemo. Če ga načrtujemo dobimo 1 točko, če ga ne načrtujemo dobimo 0 točk.

1 točka = načrtovanje

2 točki = načrtovanje uvajanje (proces uvedemo)

3 točke = načrtujemo, uvedemo in merimo

4 točke = načrtujemo, uvedemo, merimo in na osnovi meritev izvajamo izboljšave in dobimo maksimalno 4 točke.

Merimo zadovoljstvo uporabnikov, dosežkov poslovanja in se potem določi in matematično ugotovi kakšna je povprečna ocena procesa. Maksimalna organizacija bi dobila 4 točke, v povprečju dosega 2,5 točke. Ta model omogoča, da organizacije vidijo na katerem področju imajo manjše povprečje. Imamo več meritev za vodenje in potem usmerijo pozornost v izboljšavo tistih področij z nizkim številom točk, da dvignejo kakovost.

Smisel modela je enako kot pri TQM, le da je ta bolj preprost, ker je možno z internim presojanjem priti do istega rezultata.

Kaj pri posameznih 9 modelih analiziramo z vprašalniki in na osnovi dejstev preverjamo, če je to res.

Nekatere meritve izvajamo stalno (npr. procesne), nekatere pa le polletno oz. letno (samoocenjevanje o vseh devetih sestavinah). Te sestavine so:

Pri posameznih sestavinah gre predvsem za meritve oz. preučevanje naslednjih vsebin:

1. merilo: VODENJE:

Kako gledajo vodje na TQM, koliko intenzivno sodelujejo z uporabniki, dobavitelji in drugimi zunanji organizacijami, koliko ceno prizadevanja in dosežke zaposlenih

2. merilo POLITIKA IN STRATEGIJA:

Kakšen je bil razvoj te politike in strategije. Kako komuniciramo in kako jo uvajamo, koliko jo prilagajamo in posodabljam.

3. merilo UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV:

Ljudje so zelo pomembni za stalen proces izboljšav – brez sodelovanja vseh zaposlenih ne bo uspeha.

4. merilo POSLOVNI VIRI:

Merimo, spremljamo in proučujemo management vseh virov (finančnih, opreme, tehnologijo, intelektualno lastnino, informacijske)

5. merilo PROCESI:

Proučevanje procesov je osnova za prenov

To predstavlja teh 5 sestavin, ki zajemajo kompetenčnost organizacije oz. ustvarijo pogoje za doseganje kakovosti in sto tudi v nekem smislu sestavine kakovosti.

r e z u l t a t i k a k o v o s t i

6. merilo ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV:

Je ključnega pomena. Poznati moramo trg in zahteve uporabnikov in obvladati odnose z uporabniki, jim biti naklonjeni in spremljati ter primerjati rezultate zadovoljstva.

7. merilo ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:

Le zadovoljni zaposleni lahko dosežejo zadovoljstvo uporabnikov. Podprocesji morajo torej enako funkcionirati kot procesi. Tudi sami med seboj - interno se moramo servisirati v smislu TQM. Običajno se v te raziskave vključijo vse zaposlene oz. se vodijo razgovori ki zajemajo področje zadovoljstva in motivacije.

8. merilo VPLIV NA DRUŽBENO OKOLJE:

Predvsem je pomembno ali ima organizacija izdelano politiko varstva okolja.

9. merilo POSLOVNI REZULTATI:

Vsi ukrepi so usmerjeni v doseganje in izboljšanje dolgoročnih poslovnih rezultatov. Merimo predvsem rezultate, rezultate glede na zastavljene cilje, kje smo v primerjati s konkurenco.

Finančni rezultati so: →dobiček/izguba, →bilanca stanja

Nefinančni: →tržni delež, →dostopnost, →osnovna sredstva

Bistvo vseh sistemov meritev je v izboljšanju načinov odločanja. Meritve ne smejo biti neka kaznovalna politika, ampak za boljše poznavanje zadev za organizacijsko učenje vseh in za višjo stopnjo kakovosti odločitev, da so torej vse odločitve čimboljše.

To naj bi bil osrednji del tega modela TQM.

MODEL CAF → je model za ocenjevanje javnih organizacija

EFQM → pa je osnovno orodje za celovito analizo odličnosti

Evropski model CAF (Common Assessment Framework) za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (ocenjevanje meril kompetenčnosti – dejavniki, ki omogočajo rezultate

Ta model predstavlja poenostavljeno verzijo modela EFQM za lažjo uporabo v javnem sektorju.

Organizacija mora imeti čim več različnih meritev, jasne cilje kam želi priti. Sistem meritev je ta temelj, ki ga potrebuje javni sektor, da ne bo izgubljen. Za ministrstva so pomembne meritve zaradi proračunskega financiranja, da se dobi nekaj konkretnih osnov za odločanje, katere organizacije potrebujejo več denarja, katere manj. Vendar se danes odločamo bolj na osnovi političnih odločitev in politične moči in ne na osnovi argumentov, ki bi morale prejudicirati ravno sistem meritev. Politika se danes spreminja vsakih 5 let. Večina ljudi meni, da ni možno sistem meritev uvesti v jasni sektor, vendar se moramo boriti, da se bodo stvari merile na osnovi argumentov in da bo javni sektor deloval kot dobro storitveno podjetje ne pa kot neka nejasna struktura. Meritve so osnova za decentralizacijo. Če ni meritev potem politika odloča o vsem.

1. merilo: VODITELJSTVO (VODENJE)

Definicija: Kako voditelj in vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, kako razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh ter jih z ustreznimi ukrepi in vedenjem izvajajo, in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in izvajanje sistema upravljanja organizacije.

Ocenjevanje: Ocenite dokaze o tem, kaj stori vodstvo v organizaciji za to, da bi:

- izdelalo jasno izjavo o viziji, poslanstvu in vrednotah
 - nismo sprejeli ali izvedli ustreznih ukrepov
 - pravkar smo začeli izvajati ustrezne ukrepe
 - te ukrepa smo delno izvedli
 - program ustreznih ukrepov je bil v celoti izveden
 - uvedeno imamo cikl stalnega izboljševanja kakovosti, ki temelji na pregledu prejšnjih programov.
- Pokazalo osebno zavzemanje za stalno izboljševanje in dajalo zgled
- Motiviralo in podpiralo zaposlene v organizaciji
- Ustvarilo možnosti vključevanja odjemalcev in partnerjev

2. merilo: POLITIKA IN STRATEGIJA

Definicija: Kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na zainteresirane udeležence in podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, smotri in procesi uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.

- Razvijala in obnavljala politiko in strategijo na podlagi jasnih meril

Ocena dejavnikov

- Utemeljila politiko in strategijo na informacijah o trenutnih in prihodnjih potrebah zainteresiranih udeležencev
- Izvajala politiko in strategijo s pomočjo procesov usklajevanja, določanja prioritet, dogovarjanja ter posredovanja načrtov, ciljev in smotrov
- Gradila svojo zmogljivost na učenju in stalnem izboljševanju posredovanja načrtov

3. merilo: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Definicija: Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in popolni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije, kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih.

- Načrtovala upravljala in izboljšala kadrovske politiko v skladu s svojo politiko, strategijo in procesi

Ocena dejavnikov

- Vodila kadrovanje novih uslužbencev ter njihov poklicni razvoj pravično in z enakimi možnostmi za vse
- Razvijala spretnosti in sposobnosti zaposlenih
- Razvila tako prakso, ki bi zaposlenim omogočala vključevanje v dejavnosti izboljševanja ter pooblašanje zaposlenih za samostojno ukrepanje

4. merilo: ZUNANJA PARTNERSTVA IN VIRI

Razlikuje od modela TQM

Definicija: Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.

Merilo 4a: zunanja partnerstva

- Ocenjevanje z zunanjimi partnerstvi

Ocena dejavnikov

- Primerjave z najboljšimi v razredu uspešnosti delovanja organizacije z vodilnimi partnerskimi organizacijami

Merilo 4b: notranji viri

- Upravljanje finančnih virov

Ocena dejavnikov

- Upravljanje informacijskih virov
- Upravljanje informacijske tehnologije
- Upravljanje drugih virov

5. merilo: UPRAVLJANJE PROCESOV IN OBVLADOVANJE SPREMEMB

Definicija: Kako organizacija oblikuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter popolnoma zadovoljuje svoje odjemalce in druge zainteresirane udeležence in jim veča vrednost.

Proces je definiran kot niz aktivnosti, pretvarjajo vhodne v izhodne podatke ali rezultate, pri tem pa dodajajo vrednost.

Primeri procesov so, kar lahko identificirani v smislu procesnega pristopa, da ima inpute in outpute, torej neko zakonitost delovanja in da ima svoje outpute.

Merilo 5a: Upravljanje procesov

- Ustvarjanje konceptualnega in analitičnega okvira za podporo učinkovitemu načrtovanju

Ocena dejavnikov

- Sistematičnim oblikovanjem in upravljanjem procesov
- Učinkovitim razporejanjem virov
- Učinkovitim vodenjem projektov

Merilo 5b: Obvladovanje sprememb

- Načrtovanjem in obvladovanjem sprememb
- Vzpostavljanjem ustreznih procesov reform
- Mobiliziranje/usposabljanjem zaposlenih za reformo

Merilo 5c: Upravljanje usmerjenosti k odjemalcem in njihovo vključevanje

- Izboljšanje odprtosti in razumevanja
- Izboljšanjem dostopa javnosti do storitev
- Sprejetimi ukrepi za pooblaščenje odjemalcev

6. merilo: REZULTATI - ODJEMALCI

Definicija: Kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev in državljanov dosegla z:

- Odzivanjem na razumevanje odjemalcev/državljanov
 - nismo merili nobenih rezultatov ali rezultati so v upadanju
 - rezultati kažejo nekaj izboljšanja
 - rezultati kažejo večleten trend izboljšanja
 - dosegli smo ciljno zastavljeno raven uspešnosti delovanja

- rezultate na tem področju dosledno dosegamo na najvišji ravni uspešnosti delovanja (s sklicevanjem na primerjave z (naj)boljšimi v razredu, nagrade, ugodne rezultate pregledov, presoje in drugih zunanjih ocenjevanj)
- Rezultati izvedenih ukrepov za izboljšanje javne dostopnosti služb v javnem sektorju
- Rezultati izvedenih ukrepov za pooblašcanje odjemalcev

7. merilo: REZULTATI - ZAPOSLENI

Definicija: Rezultati, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljevanja zaposlenih.

- Rezultatov, doseženih na področju razumevanja voditeljstva in upravljanja organizacije s strani zaposlenih

Ocena rezultatov

- Rezultatov, doseženih na področju zadovoljstva zaposlenih z delovnimi razmerami v organizaciji
- Rezultatov, doseženih na področju razvijanja sposobnosti
- Rezultatov, doseženih na področju aktivnega vključevanja v organizacijo
- Meril, ki kažejo na raven motivacije/morale

8. merilo: VPLIV NA DRUŽBO

Definicija: kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne nacionalne oz. širše mednarodne skupnosti. To vključuje odnos organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja globalnih virov ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z organi oblasti in drugimi organi, ki so povezani z njenim poslovanjem in reguliranjem tega poslovanja.

- Rezultate boljšega dojetanja družbe o družbeni uspešnost organizacije

Ocena rezultatov

- Rezultate dosežene na področju preprečevanja škode in onesnaževanja
- Rezultate dejavnosti za pomoč pri ohranjanju in sonaravnosti virov
- Rezultate drugih pokazateljev družbene odgovornosti

9. merilo: KLJUČNI REZULTATI USPEŠNOSTI DELOVANJA

Definicija: Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblasti in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne in drugačne interese v organizaciji.

- Finančnih rezultatov

Ocena rezultatov

- Ne-finančnih rezultatov
- Merjenje uspešnosti

Boljši je enostavnejši model, ki ima 3 možne prilagoditve, ki so značilne za javni sektor. Najboljše je, da razvijemo "hišni model" strokovne organizacije in njene dejavnosti. To zahteva kar dolgotrajno del in to lahko izvedejo samo organizacije, kjer je ta miselnost o kakovosti že dalj časa prisotna, da potem lahko vodijo, komunicirajo v teh smeri, da se sporazumevajo kaj so glavni elementi kakovosti s strani samih izvajalcev. Temu dodajo še mnenje kaj smatrajo uporabniki. Zatem je tretja stran, to so ustanovitelji in še morebitna 4 stran, to so kakšne civilne družbe in nato vnesemo še morebitne standarde stroke ali zahteve iz zakonov in s tem zbirnim seštevkom pomena iz teh različnih akterjev zberemo smiselno število, recimo do 10, teh elementov, ki jih smatramo za kakovost. To vključim in preverimo s našimi strateškimi cilji in operativno spremljamo meritve od 1-5 ali z nekim točkovanjem spremljamo, kako te stvari v več letnem obdobju izboljšamo, ker je TQM namenjen temu, da imamo stalen pregled nad celoto in da skušamo izboljševati te zadeve, kis o potrebne izboljševanja. Potrebe po izboljšanju nam kažejo te meritve, kjer vidimo kje smo dobri, manj dobri ali slabi in da merimo to naše ravnanje v smeri, ki nam daje najboljše možne rezultate.

Sistem meritev je v javnem sektorju: treba je spremljati različne ravni. Kakovost je odvisna ne samo od same organizacije – izvajalke, ampak tudi od politike. Meriti je treba strateške aktivnosti, ker je v številnih dejavnostih glavni del strategije vsebovan že v javnih politikah, ki jih mora javna organizacija izvajati.

Povezanost slojev sistema merjenja učinkovitosti delovanja

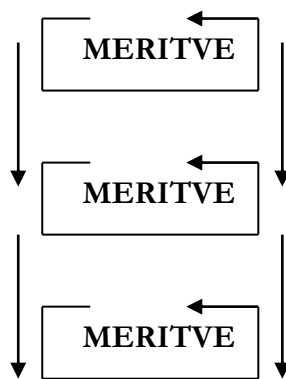
PLANIRANJE DELOVANJA

OCENJEVANJE DELOVANJE

**STRATEŠKE
DEJAVNOSTI**

**TAKTIČNE
DEJAVNOSTI**

**OPERATIVNE
DEJAVNOSTI**



Ni pravilno, da se meri samo operativne stvari, ampak je potrebno merit tudi druge strateške in taktične stvari. Meritve so namenjene boljšemu razumevanju stvari in ne v cilju kaznovalne politike. Sistem meritev mora biti kot neko orodje managerju in vsem zaposlenim za boljše razumevanje stvari, lahko pa se sprevrže v orožje, v neko kaznovalno politiko. Mora biti vedno z nekim pozitivnim predznakom. Sistem meritev mora biti legitimen, in to pomeni, če ljudi vključimo v gradnjo tega sistema, vse zaposlene, tiste, ki bodo merjeni.

Polagoma razvijamo sisteme meritev, ki ni nikoli idealen ali popoln, ampak je treba vedno vključevati nove ideje pri meritvah in izpuščati tiste, ki nam premalo povedo.

11. RAZVOJ MERITEV

Velja splošno načelo, da ni možno upravljati, česar ne moremo zmeriti. Zato je razvoj učinkovitega sistema meritev pomembna naloga, za vsako podjetje. Vsako podjetje ima sistem merjenja uspešnost. Ponavadi s številnimi finančnimi kazalci, ki daje sliko o finančnem poslovanju. Kultura zahodnega managementa poudarja dosežke. Japonci pa že dalj časa vključujejo tudi merjenje procesov v njihovo ocenjevanje uspešnosti delovanja. Menijo namreč, da imajo procesi vpliv na outpute oz. na uspešnost. Verjamejo namreč, da bodo dobri procesi dali ugodne izide.

Dober model meritve pokriva tudi časovne razsežnosti poslovnega delovanja (performanse):

11.1 Modeli meritev

1. Meritve dosežkov → so neposredne meritve dejanskih poslovnih dosežkov. Obsegajo trda dejstva in jih lahko merimo brez vsakih razlag. To so finančni kazalci (dobiček, dohodek, dobiček na vloženi kapital, tržni dele, obseg proizvodnje).

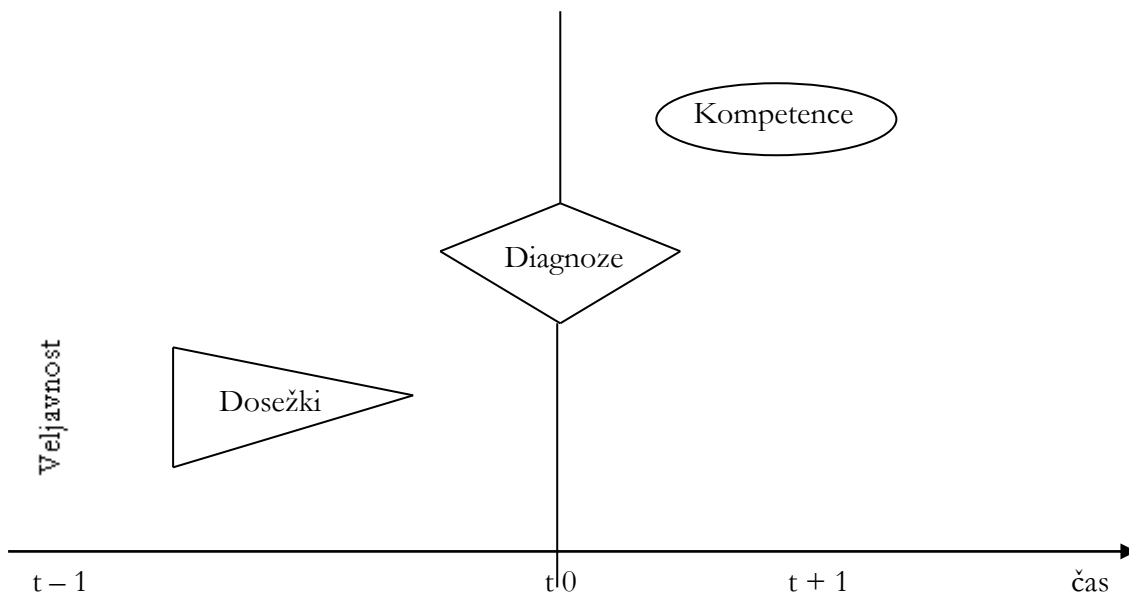
JU: proračun na zaposlenega, dobiček/dohodek, dobiček na vloženi kapital, tržni dosežek, obseg proračuna na enoto storitve.

2. Diagnostične meritve → nanašajo se na sedanost. Večina diagnostičnih meritev je nefinančna, čeprav imajo lahko velik vpliv na finančno uspešnost. Pomembno vlogo imajo pri tem kupci – uporabniki, da sta nakup in s tem prihodek odvisna od odločitve kupca. (točnost dobav, fleksibilnost, učinkovitost proces, kakovost izdelka, storitev, zanesljivost storitve, čas odziva na zahteve uporabnika, zadovoljstvo uporabnika, nerešene zahteve, reklamacija, pritožbe, zakonitost postopkov).

JU hitrost izvajanja storitev, fleksibilnost izvajanja storitev, kakovost storitev, čas odziva na zahteve uporabnikov, zadovoljstvo uporabnikov, nerešene zahteve, reklamacije

3. Meritve kompetence to je najtežje določiti. Vsebovale naj bi opise, kako je dobro podjetje pripravljeno na prihodnost in na izzive z novimi zahtevami. Negotovost je zato sestavni del kompetenčnih meritev. Meritve take vrste so obseg investicij - naložbe v razvoj novih storitev, čas uveljavljanja novih izboljšanih storitev, faze življenjskega ciklusa storitev, naložbe v razvoj procesov, odnos do sprememb, fleksibilnost za povsem novih storitev, odstotek delovne sile v timih, nivo usposabljanja zaposlenih in obseg vključenih.

OBDOBJA VELJAVNOSTI RAZLIČNIH MERITEV



Odločanje nima neke velike vrednosti, ker danes (t_0) je njihova vrednost pri odločanju majhna in večja je ta v času nastajanja te informacije, zato moramo mi informacije zbirati, moramo imeti sistem meritev, ki nam v realnem času pokaže kaj se dogaja, da lahko takoj reagiramo na neke probleme, ki izhajajo iz teh podatkov.

Sistem meritev mora biti v funkciji odločanja in podatke dobimo z zakasnitvijo (npr. podatki zaključnega računa) in takrat je prepozno. Moramo imeti nek sistem, ki nam v realnem času prikazuje kaj se dogaja.

Sistem meritev naj bi vseboval uravnoteženo razmerje med meritvami dosežkov, diagnoze in kompetence. Te meritve se uporabljajo za različne namene in imajo različna časovna obzorja. Njihova veljavnost kot kazalcev uspešnosti delovanja se spreminja s časom. Kot prva stabilna stvar pri časovni veljavnosti so:

Meritve dosežkov: imajo omejeno veljavo za odločanje in napovedovanje delovanja v prihodnosti. Beležijo namreč dogodke, ki izvirajo iz preteklosti.

Diagnostične meritve: imajo največjo veljavnost (uporabnost za odločanje) v času merjenja. Veljavnost se s časom zmanjšuje zaradi spremenjenih razlogov, pogojev in velike dinamike.

Kompetenčne meritve: so strateške zaradi njihove dolgoročnosti delovanja in potrebnih resursov za spremembe v prilagodljivosti. Kompetenčne meritve so najbolj veljavne v srednjeročnem pogledu. Za nekatere meritve kompetenčnosti je značilno, da so meritve v konfliktu z meritvami dosežkov. Ker kompetenčnosti je povezana recimo s sposobnostjo kadrov, ali tehnološko sposobnostjo, investicijami in pri meritvah dosežkov se to izkazuje kot strošek, ker smo dajali denar za razvoj, ki je prinesel sposobnosti, večja kompetenčnost, znanje šele čez eno leto ($t+1$).

Gre za to, da stare sisteme meritev, ki so bili osredotočeni na finance spremenimo v nove sisteme, ki so povezani s strategijo in ki podpirajo organizacijsko učenje in vsebuje tudi elemente kakovosti.

To prikazuje ta tabela.

Preoblikovanje tradicionalnega sistema v sistem meritev učinkovitosti delovanja

TRADICIONALNI	PERFORMANSA (USPEŠNOST DELOVANJA)
osredotočen na finance	usmerjen na uspešnost delovanja
vzratni pogled	usmerjen v prihodnost
omejena fleksibilnost	fleksibilne, sposoben analizirati
ni povezan s strategijo	spremlja strategijo
optimizira le lokalno	sistemske optimizira procesne izboljšave
zmanjšuje stroške	izboljšuje učinkovitost odločanja
vertikalno poročanje	horizontalno poročanje
razdrobljen	integriran
ločen pogled na stroške, output, kakovost	simultano ocenjevanje kakovosti, stroškov, ipd
individualno učenje	organizacijsko učenje

Glavni namen merjenja performanse je v organizacijah javnega sektorja tudi v ustvarjanju analitičnih osnov za boljše odločanja, ki naj vodi k izboljšavi izidov za celotno skupnost.

Meritve so namenjene boljšemu odločanju in s tem:

- ⇒ izboljšanju učinkovitosti delovanju (ekonomičnost, produktivnost, kakovost storitev)
- ⇒ izboljšanju kontrolnih mehanizmov za managerje in ministre
- ⇒ informiranju v procesu izdelave proračuna
- ⇒ motiviranju za izboljšanje učinkovitosti delovanja

Splošne zadeve o sistemih meritev:

O sistemih meritev:

- ✘ sistem meritev mora biti usmerjen k odločanju, meritve, ki so same sebi namen moramo opustiti
- ✘ informacije, ki se izdelajo samo takrat, ko jih nekdo zahteva so običajno neučinkovite
- ✘ preveč informacij, kot tudi premalo, je enako slabo. Prvo ustvari zmedo, drugo pa nevednost in s tem napačno odločanje.
- ✘ agregiranje podatkov z namenom ustvarjanja povprečij lahko zakrije pomembne variacije v učinkovitosti delovanja
- ✘ številni kazalci produktivnosti so le delna merila in zato odkrivajo le en del stvarnosti
- ✘ na sistem ne smemo gledati kot na dokončno rešitev ampak ga stalno izpopolnjevati.

Pri sistemih meritev moramo biti zelo oprezni, moramo se zavedati, da je nujno potrebno razvijati sisteme meritev, ker sistemi meritev odkrivajo celovito resnico. Vedno moramo imeti pravo dozo podatkov, povprečja ne zadoščajo. Meritve so tiste, ki naj bi čimbolj približale resnično stanje.

11.2 MERITVE – razvoj meritev uspešnosti

Da pa TQM deluje pa **potrebuje MERITVE**, ki so nujno potrebne. Če organizacija svojega delovanja ne spremlja z meritvami, vsaj interno, potem tudi ne more spremljati svojega razvoja. V preteklosti so se meritve izvajale zaradi meritev samih.

Glavni namen meritve učinkovitosti delovanja je, da podpira boljše odločanje, končni cilj pa je, da omogoča javne storitve k boljšim izidom za skupnost.

Vsaka organizacija se sooča s problemom kako razviti celovit in poenoten sistem meritev – učinkovitosti delovanja, ki bi bil sposoben spremljati uspešnost napredovanja v smeri dosedanja ciljev. Določitev teh ključnih dejavnikov uspeha je velik izziv predvsem za vrhovni management. Tipični dejavniki uspeha v privatnem sektorju so meritve profita, tržnih dosežkov, obsega produkcije.

V javnem sektorju so te meritve predvsem 3E – ekonomičnost, učinkovitost in končni efekt ter različne meritve kakovosti javnih storitev – zadovoljstvo uporabnikov, čas izvajanja storitev, čakalne dobe.

Dosedanje izkušnje kažejo, da zahtevajo sistemi meritev uspešnosti delovanja kar nekaj let, da v celoti zaživijo. Potrebno je tudi vedeti, da obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost javne organizacije, vendar nanje managerji ne morejo vplivati.

Na primer → količina kapitala na razpolago, njegova kakovost (tehnologija) ali zastarelost. Značilnost javnih managerjev je da gospodarijo z obratnimi sredstvi → proračun, manj pa z osnovnimi sredstvi.

Uspešnost lahko merimo na vseh področjih javnega sektorja. Pri uvajanju meritev moramo oblikovati tudi strategijo in ne smemo enostavno obravnavati le tehnični vidikov. V veliki meri moramo upoštevati tudi kulturne in človeške dejavnike, ker oboje vpliva neuspešnost projekta.

Temeljni pogoje za uspešen razvoj sistema meritev delovanja je :

- ❑ opravljena celovita analiza ciljev
- ❑ zagotoviti uslužbencem na vseh ravneh, da sodelujejo pri izdelavi te analize
- ❑ da obstaja povezava na ravni posameznika in organizacije
- ❑ pripravljenost zaposlenih, da se prilagodijo kulturnim spremembam

11.3 Meritve uspešnosti oz. učinkovitosti delovanja:

1. Merjenje ekonomičnosti pomeni pridobivanje inputov ob najnižjih stroških. Javna organizacija posluje v tem smislu ekonomično, če plačuje (nabavlja) za svoje inpute najnižjo možno ceno.

2. Meritve učinkovitosti delovanja – produktivnosti, proces je učinkovit takrat, ko ima maksimalni output pri stalni porabi resursov – inputov. Povprečno učinkovitost lahko merimo

tako, da output delimo z vrednostjo vseh inputov. Strošek dela na enoto storitev je najbolj pogost način merjenja učinkovitosti delovanja

3. Meritve končnih učinkov delovanja je najtežja meritev in tudi najtežje področje – uspešnost delovanja. Zelo malo je izidov, ki jih lahko pripišemo le nenehnemu določenemu programu, ker se ti med seboj prepletajo, da razni dejavniki vplivajo na določen izid. Končne učinke delovanja moramo razlikovati od učinkovitosti delovanja.

Učinek delovanja se običajno navezuje na različne ravni managementa. Primer gradnje avtoceste. Učinkovitost merimo s stroški na kilometer avtoceste. Odgovornost projektnega inženirja je, da skonstruira cesto učinkovito, pri katerih upošteva stroške, in kakovostne cilje. Po drugi strani so učinki odvisni od številnih ciljev, ki so narekovali gradnjo avtoceste. To so skrajšanje potovalnega časa, zmanjšanje prevoznih stroškov, zmanjšanje števila nesreč. To pa To pa ni več odgovornost projektnega inženirja ampak tistih, ki so odgovorni za sprejem odločitve o gradnji avtoceste.

4. Meritve kakovosti storitev uporablja se v ožjem smislu, tako da ustreza bolj neposrednim potrebam uporabnikov, kot so dolžina čakanja, natančnost storitev, korektnost pri izvajanju storitve. Državne uprave spoznavajo povezavo med kakovostjo storitev in ekonomičnostjo delovanja in javnost se vse bolj zaveda vloge in se kot uporabniki čedalje bolj zavedajo svojih pravic.

5. Meritve finančnih pokazateljev (notranji uporabniki, zunanji uporabniki), poleg skrbi kako doseči produktivnost, ekonomičnost, učinke in kakovost javnih storitev ima delovanje javne organizacije tudi finančne razsežnosti v povezavi s proračunskimi prihodki. Potrebno je finančno planiranje s cilji glede na ustvarjanje prihodka, odhodkov in dohodkov.

6. Meritve celovite uspešnosti delovanja (merjenje celovite uspešnosti delovanja zaradi tega zahteva, da za vsako vrsto javne storitve posebej izberemo primerna merila iz področij teh različnih razsežnosti.

11.4 Postavitev sistemov meritve uspešnosti delovanja

Uporabljata se oba način tako z vrha navzdol, in od spodaj navzgor. Pri takšni ali drugačni postavitvi sistema pa je potrebno da sodelujejo vsi zaposleni. Včasih so vključeni tudi uporabniki javnih storitev, toda samo posredno z odgovori na ankete.

11.5 Gradnja sistemov

1. Pri gradnji meritev uspešnosti delovanja ločimo dve vrsti pristopov:

- na podlagi vsedržavne splošne politike razvoja
- specifični ali ad hoc pristop po meri posamezne javne organizacije.

2. Zasledimo štiri različne možne pobude razvoja in uvajanje sistemov meritev uspešnosti delovanja:

- da se nekaj javnih organizacij poveže v obstoječe informacijske sisteme
- da se vse organizacije povežejo v obstoječe sisteme
- da se ena ali nekaj organizacij ustvari novi sistem in
- da vsi vse organizacije ustvarijo nov sistem.

Če želimo, da bo sistem meritev uspešno deloval moramo v celotnem obdobju razvoja skrbeti za tri glavne lastnosti sistema. Te so:

veljavnost - prva skrb je tehnična veljavnost sistema. To pomeni, da bo meril to, kar se od njega zahteva in to zanesljivo, korektno in natančno. To preverjamo na podlagi testiranj na poskusnih projektih.

legitimnost - pomembno je, da sistem sprejmejo tisti, ki skrbijo za njegovo delovanje in uporabo, tako notranjo kot zunanjo. Osnovno načelo je, da tisti, ki jim je sistem namenjen sodelujejo že v času razvoja sistema. Zato so rezultati boljši pri pristopu od spodaj navzgor, so pa seveda veliko bolj zapleteni.

kontinuiteta - na različnih stopnjah moramo biti pozorni, da zagotovimo tudi kontinuiteto sistema (nepretrgano trajanje). Ni dovolj le razviti in uvesti sistem merjenja uspešnosti delovanja, ampak ga moramo tudi ohraniti pri življenju in delovanju.

11.6 Ugotovitve o meritvah uspešnosti delovanja

Kakovost javne uprave je **najpomembnejši dejavnik** od katerega je odvisen razcvet ali propad posamezne države. Od kakovosti javne uprave je odvisno ali bo znala pravilno spodbujati gospodarsko rast, zdravstvo, izobraževanje in številne druge pomembne dejavnosti. Presojanje njene uspešnosti pa mora temeljiti le na strokovno zasnovanih meritvah.

Če želimo imeti še bolj kakovostno javno upravo, moramo slediti zgledu razvitih držav in začeti razvijati sisteme meritev uspešnosti delovanja ⇒ performanse.

Pri tem se moramo zavedati, da ne bo neka javna organizacija sama začela z razvojem celovitih meritev uspešnosti delovanja, temveč bo potrebna ustrezna odločitev vrhovnega državnega in politične vodstva, ustrezni podprojekti, zakon in šele potem začetek usposabljanja s poskusnimi meritvami na ravni državen upravne, lokalne samoupravne in potem po celotnem javnem sektorju. Brez tega se bomo v javnem sektorju še naprej določali bolj kot ne na pamet, odvisno od politične moči, ne pa moči analitičnih argumentov.

ODLOČANJE

Odločanje je najpomembnejša funkcija. Odločanje je namenjeno odpravi in preprečevanju problemskega stanja, s tem da moramo najprej odkriti problem, in potem ga reševati. Obstoj različnih rešitev ali alternativ pomeni, da lahko problem rešimo na različne načine. Alternativa ni le v tem, da ena odločitev reši problem druga pa ne, marveč v tem, da različne rešitve bolj ali manj uspešno razrešijo problem ali preprečijo nastanek.

Odločitve imajo tudi stopnjo pomembnosti. Odločitve, ki jih sprejema vrhovni management so običajno življenjskega pomena. V bistvu ni pomembno za kakšno obliko organizacije gre, ali je to podjetje, javna uprava, cerkev ali dobrodelnostna ustanova, naloga vseh managerjev na vseh nivojih je, da sprejemajo takšne odločitve, da bodo dosegli poslanstvo in cilje organizacije s čim manjšo porabo materialnih in drugih resursov.