



Institut za javnu upravu

Evaluacija i važnost upravljanja učinkovitošću u javnoj upravi

Prof. dr. sc. Ivan Koprić



Institut za javnu upravu

- Efikasnost, efektivnost, kvaliteta javnih usluga, druge vrijednosti (uprava koja je prihvatljivo efikasna)
- Orijehtacija uprave na učinak i rezultat (produktivnost)
- Kameralizam (16.-19.st.): na efikasniju upravu se troši manje, a dobra je ekonomija solidnija osnova za ubiranje poreza (razmatranja o državnoj upravi, ekonomiji i državnim financijama; Joseph von Sonnenfels (1765.–67.))
- Fredeick W. Tayor (Scientific Management); Theodore Roosevelt „nacionalna efikasnost”
- The New Public Management; Good Governance („demokratska i djelotvorna uprava”)
- Mjerenje produktivnosti, rezultata, učinkovitosti



Institut za javnu upravu

- Evaluacijske studije – znanstveni instrument ocjene rezultata neke javne politike, mjere, promjene, reforme
- Važan element evaluacije javnih politika koji omogućuje da novi ciklus javne politike bude zasnovan na stvarnim rezultatima a ne na nagađanjima ili pretpostavkama (*evidence-based policy making*), na upotrebi dokazanih informacija i znanja (*knowledge utilization*) te posebnoj vrsti učenja (*policy learning*)
- Ključna važnost indikatora, mjerila, te sustavnog prikupljanja pouzdanih, cjelovitih i kvalitetnih podataka o provedenim mjerama, rezultatima i dugoročnim učincima neke politike, mjere, promjene, reforme
- Empirijski utemeljena ocjena



Institut za javnu upravu

- Upravljanje učinkovitošću, s mjerenjem izvedbe, kvantifikacijom i objektivizacijom
- Definiranje javnih usluga (i njihovih dimenzija) i radnih procesa
- Outputs, outcomes, impacts*
- Kultura izvođenja – *performance culture*
- Prikupljanje, pohrana, statistička analiza, modeliranje, interpretacija, ocjena
- Ne samo rezultati, nego i koji okolišni uvjeti i kako utječu na rezultate
- Pouzdani i točni pokazatelji (indikatori, mjerila)
- Strateško planiranje
- Matrica: zadaci – pokazatelji – mjerenje – ocjena – učenje
- Problemi mjerenja



Institut za javnu upravu

- ❑ Organizacijski razvoj, org. terapeutika – metoda prepoznavanja i ispravljanja disfunkcija u organizacijama
- ❑ Analiza posla, dobar dizajn radnih mjesta i načina njihova povezivanja i koordinacije
- ❑ Upravni pregled – pomoć organizaciji u postizanju ciljeva, utvrđivanjem koje zadatke mora realizirati da bi ih ostvarila te utvrđivanjem org. strukture prikladne za ostvarenje zadataka
- ❑ Vertikalni, sustavni, horizontalni
- ❑ Upravljanje decentralizacijom: profesionalno i planirano, sustavno, integralno, dinamično, postupno vođenje procesa decentralizacije, da bi se osiguralo bolje javne usluge građanima i kvalitetnije javno upravljanje na svim razinama



Institut za javnu upravu

- Empirijsko istraživanje upravljanja učinkovitošću službenika 2009. u 7 zemalja JI Europe (160 ispitanika i 41 intervju)
- Dobre strane: orijentacija na kvalitetne i pravodobne rezultate rada, produktivnost se može izmjeriti, dodjela razumljivih zadataka i prethodno upoznavanje s očekivanjima, izvjesna mjera korištenja ocjenjivanja u razvojno-motivacijske svrhe te za promociju i nagrađivanje, ponekad se ocjenjivanje službenika povezuje s ciljevima organizacije
- Loše strane: ocjenjuju isključivo rukovoditelji, svi ocjenjivači nisu dobro educirani za ocjenjivanje, subjektivnost ocjene, neadekvatna distribucija ocjena, svođenje utvrđivanja uspješnosti na ocjenu, slaba analiza poslova, manjkavi indikatori



Institut za javnu upravu

- Evaluacija i upravljanje učinkovitošću u Hrvatskoj
- Pravni okv.: nedovoljno fokusiran, nejasan, nepotpun, zastario
- Službeničko zakonodavstvo i ULJP; državna revizija (revizije učinkovitosti; uglavnom financijske naravi, nema organizacijskih ni evaluacije javnih politika), unutarnja revizija; drugi povremeni doprinosi (projekti, izvještaji, studije, ocjene sadašnjeg stanja u pripremi strategija, itd.)
- Strateško planiranje je još neadekvatno, s puno strategija ali malo pravih strateških ciljeva postavljenih na pravilan način
- Izvršne agencije ne služe povećanju učinkovitosti
- Evaluacije EU, napose Sigme
- Neovisni izvještaji, znanstvene studije



Institut za javnu upravu

- Kritički preispitati Strategiju razvoja javne uprave do 2020.
- ZSDU – strateško planiranje i upravljanje učinkovitošću regulirati; izvršne agencije i način evaluacije njihovog rada
- Evaluaciju regulirati ZLRSmp
- Službeničko zakonodavstvo dograditi objektiviziranjem ocjenjivanja i mjerenjem rezultata, analiza radnih mjesta, itd.
- Cjelovit sustav prikupljanja i analize podataka o javnoj upravi i uspješnosti javnih politika
- Ex ante evaluacija (RIA)
- Naručivanje studija izvan sustava državne uprave
- Nova informatička rješenja su dobrodošla, ali sama neće riješiti problem upravljanja učinkovitošću