

# **Evaluacija učinkovitosti primjene instrumenata upravljanja kvalitetom u hrvatskim jedinicama lokalne samouprave - studija slučaja**

doc. dr. sc. Jasmina Džinić  
doc. dr. sc. Romea Manojlović  
Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Savjetovanje Instituta za javnu upravu  
Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u lokalnoj  
samoupravi i javnoj upravi  
Hrvatska obrtnička komora, Zagreb  
11. veljače 2016.



# Sadržaj

- Uvod – problemi i ciljevi studije
- Formiranje okvira za evaluaciju
- Provedba istraživanja
- Analiza rezultata istraživanja
- Zaključak i naredni koraci u istraživanju

# Uvod – problemi i ciljevi studije

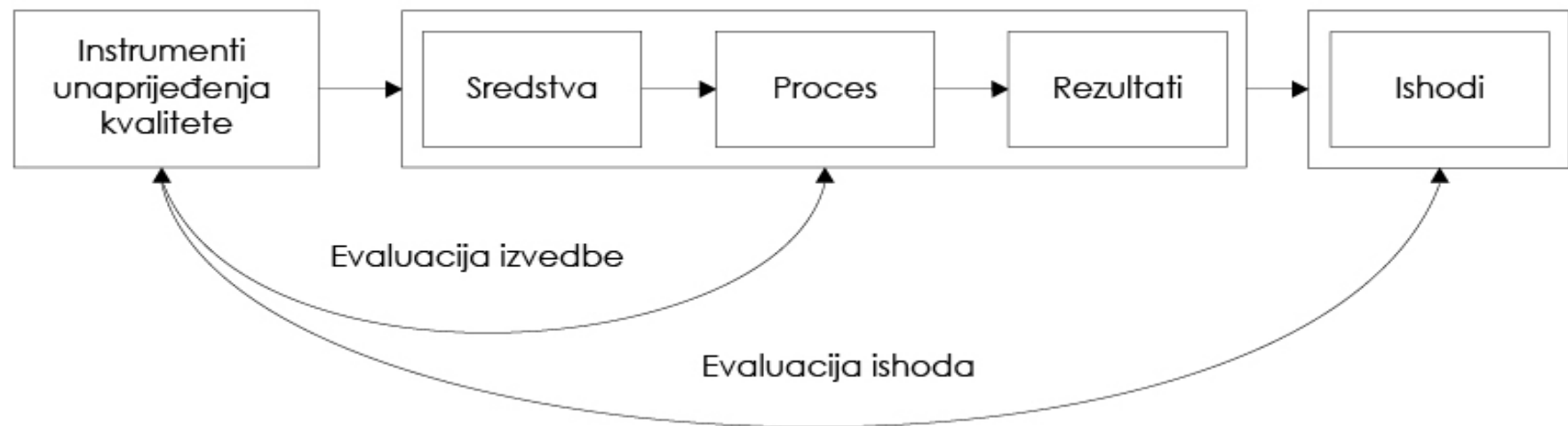
- primjena IUK u upravnim organizacijama europskih zemalja – od 1980-ih
- instrumenti namijenjeni unaprjeđenju kvalitete djelovanja organizacije i kvalitete usluga čija se primjena temelji na dobrovoljnoj osnovi
- ispitivanja zadovoljstva korisnika, ISO standardi, zajednički okvir za ocjenjivanje (*Common Assessment Framework - CAF*)
- povelje građanina/javnih službi, Balanced Scorecard (BSC), nagrade za kvalitetu, EFQM Excellence Model, i dr.

- Hrvatska
  - niska razina primjene IUK koji se temelje na dobrovoljnoj primjeni
  - nedostatak šire evaluacije učinkovitosti primjene IUK
- osnovni cilj studije: evaluacija učinkovitosti (učinka, uspješnosti) primjene odabranih IUK
- pomoć kod odlučivanja o primjeni IUK
- temelj za razvoj politike kvalitete u javnoj upravi i šire primjene IUK

# Kreiranje okvira za evaluaciju: upravljanje kvalitetom u javnoj upravi

- tri koncepta kvalitete u javnoj upravi
  - poštivanje procedura i normi
  - ostvarivanje organizacijskih ciljeva
  - postizanje zadovoljstva korisnika
- jačanje političko-demokratske odgovornosti uprave i participacije građana
- analiza ciljeva i namjeravanih efekata najčešće korištenih IUK u hrvatskim gradovima
  - nagrade za kvalitetu
  - ISO standardi za sustave upravljanja kvalitetom
  - ispitivanja zadovoljstva korisnika
- analiza rezultata ranijih empirijskih istraživanja o efektima odabranih IUK

Slika 1: Evaluacija izvedbe (*performance*) i ishoda (*outcomes*)



Izvor: autorice prema Kuhlmann i Wollmann, 2011

# Hipoteza rada

- primjena sva tri odabrana tipa IUK dovodi do pozitivnih efekata na organizacijsku izvedbu i organizacijske ishode

**Tablica 1: Operacionalizacija evaluacije IUK**

Vrsta evaluacije	Komponenta	Indikator	Čestica
Evaluacija izvedbe	Sredstva (input)	<p><b>Moral službenika</b></p> <p><b>Stupanj osposobljenosti službenika</b></p> <p><b>Participacija građana</b></p>	<p>-Službenici proaktivnije pristupaju svakodnevnim zadacima</p> <p>-Službenici dobrovoljno participiraju daljnjoj primjeni i unaprijeđenju IUK</p> <p>-Povećanje stupnja osposobljenosti službenika za primjenu IUK</p> <p>-Povećanje stupnja obrazovanja službenika općenito</p> <p>-Povećanje broja javnih konzultacija</p> <p>-Korištenje participativnog budžetiranja i drugih mehanizama participacije građana</p> <p>-Povećanje participacije građana (javne konzultacije, podnošenje prijedloga, itd.)</p>
	Proces	<p><b>Poštivanje pravnih pravila</b></p> <p><b>Promjene u načinu rada</b></p> <p><b>Sposobnost organizacijskog učenja</b></p>	<p>-Samoprocjena</p> <p>-Povećanje brzine rada službenika</p> <p>-Povećanje preciznosti rada službenika</p> <p>-Povećanje broja pronađenih i ispravljenih grešaka</p> <p>-Povećanje broja spriječenih grešaka</p> <p>-Povećanje inovacijske sposobnosti službenika</p> <p>-Službenici razmjenjuju iskustva o primjeni IUK između sebe</p> <p>-Poboljšanje interne komunikacije</p> <p>-Poboljšana komunikacija između gradske uprave i građana</p> <p>-Preuzimanje najbolje prakse drugih gradova</p>
	Rezultati (output)	<b>Efikasnost rada</b>	<p>-Ulaganja u IUK su se isplatila - samoprocjena</p> <p>-Uštede ostvarene zbog primjene IUK</p>
Evaluacija ishoda	Ishodi (outcome)	<p><b>Reputacija u pogledu izvrsnosti rada i inovacija</b></p> <p><b>Ostvarivanje organizacijskih ciljeva</b></p> <p><b>Zadovoljstvo građana</b></p>	<p>-Drugi gradovi i organizacije traže prijenos znanja i iskustava</p> <p>-Drugi gradovi usvajaju sličnu praksu</p> <p>-Drugi dionici imaju pozitivno mišljenje o IUK</p> <p>-Samoprocjena reputacije grada</p> <p>-Povećanje razine ostvarenja ciljeva grada</p> <p>-Samoprocjena</p> <p>-Smanjivanje broja pritužbi i prigovora</p>



# Provedba istraživanja

- odabir hrvatskih gradova koji primjenjuju IUK
  - Grad Pula – najnapredniji grad prema broju i tipovima IUK koje primjenjuje (integrirani sustav upravljanja i sudjelovanje na programu INpuls)
- inverzna “Sinatrina inferencija”
  - Ako se predviđanja i očekivanja o učinkovitosti IUK ne potvrde na temelju podataka prikupljenih u Puli, postavke o pozitivnim efektima primjene IUK teško će se potvrditi u drugim hrvatskim lokalnim jedinicama.
- polustrukturirani intervjui s dužnosnicima i upravnim službenicima odgovornim za upravljanje kvalitetom u Gradu Puli
- službeni dokumenti i druge publikacije (*desk research*)

Tablica 2: Studija slučaja u Gradu Puli - rezultati

Vrsta evaluacije	Komponenta	Indikator	Čestica	Efekt	IUK
Evaluacija izvedbe	Sredstva (input)	Moral službenika	-Službenici proaktivnije pristupaju svakodnevnim zadacima -Službenici dobrovoljno participiraju daljnjoj primjeni i unaprijeđenju IUK	DA DA	ISO ISO, NAGRADE
		Stupanj osposobljenosti službenika	-Povećanje stupnja osposobljenosti službenika za primjenu IUK -Povećanje stupnja obrazovanja službenika općenito	DA DA	ISO ISO
		Participacija građana	-Povećanje broja javnih konzultacija -Korištenje participativnog budžetiranja i drugih mehanizama participacije građana -Povećanje participacije građana (javne konzultacije, podnošenje prijedloga, itd.)	POSREDNO NE NE	ISO - -
Evaluacija ishoda	Proces	Poštivanje pravnih pravila	-Samoprocjena	DA	ISO
		Promjene u načinu rada	-Povećanje brzine rada službenika -Povećanje preciznosti rada službenika -Povećanje broja pronađenih i ispravljenih grešaka -Povećanje broja spriječenih grešaka -Povećanje inovacijske sposobnosti službenika	DA DA DA DA NE	ISO ISO ISO ISO -
		Sposobnost organizacijskog učenja	-Službenici razmjenjuju iskustva o primjeni IUK između sebe -Poboljšanje interne komunikacije -Poboljšana komunikacija između gradske uprave i građana -Preuzimanje najbolje prakse drugih gradova	DA DA DA NE	ISO ISO ISO -
Evaluacija ishoda	Rezultati (output)	Efikasnost rada	-Ulaganja u IUK su se isplatila - samoprocjena -Uštede ostvarene zbog primjene IUK	DA DA	ISO ISO
		Reputacija u pogledu izvrsnosti rada i inovacija	-Drugi gradovi i organizacije traže prijenos znanja i iskustava -Drugi gradovi usvajaju sličnu praksu -Drugi dionici imaju pozitivno mišljenje o IUK -Samoprocjena reputacije grada	DA DA DA DA	NAGRADE NAGRADE NAGRADE NAGRADE
		Ostvarivanje organizacijskih ciljeva	-Povećanje razine ostvarenja ciljeva grada	DA	ISO
Evaluacija ishoda	Ishodi (outcome)	Zadovoljstvo građana	-Samoprocjena -Smanjivanje broja pritužbi i prigovora	???	???
				???	???

# Ograničenja studije i naredni koraci

- studija slučaja i kvalitativne istraživačke metode
- nedostatak rezultata o efektima ispitivanja zadovoljstva korisnika
- priprema upitnika za sve gradove u Hrvatskoj koji primjenjuju barem jedan od odabranih IUK
- istraživanje primjenom vanjskih indikatora evaluacije izvedbe i ishoda (učinkovitosti) primjene IUK

Hvala na pažnji!

[jdzinic@pravo.hr](mailto:jdzinic@pravo.hr)

[romea.manojlovic@pravo.hr](mailto:romea.manojlovic@pravo.hr)