

Darba snieguma rādītāji un to pielietošanu organizācijas pārvaldībā – teorētiskie un praktiskie aspekti

Valsts kanceleja

11.maijs 2017

Andris Balodis



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



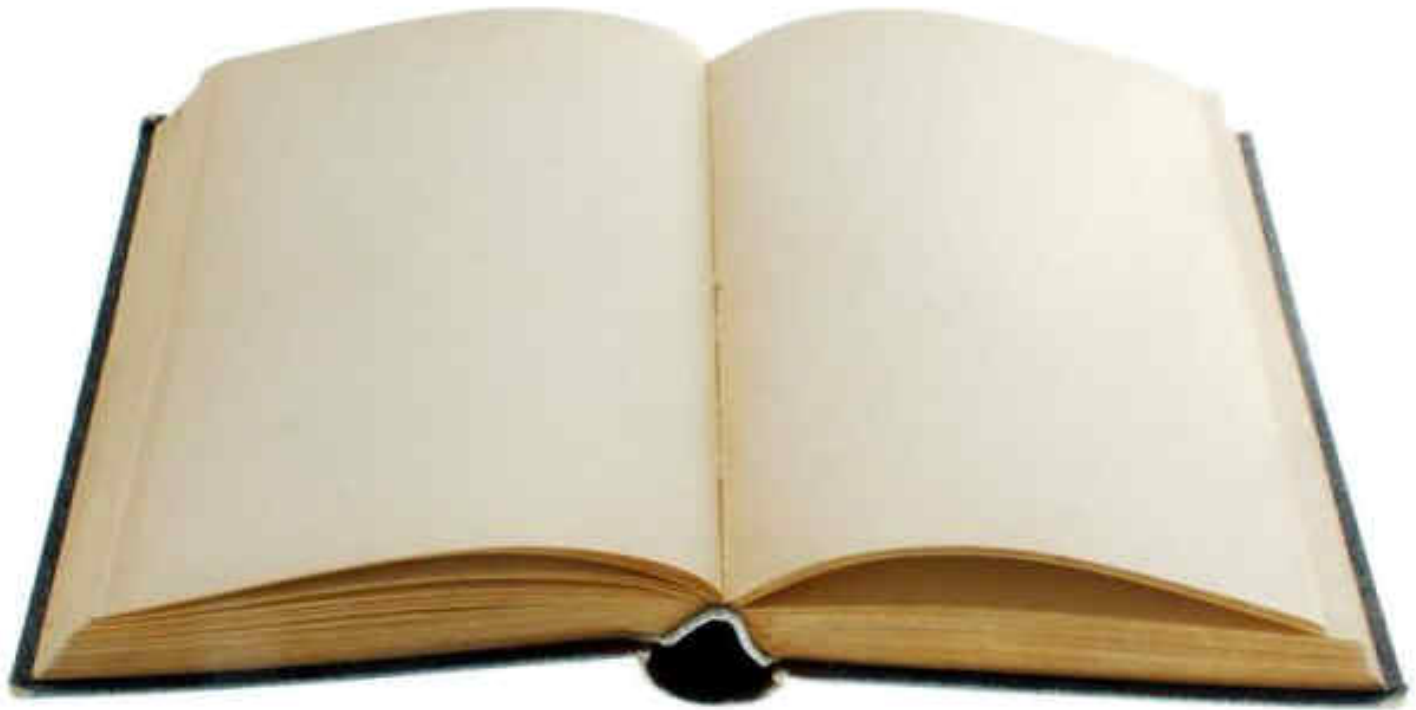
EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

FORCEO

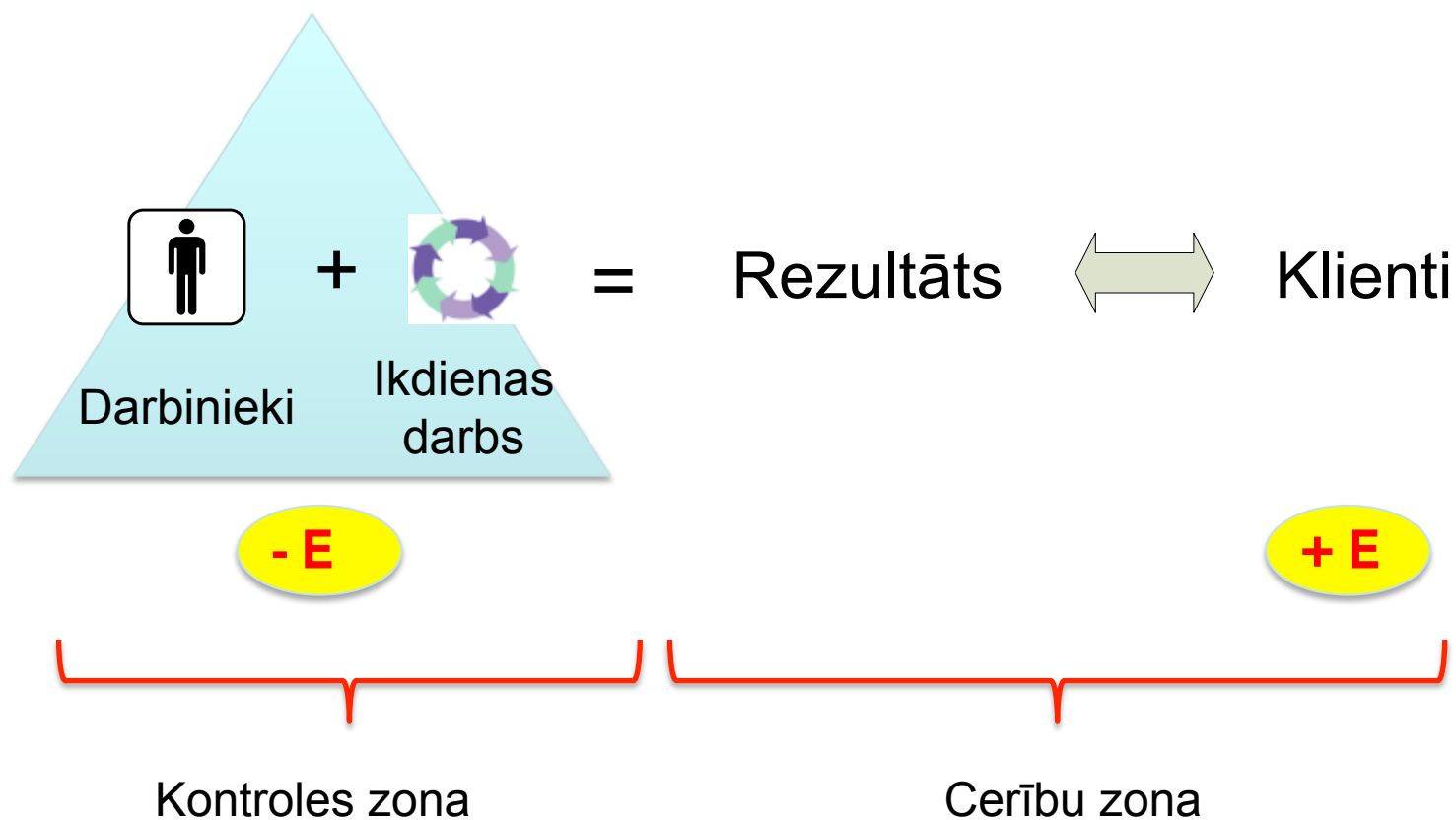
Uzņēmumu pārvaldības jautājumi un integrētas vadītāju apmācības



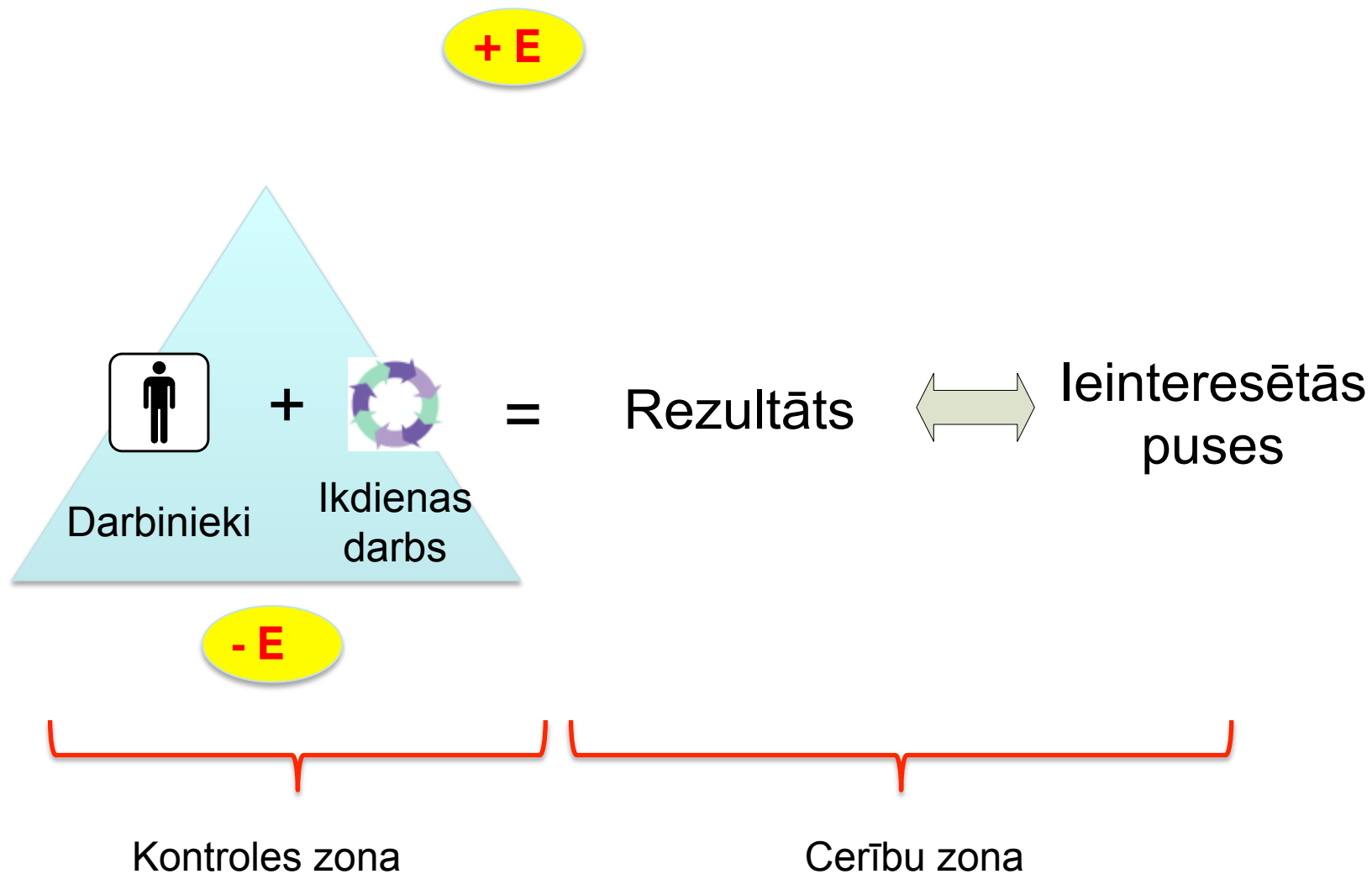
Teorētiskie aspekti



FORCEO organizācijas darbības modelis



Publiskā pārvalde

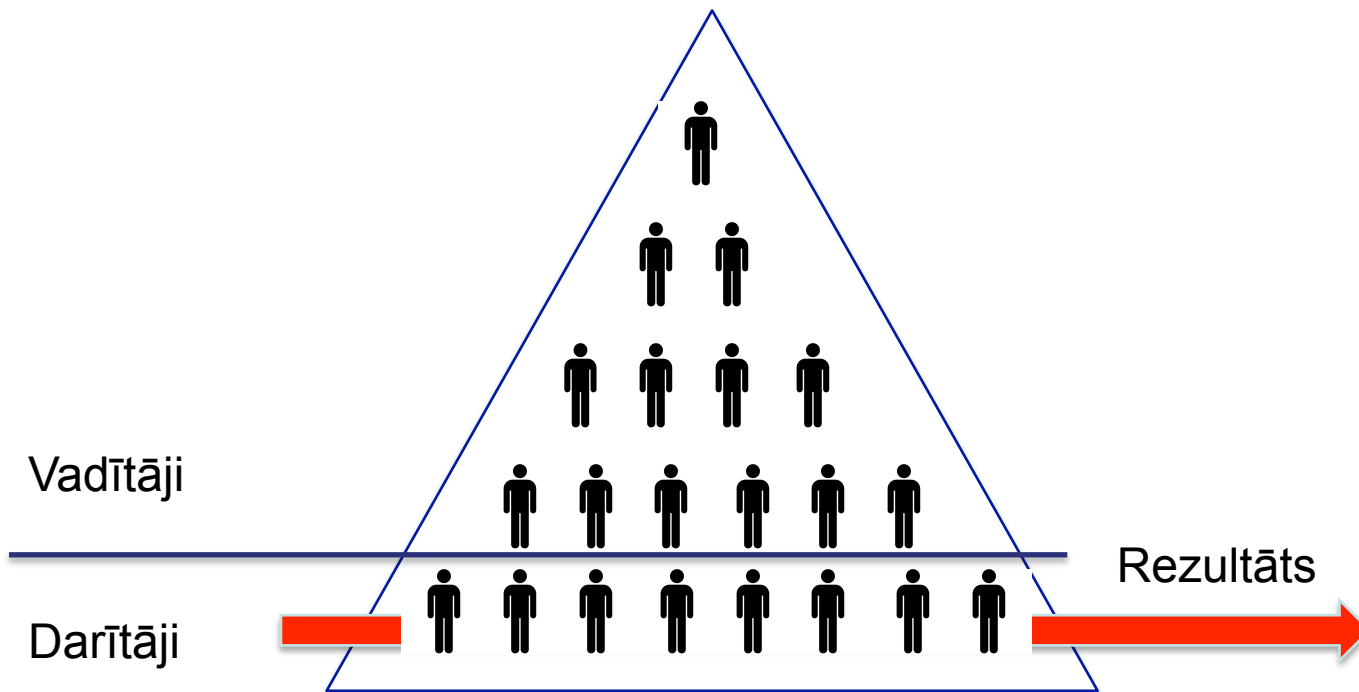


Mērvienība

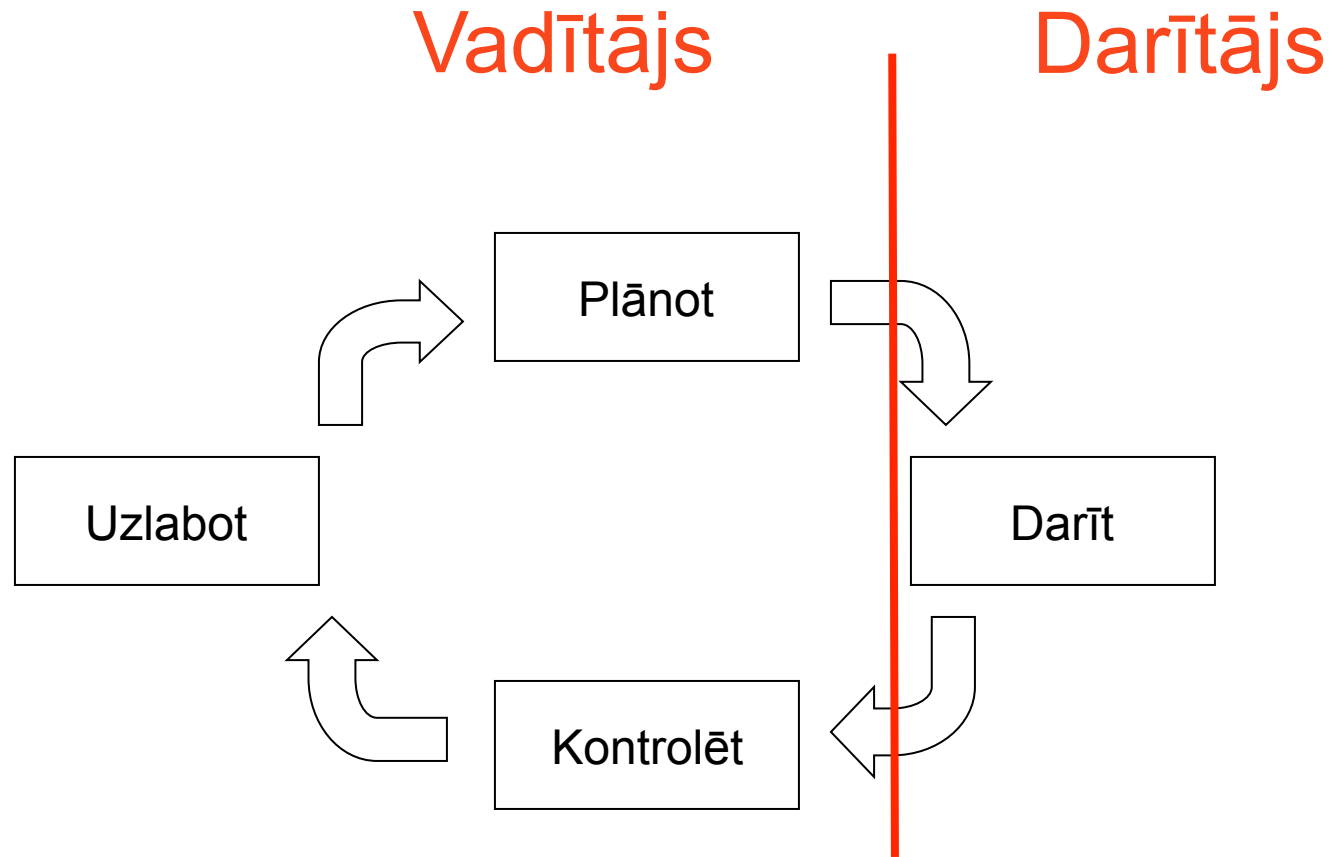
$$\begin{array}{l} \text{Efektivitāte} \\ \text{biznesā} \end{array} = \frac{\text{Rezultāts €}}{\text{Resursi €}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Efektivitāte} \\ \text{valsts pārvaldē} \end{array} = \frac{\text{Rezultāts ?}}{\text{Resursi €}}$$

Vadītāji un Darītāji

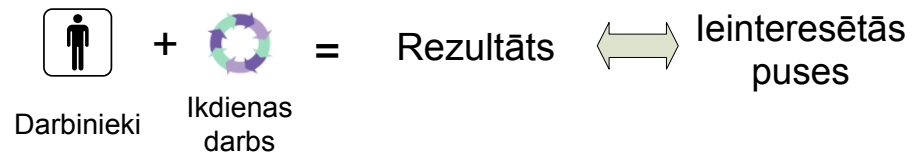


Vadīšanas ilūzija

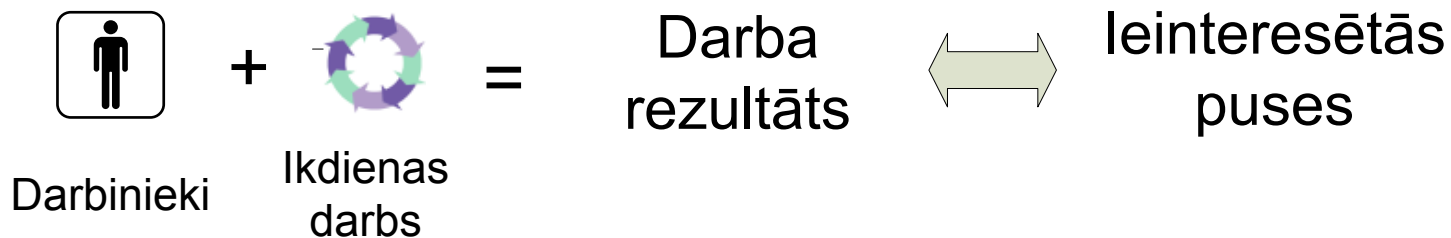


Lēmumu pieņemšana

Ja nezini, kas notika vakar, kā Tu plāno ietekmēt to, kas notiks rīt?



Mērīšanas modelis



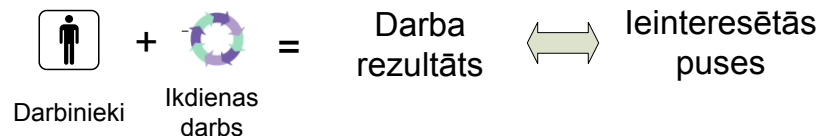
Individuālie
mērījumi

Darbības
mērījumi

Darbības
rezultātu
mērījumi

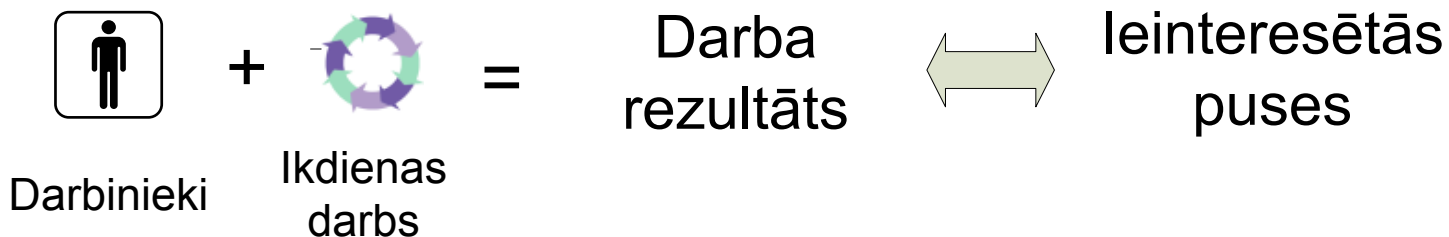
Ietekmes
mērījumi

Mērījumu piemēri



Darbinieks Ko un kā paveica konkrētais darbinieks, tā apmierinātība un kompetence	Ikdienas darbs Ko un kā mēs paveicām – mērījumi izriet no funkcijas	Darba rezultāts Kas mums sanāca – tiešais darba rezultāts , redzams ārpus organizācijas	leinteresētā puse Sasniegtā ietekme / situācija attiecībā pret konkrēto IP
<ul style="list-style-type: none"> • Nostrādātās h • Apmierinātība ar darbu • Iesaiste • Kompetences novērtējums 	<ul style="list-style-type: none"> • Vēstules sagatavošanas ilgums • Administratīvā lēmuma noformēšanas ilgums • Notikušās darba grupas • Precizitāte • Kļūdas / neprecizitātes • Sagatavoto lēmumu skaits uz darbinieku 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiktās pārbaudes • Pieņemtie apmeklētāji • Sniegtās konsultācijas • Izstrādāti NA • Ieņemta nauda par maksas pakalpojumiem • Iekasētās soda naudas • Sagatavotie lēmumi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nozares specifiskie rādītāji (samaksātie nodokļi, jaundibinātie uzņēmumi) • Sociāli / demogrāfiski rādītāji (dzimstība, emigrējušo skaits) • Dažādi reitingi, Indeksi (Doing business, Administratīvais slogs) • IP apmierinātība (aptauju rezultāti)

Mērīšanas modelis

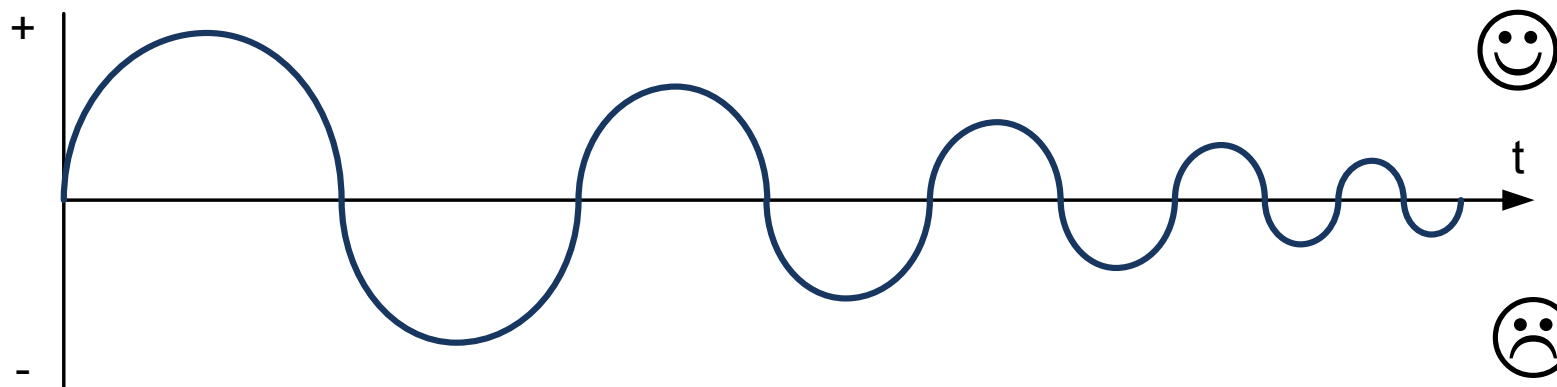


Individuālie mērījumi

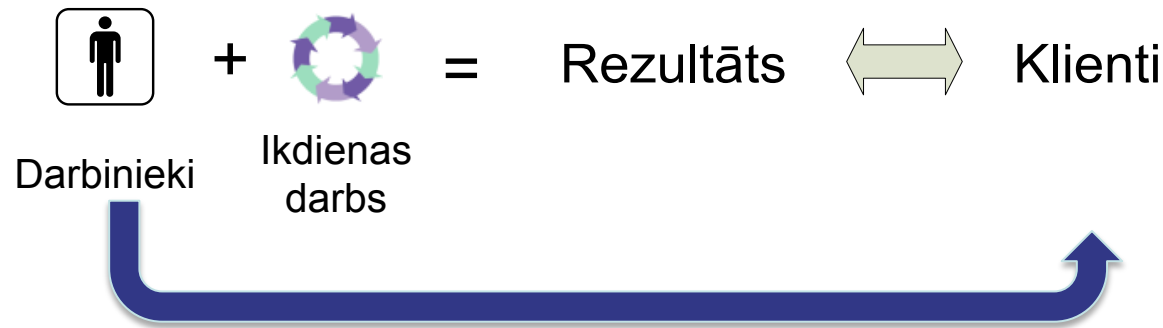
Darbības mērījumi

Darbības rezultātu mērījumi

Ietekmes mērījumi



Par darbiniekiem



To put this effect size into perspective for everyday practitioners, it can be compared to the effect sizes of many drugs as reported in the journal, American Psychologist:

- Chemotherapy and breast cancer survival: $r = .03$
- Antibiotics and the cure for pediatric ear pain: $r = .08$
- Smoking and incidence of lung cancer within 25 years: $r = .08$
- Effect of ibuprofen on pain reduction: $r = .14$
- Alcohol and aggressive behavior: $r = .23$
- Sleeping pills and improvement in insomnia: $r = .30$
- Viagra and improved male sexual functioning: $r = .38$
- **Employee engagement and customer satisfaction: $r = .43$**

Darbinieku iesaiste Latvijā

- Iesaistīti 13%.
Savās darba vietās jūtas laimīgi, darbu veic ar entuziasmu. Emocionāli piesaistīti
- Neiesaistītie 72%
Padara savu darbu un iet mājās.
- Aktīvi neiesaistītie darbinieki 15%
Stāsta, cik te viss ir slikti

Mērīšanas biežums



Darbinieki

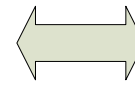
+



Ikdienas
darbs

=

Darba
rezultāts



Ieinteresētās
puses

Individuālie
mērījumi

Darbības
mērījumi

Darbības
rezultātu
mērījumi

Ietekmes
mērījumi

Mērīšanas biežums un apjoms

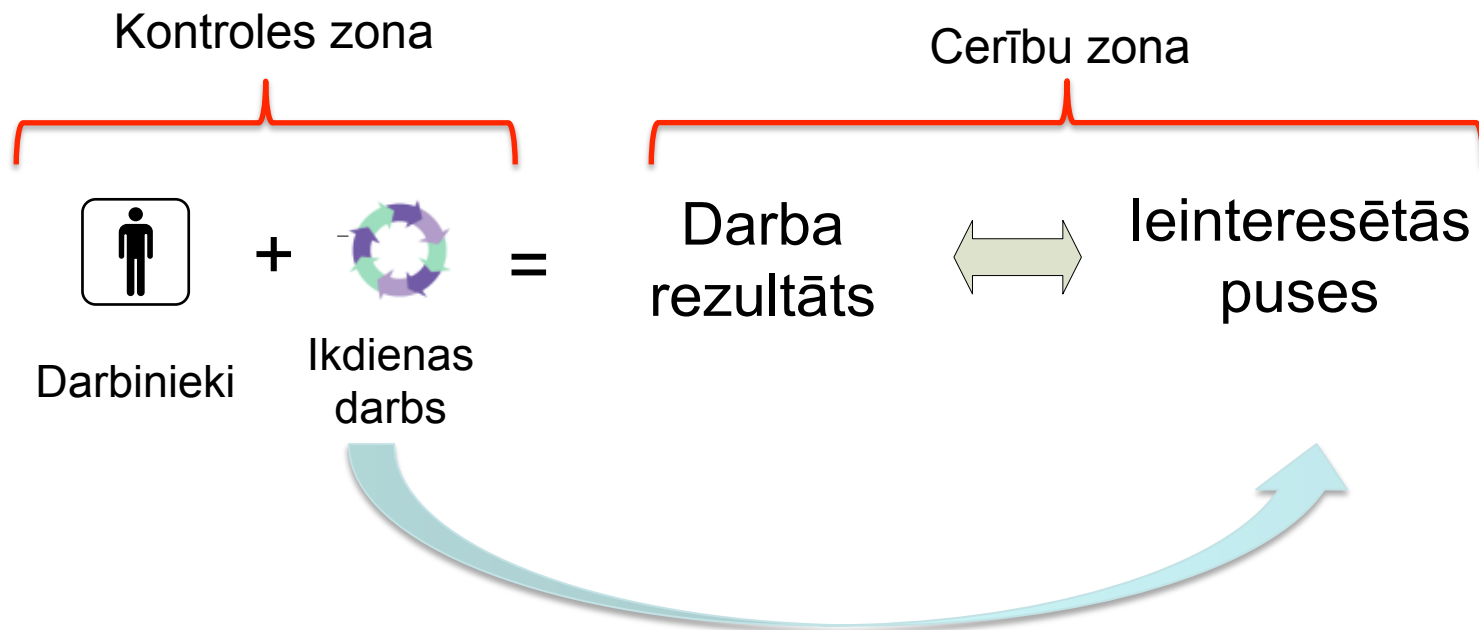
Daži fakti par datiem

- 66% vadītāju izjūt spriedzi, jo ir par daudz informācijas
- 33% vadītāju ir veselības problēmas, kas tieši rodas no informācijas pārpilnības. TOP vadītājiem šis skaitlis ir 43%
- 43% vadītāju uzskata ka svarīgi lēmumi tiek novilcināti, jo ir pārāk daudz informācijas
- 44% vadītāju tic, ka datu iegūšanas cena ir lielāka par tās vērtību

Divreiz vairāk datu neļauj pieņemt divreiz
labākus lēmumus!

/Konsultantu dzens/

Jautājumi iestādes vadītājam



Kā zināt, ka vakardien tika paveikts jēdzīgs darbs?

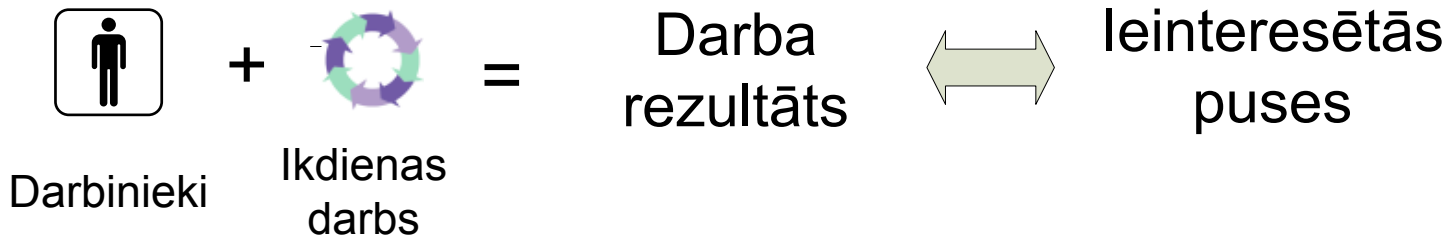
Kā zināt, ka šo darbu mēs paveicām ar mazāko resursu patēriņu?

KPI

Key **P**erformance **I**ndicators

Galvenie darba snieguma rādītāji

2 pieejas KPI definēšanā

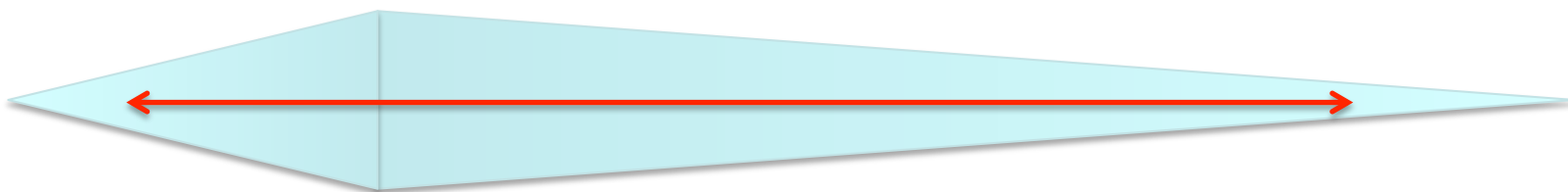


Individuālie
mērījumi

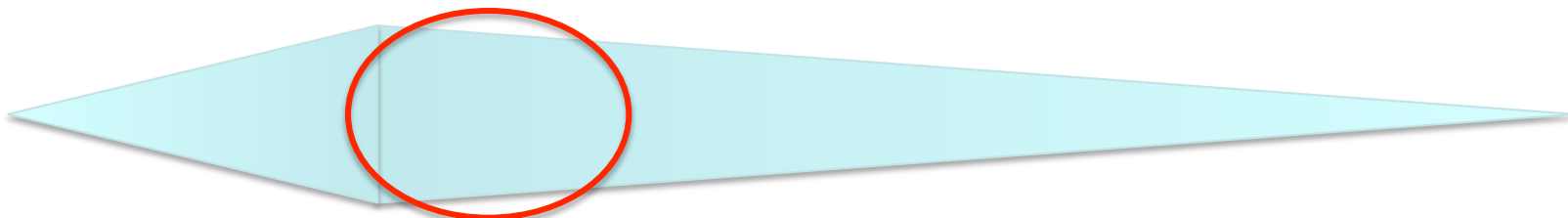
Darbības
mērījumi

Darbības
rezultātu
mērījumi

Ietekmes
mērījumi

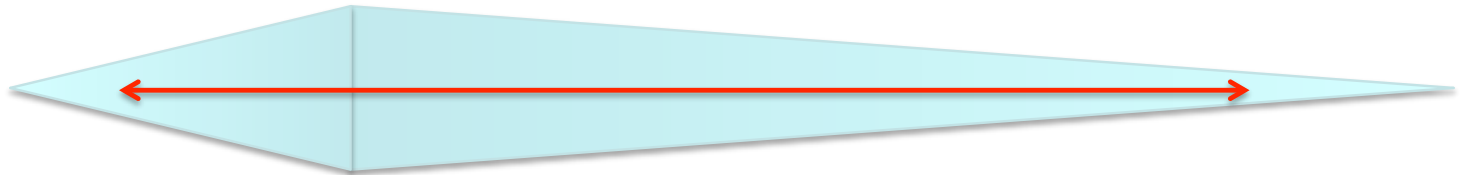


KPI ir būtiskākie mērījumi visās dimensijās, kas raksturo vēlamā mērķa sasniegšanu.



KPI ir ikdienas darba mērījumi, kas momentāli norāda uz vēlamo darbību personālam, lai sasniegtu mērķi.

KPI definēšanas pamati



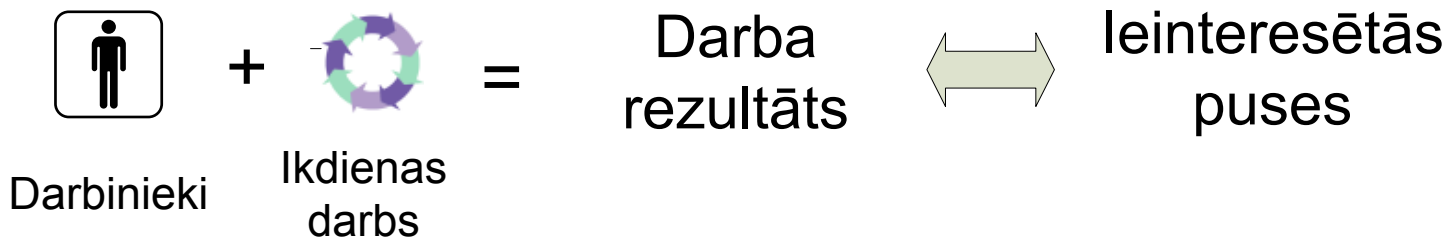
KPI ir būtiskākie mērījumi visās dimensijās, kas raksturo vēlamā mērķa sasniegšanu.



KPI ir ikdienas darba mērījumi, kas momentāli norāda uz vēlamo darbību personālam, lai sasniegtu mērķi.

- Skaidrs mērķis
- Tiek izvēlēti **tikai tie** mērījumi, kas visvairāk ilustrē mērķu sasniegšanu
- Ar laiku var noteikt vēlamo mērījuma lielumu, intervālu

Vadītāja atbildība



Individuālie
mērījumi

Darbības
mērījumi

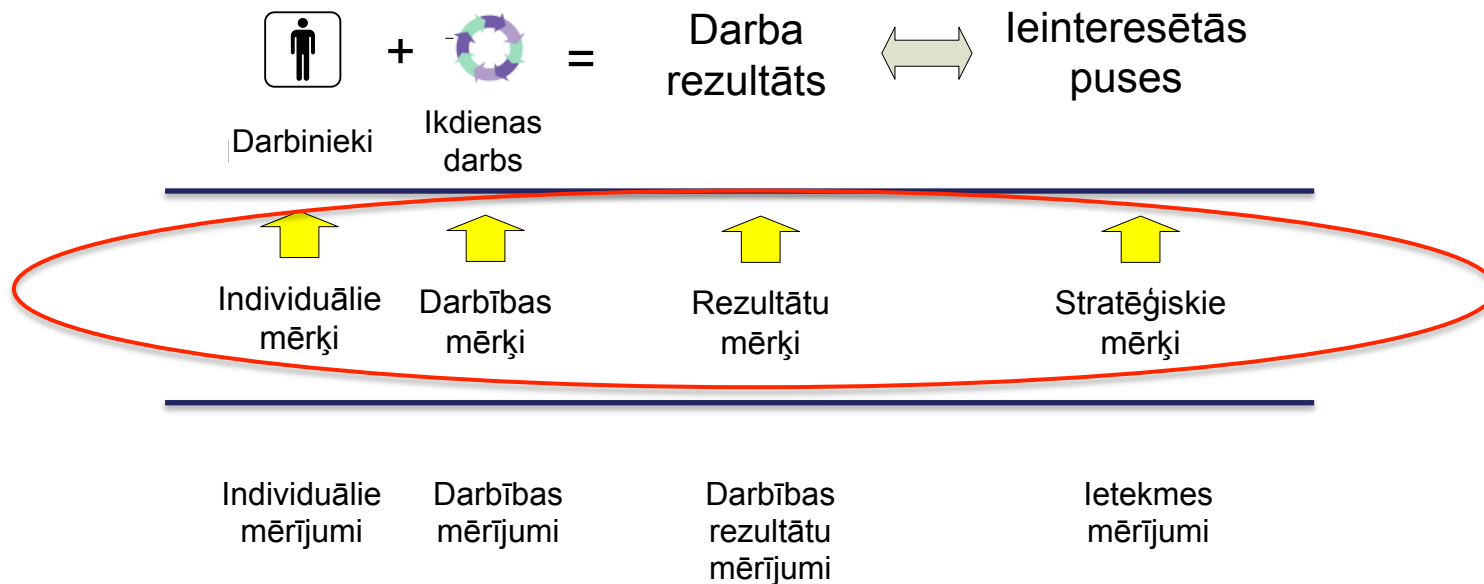
Darbības
rezultātu
mērījumi

Ietekmes
mērījumi

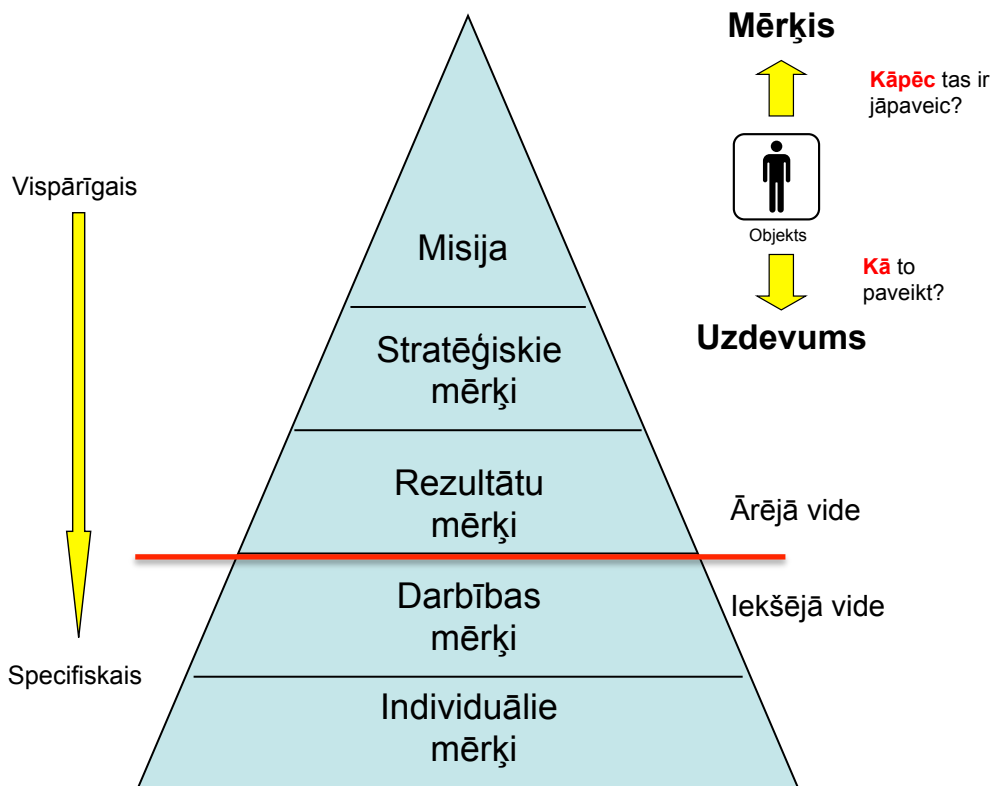
Labs vadītājs rada Rezultātu, tāpēc viņa uzmanības lokā vienmēr ir Rezultātu mērījumi

Izcils vadītājs spēj nodrošināt paredzamu rezultātu un saprast sakarības, tāpēc to uzmanība ir vērsta primāri uz Darbības un Individuālajiem mērījumiem

Obligāts priekšnoteikums



FORCEO mērķošanas modelis



Misija apzīmē organizācijas augstāko mērķi, eksistēšanas jēgu un vietu pasaulē

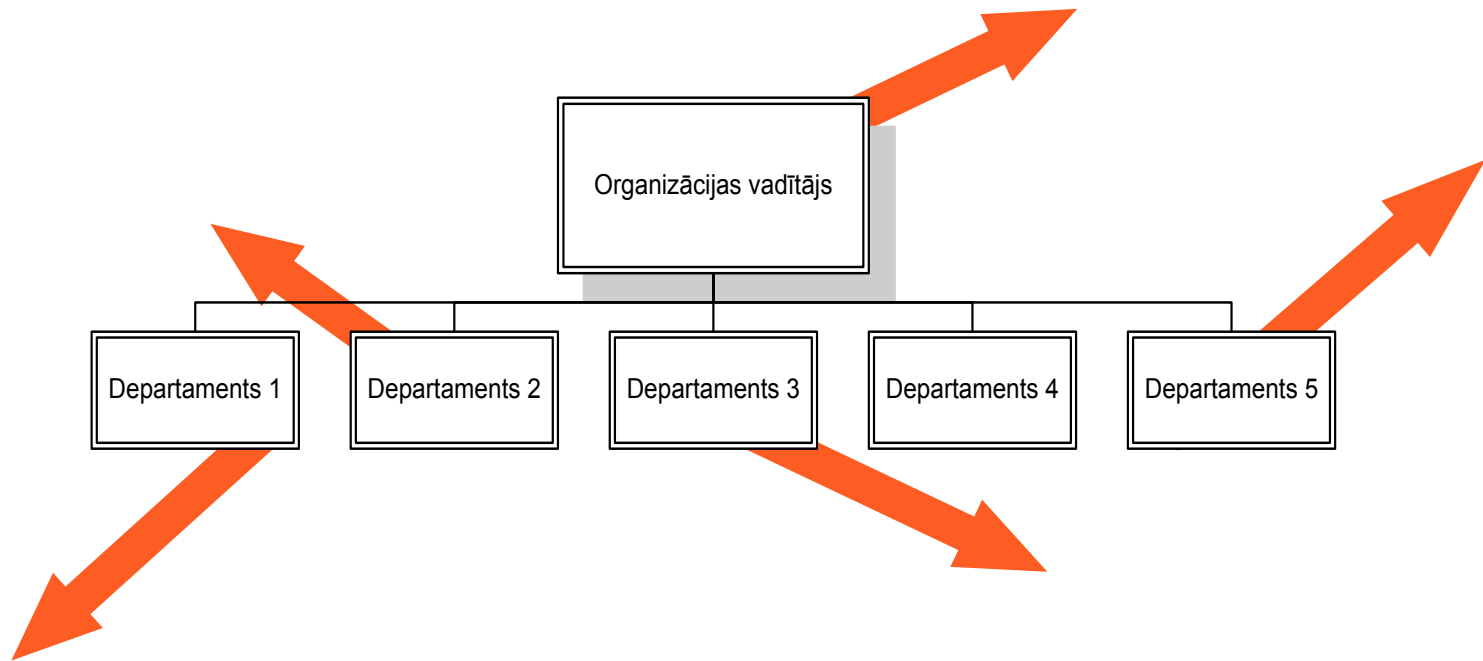
Stratēģiskie mērķi norāda, kāds ir vēlamais stāvoklis ārējā vidē. Kādu ietekmi vēlamies panākt?

Rezultātu mērķi norāda, kāds ārpus organizācijas redzams rezultāts ir jārada, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus. Tie ir mērāmi. Ir atbildīgais par tā sasniegšanu. Rezultātu mērķi ir Stratēģisko mērķu Uzdevumi.

Darbības mērķi norāda, kas un kā ir jāpaveic, par to sasniegtu Rezultātu mērķus. Tie tiek noteikti atšķirīgi Procesiem un Projektiem. Darbības mērķi ir Rezultātu mērķu uzdevumi.

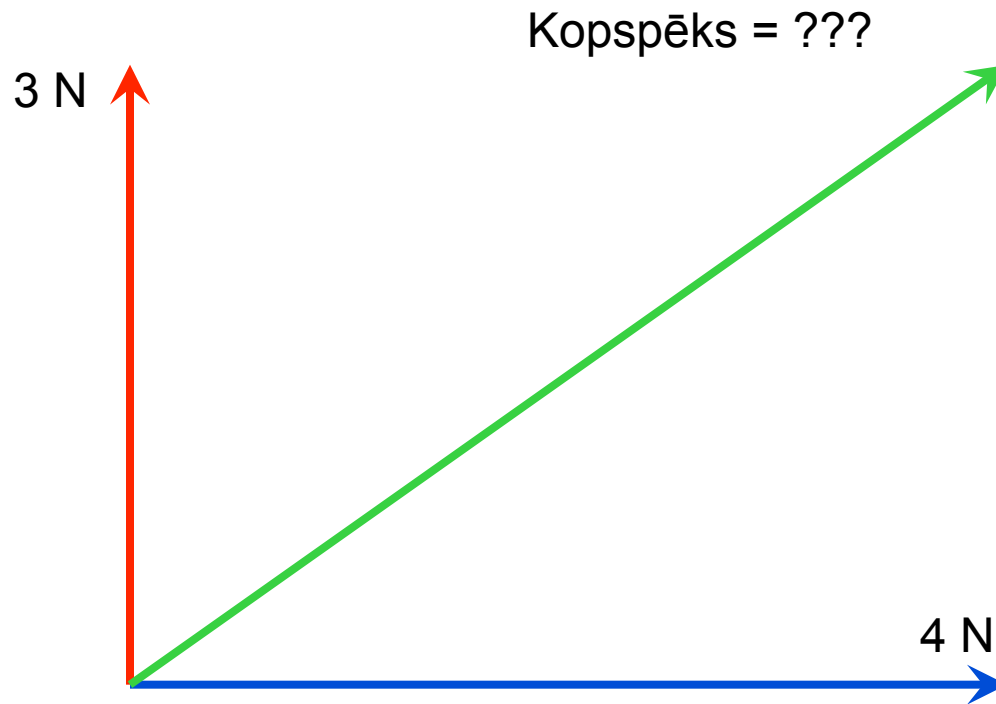
Individuālie mērķi norāda, kas ir jāpaveic konkrētam darbiniekam. Izriet no procesiem un projektiem, kuros darbinieks piedalās. Papildus tam norāda to, kādas kompetences darbinieka ir jāattīsta.

Mērķtiecība



Neviens nav pret tevi, visi ir par sevi!

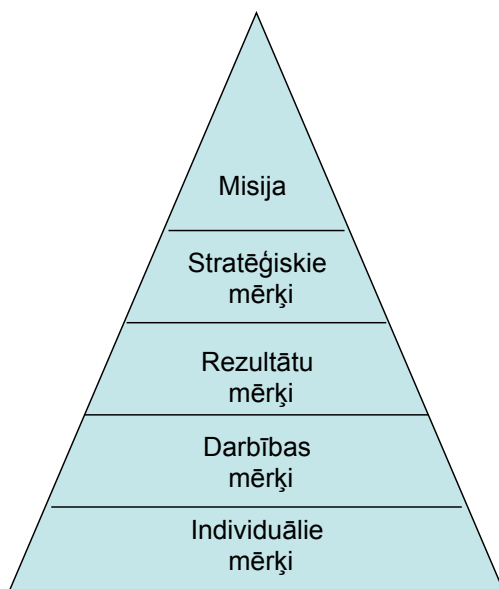
Zudumu sistēmā



Individuālā efektivitāte

Ja nav definēts sistēmas mērķis, katrs sistēmas elements tiecas uz efektīvu eksistenci!

Secība



Mērījumi



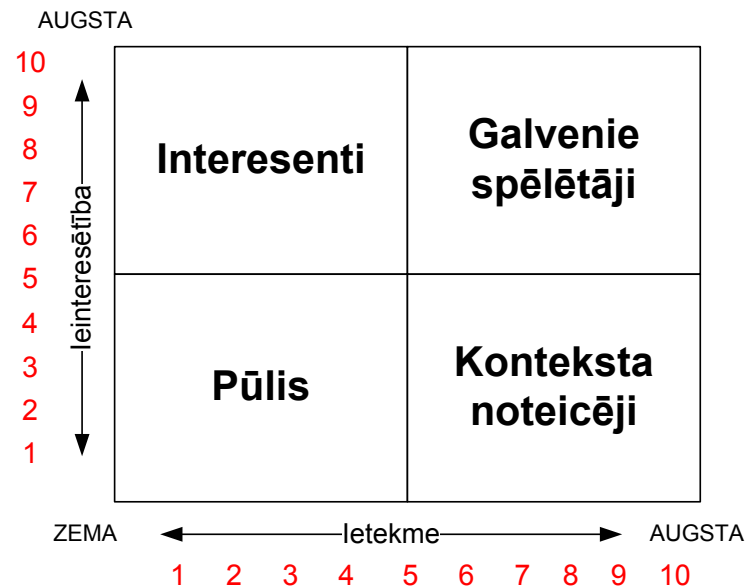
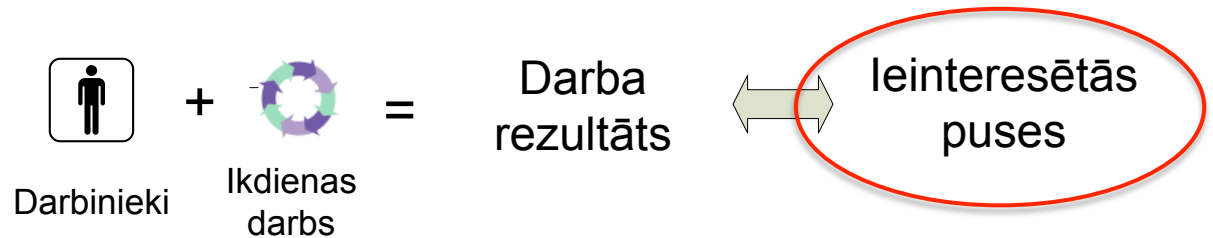
KPI

Galvenie darba snieguma
rādītāji

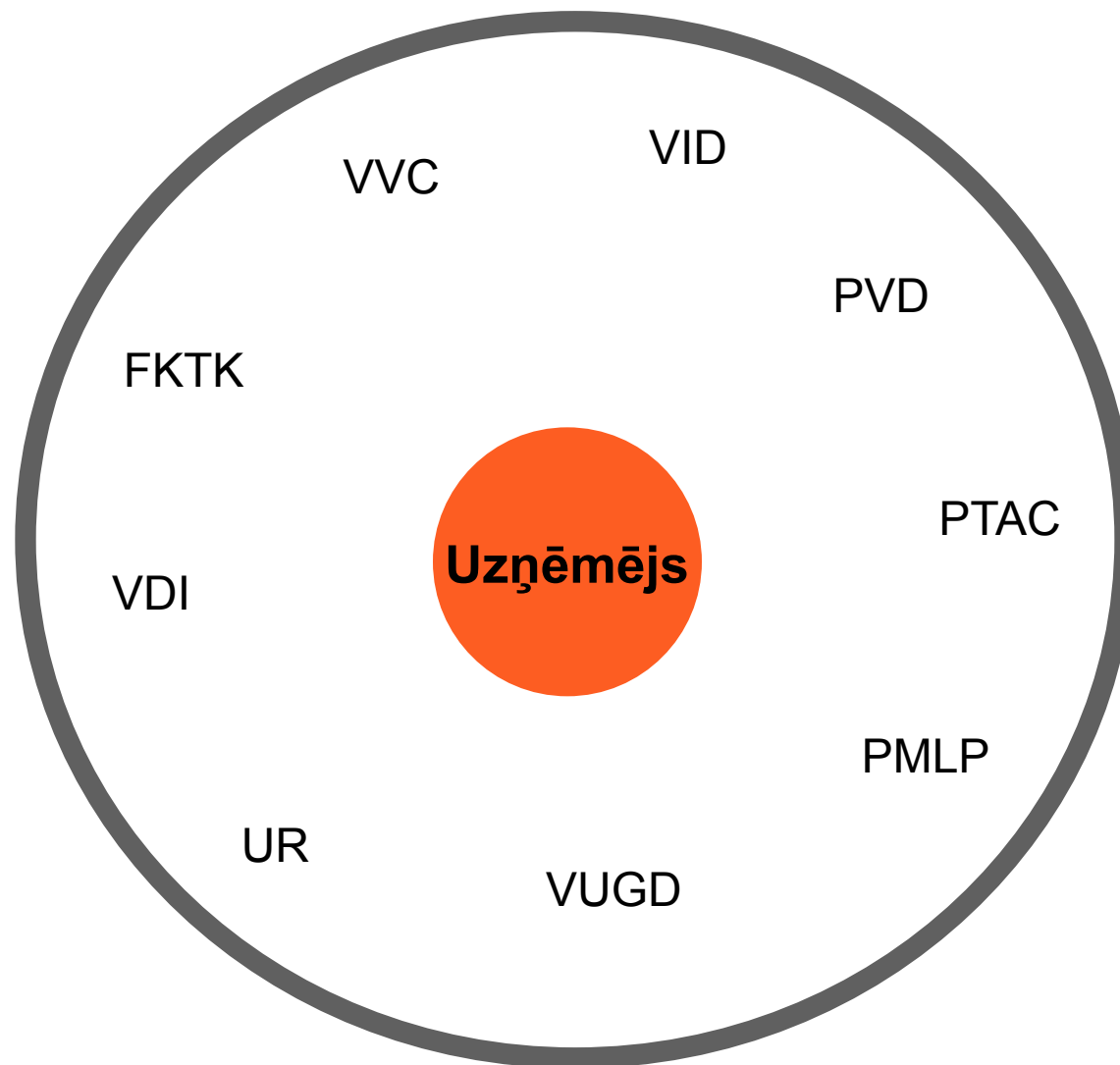
Praktiskie aspekti



Ieinteresētās puses

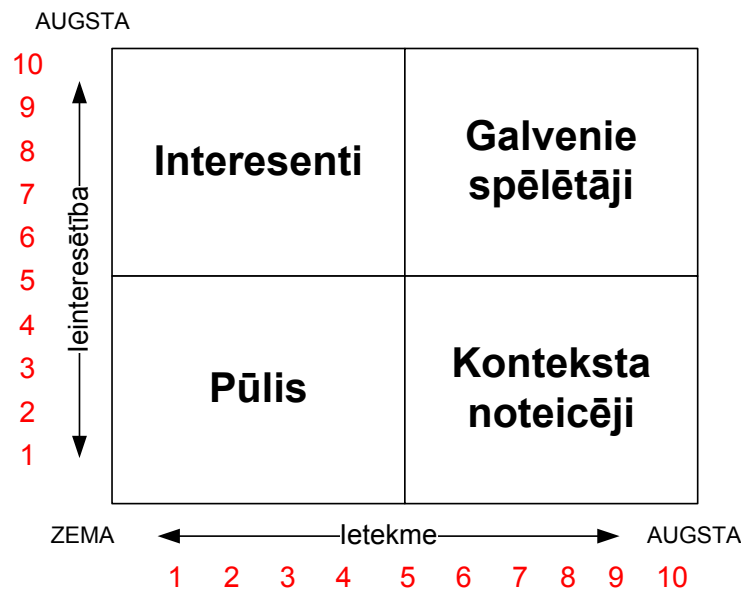


Piemērs - “Konsultē vispirms”



Piemērs - “Konsultē vispirms”

- 1) Pret kurām IP ir vēlme ieviest principu “Konsultē vispirms”?
- 2) Kuras iestādes tieši nodrošina Rezultātu, kas veido IP viedokli par šī principa izpildi?
- 3) Kurā no kvadrantiem IP atrodas katrai no iestādēm?



Rezultāts



Kā iestādes darba Rezultāts (*Output*) nodrošina vēlamo ietekmi (*Outcome*)?

PTAC – Bīstamo iekārtu tehniskā uzraudzība

3. Darbības virziena mērķis							
Novērst prasībām neatbilstošu bīstamo iekārtu lietošanu							
4. Darbības rezultāti							
4.1. Rezultāta formulējums	4.2. Rezultatīvais rādītājs	4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības					
		2012	2013	2014	2015	2016	n + ... ¹
4.1.2. Veikt bīstamo iekārtu tehnisko uzraudzību	4.2.1. Veiktas bīstamo iekārtu uzraudzības pārbaudes (pārbaužu skaits)	84	93	85	85	85	
	4.2.2. Īstenoti projekti bīstamo iekārtu uzraudzībā (projektu skaits) ³	1	1	1	1	1	

Piemērs

IZLOŽU UN AZARTSPĒĻU UZRAUDZĪBAS INSPEKCIJA 2016.GADS*

Galvenais uzdevums – valsts pārvaldes funkciju īstenošana izložu, azartspēļu un preču un pakalpojumu loteriju organizēšanas uzraudzībā, lai nodrošinātu minēto jomu regulējošo normatīvo aktu prasību ievērošanu un izpildi.

Četri galvenie darbības virzieni:

- **Kapitālsabiedrību licencēšana, uzraudzība un darbības analīze**
- Tirgus dalībnieku kontrole
- Priekšlikumu sagatavošana un iesniegšana Finanšu ministrijai normatīvo aktu grozījumiem
- Inspekcijas administratīvās darbības pilnveidošana.

Kopējie iestādes izdevumi sastāda 533,6 tūkst. euro.

Darbinieks	Ikdienas darbs	Darba rezultāts	Ieinteresētā puse
<ul style="list-style-type: none"> • 19 amata vietas, vidēji nodarbināti 18 strādājošie • 2 saņēma FM Atzinības/ Pateicības rakstu • 24 dažādus mācību kursus apmeklēja 44 dalībnieki (282 h) 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Ieņēmumi valsts budžetā 29,109 M EUR (104,9% pret plānoto) • Ieņēmumi pašvaldību budžetos 7,880 M EUR (104,4 %) • Ieņēmumi no preču un pakalpojumu loterijām 0,399 M EUR (135,2 %) • Izsniegtas 13 azartspēļu organizēšanas licences • Izsniegtas 396 azartspēļu organizēšanas vietu licences • Izsniegtas 19 valsts mēroga un vietēja mēroga izložu licences • Izsniegtas 7 interaktīvo azartspēļu organizēšanas licences • Apstiprināti 1143 azartspēļu noteikumi • Izvērtēti 525 azartspēļu iekārtu un spēles programmu atbilstības pārskati • Izsniegti identifikācijas numuri 382 azartspēļu automātam / galdam 	<p><u>Pret FM, Pašvaldībām:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valsts un pašvaldību budžetos izložu un azartspēļu nozares kapitālsabiedrības 2016.gadā ieskaitījušas 64,907 milj.euro <p><u>Pret nozares kapitālsabiedrībām:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Izložu un azartspēļu nozarē strādā 14 azartspēļu kapitālsabiedrības un VAS "Latvijas Loto". • Azartspēļu organizētājiem ir 23,6% rentabilitāte • Izložu organizētājiem ir 17,09% rentabilitāte

MK Nr.413 no 05.05.2010 "Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem"

avots: https://www.iaui.gov.lv/images/Gada_Parskati/gada_parskats_2016.pdf skatīts 3.05.2017

VAI IZLOŽU UN AZARTSPĒĻU
UZRAUDZĪBAS INSPEKCIJA
2016.GADĀ IR STRĀDĀJUSI

EKONOMISKI,
LIETDERĪGI UN
EFEKTĪVI ?

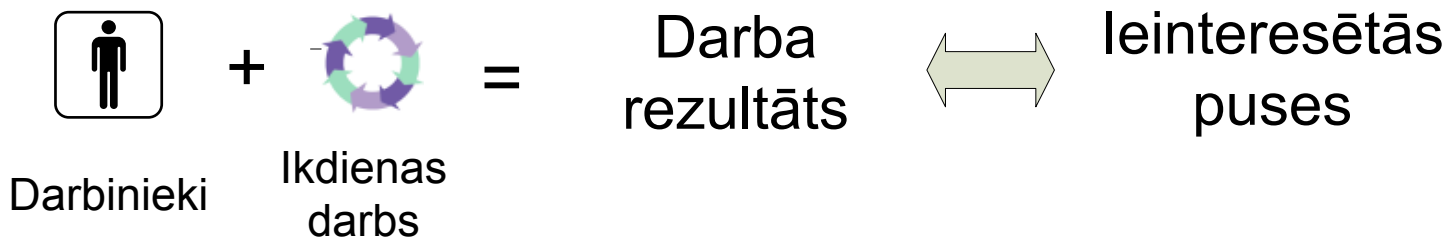
Piemērs - “Konsultē vispirms”



Kāds manas iestādes darba rezultāts nodrošinās principa “Konsultē vispirms” iedzīvināšanu?

Vai šis Rezultāts ir nostiprināts iestādes Stratēģijā, Darba plānā?

Mērījumu apjoms realās organizācijās



Individuālie mērījumi

Darbības mērījumi

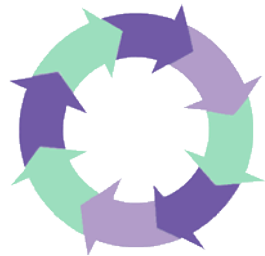
Darbības rezultātu mērījumi

Ietekmes mērījumi

Būtu jābūt

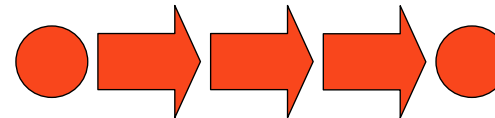
Reāli ir

Ikdienas darbs



Process

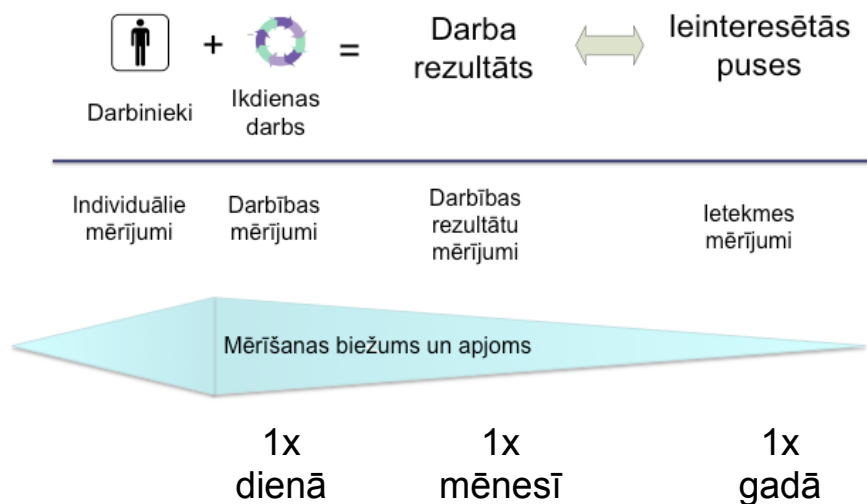
Procesi – ikdienas darbs, kas atkārtojas (rutīna)



Projekts

Projekti - darbiņi, kas ir unikāli un kuriem ir konkrēts mērķis un termiņš

Ikdienas darbs



Kādi ir jūsu iestādes IKDIENAS darba mērījumi?

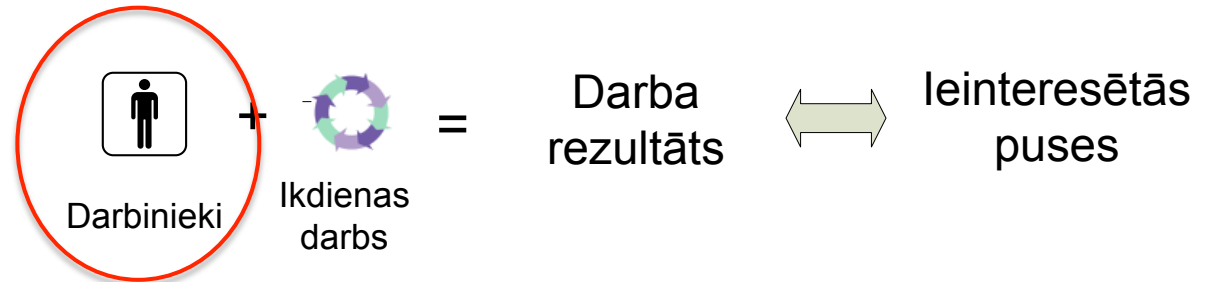
Piemērs - “Konsultē vispirms”



Kā manā iestādē ir jāveic ikdienas darbs, lai iedzīvinātu principu “Konsultē vispirms”?

Kāds mērījums norādīs, ka mums tas izdodas?

Darbinieki



Stiprais posms, jo ir uzlabojumu iniciātors, nodrošina personisku attieksmi un spēj mainīties

Vājais posms, jo spēj darboties bez iniciatīvas, ignorēt realitāti un ļaunākajā gadījumā pat sabotēt

**Privātās
tiesības**

**Viss, kas nav
aizliegts, ir
ATĻAUTS**

**Publiskās
tiesības**

**Viss, kas nav
atļauts, ir
AIZLIEGTS**

Ko darīt vadītājam?

**Viss, kas nav aizliegts ir
ATĻAUTS**

Uzstādiet mērķus
Atalgojiet par mērķiem
Nekontrolējiet darbību
Neuzsveriet hierarhiju
Iesaistiet mērķu noteikšanā

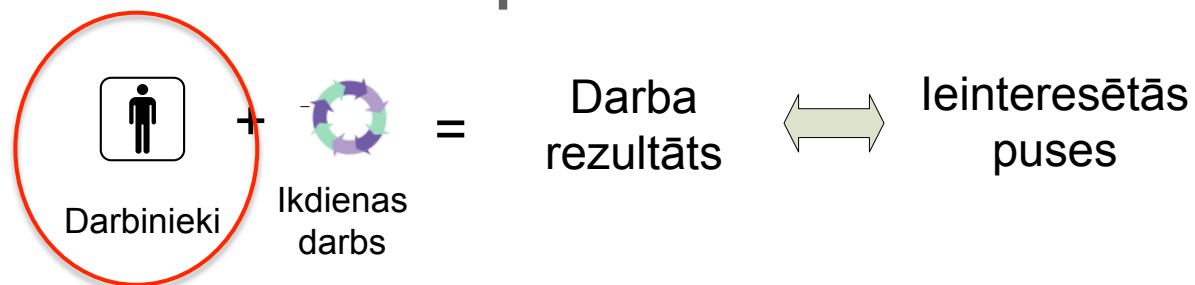
KONCENTRĒT POTENCIĀLU

**Viss, kas nav atļauts ir
AIZLIEGTS**

Uzmanība uz procesiem
Kontrolē pār darbību
Ievērojiet hierarhiju
Mērķu gudra kaskadēšana

STIMULĒT POTENCIĀLU

Piemērs - “Konsultē vispirms”



Ko darbinieks DRĪKST darīt, lai ikdienā nodrošinātu principu “Konsultē vispirms”?

Kāds mērījums norādīs, ka viņam tas izdodas?

Cilvēku nepievec kalni, kuros jāuzkāpj,
bet gan kurpē iekritis akmens.

/Muhameds Ali/

Paldies!

Andris Balodis

andris.balodis@forceo.lv

www.forceo.lv

www.twitter.com/balodisLV

mob. 29 282 101