




Viðskipta- og hagfræðideild
í fararbroddi frá 1941

Samanburðarfræði...


- hvernig stofnanir geta lært af hver annarri...
- samanburðarfræði og stefnumiðuð stjórnun...

'Lærum hvert af öðru',
Ráðstefna um rekstur og stjórnun ríkisstofnana
19. mars 2003.

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent



Viðskipta- og hagfræðideild




Yfirlit

- 1. Samanburðarfræði...
- 2. Samanburður og stefnumótun...
- 3. Nýskipan í ríkisrekstri...
- 4. Stefnumiðuð stjórnun hjá hinu opinbera...
- 5. Samanburðarfræði sem liður í stefnumiðaðri stjórnun...

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

1




Viðskipta- og hagfræðideild

1. Samanburðarfræði...

- Samanburðarfræði eiga rót sína að rekja til umbóta í rekstri einkafyrirtækja...
 - ✓ Rank Xerox fyrirtækið var frumherji...
 - ✓ ...nátengd altækri gæðastjórnun...
 - ✓ ...liður í árangursstjórnun...
 - ✓ ...liður í árangursmiðaðri verkefnastjórnun...
- Samanburðarfræði hafa öðlast sjálfstæðan sess – aðferðafræði sem hentar í margs konar samhengi...
 - ✓ ...þróast frá hugmyndafræðilegri útlistun, skref af skrefi...
 - ✓ ...í lærdómsmiðaða aðferðafræði sem raundæmi styðja...
- “from benchmarking to **benchlearning**”

Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

2




Viðskipta- og hagfræðideild

1. Samanburðarfræði...


- Samanburðarfræði ein og sér tryggja ekki árangur...
- Stundum er ráðist í samanburð...
 - ✓ ...án nauðsynlegs undirbúnings
 - ✓ ...án þekkingar og skilnings á aðferðinni
 - ✓ ...án stjórnunar á ferlinu
 - ✓ ...án skýrrar afmörkunar á því sem bera á saman
 - ✓ ...án tengingar við stefnu og aðrar forsendur
 - ✓ ...án þess að vanda val á viðmiðunaraðila
 - ✓ ...án heimsóknna til þess sem miðað er við
 - ✓ ...án þess að líta upp úr tölum og skoða samhengi

Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

3



Viðskipta- og hagfræðideild




1. Samanburðarfræði...


- Samfellt kerfisbundið lærdómsferli sem grundvallast á því að draga fram og læra af því sem 'sá besti' er að gera og yfirfæra það á starfsemi þess sem gerir samanburðinn...
- ✓ ...leitað út fyrir stofnunina að góðum hugmyndum og venjum
- ✓ ...lærdómsferli sem skilar sér í ögrandi markmiðum og stefnu
- ✓ ...ferli uppgötvunar og aðgerða til úrbóta
- ✓ ...leið til sifelldrar þróunar og eflingar á þjónustugetu
- ✓ ...varast að gera aðferðina að vélrænu hagræðingarverkfæri

Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

4



Viðskipta- og hagfræðideild




1. Samanburðarfræði...

- Ávinningur af samanburðarfræði...
- ✓ ...farvegur fyrir nýjungar og nýskipan í starfsemi
- ✓ ...aðferð sem gefur tækifæri til að efla liðsvinnu
- ✓ ...ýtir undir skilning á starfsemi og gefur viðmið um kostnað og þjónustustig
- ✓ ...áhrifarík leið til að finna helstu vankanta í þjónustu og benda á möguleika til úrbóta
- ✓ ...skapar skilning sem ýtir undir samstillt átak
- ✓ ...dregur fram mikilvægi einstakra starfsmanna í úrbótastarfi

Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

5

Viðskipta- og hagfræðideild



1. Samanburðarfræði... RXerox...


- Undirbúningur - áætlunargerð...
 - ✓ ...skilgreina hverju vinnan á að skila – stilla fókusinn
 - ✓ ...velja viðmiðunaraðila
 - ✓ ...ákveða gagnaöflunaraðferð
- Greining...
- ✓ ...gera ljóst bilið milli stofnunar og viðmiðunaraðila
- ✓ ...setja fram árangurstakmark og æskilegt þjónustustig
- Samræming, samskipti og hvatning...
 - ✓ ...setja fram starfsmarkmið
 - ✓ ...miðla upplýsingum
 - ✓ ...ná fram sátt um greininguna
 - ✓ ...gera aðgerðaáætlanir á viðeigandi sviðum eða starfspáttum
- Aðgerðir...
 - ✓ ...framkvæma í takt við áætlanir og annan lærdóm
 - ✓ ...fylgjast með og skrá úrbætur
 - ✓ ...endurmeta hverju vinnan á að skila og byrja aftur

↓

Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

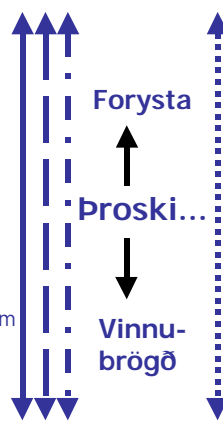
6

Viðskipta- og hagfræðideild



1. Samanburðarfræði... RXerox...

- Undirbúningur - áætlunargerð...
 - ✓ ...skilgreina hverju vinnan á að skila – stilla fókusinn
 - ✓ ...velja viðmiðunaraðila
 - ✓ ...ákveða gagnaöflunaraðferð
- Greining...
- ✓ ...gera ljóst bilið milli stofnunar og viðmiðunaraðila
- ✓ ...setja fram árangurstakmark og æskilegt þjónustustig
- Samræming, samskipti og hvatning...
 - ✓ ...setja fram starfsmarkmið
 - ✓ ...miðla upplýsingum
 - ✓ ...ná fram sátt um greininguna
 - ✓ ...gera aðgerðaáætlanir á viðeigandi sviðum eða starfspáttum
- Aðgerðir...
 - ✓ ...framkvæma í takt við áætlanir og annan lærdóm
 - ✓ ...fylgjast með og skrá úrbætur
 - ✓ ...endurmeta hverju vinnan á að skila og byrja aftur



Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

7

Viðskipta- og hagfræðideild

1. Samanburðarfræði... R/Xerox...

| | | | |
|-----|--------------------------------|--------------------|------|
| | Úttak, árangur, árangursþættir | | |
| VIÐ | Hvað? | Hver/hvað er best? | ÞEIR |
| | Gagnaöflun | | |
| | Greining | | |
| | Gagnaöflun | | |
| | Hvernig gerum við? | Hvernig gera þeir? | |
| | Ferlar, vinnubrögð, aðferðir | | |


Heimild: Zairi, 1998 Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

8

Viðskipta- og hagfræðideild

2. Samanburður og stefnumótun

- Við saman, ➤ Við saman,
- undirbúum, ➤ leitum skilnings,
- gerum greiningu, ➤ áttum okkur á stöðunni,
- samræmum aðferðir ➤ og náum niðurstöðu
- gerum úrbætur. ➤ um stefnu.



Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

9

Viðskipta- og hagfræðideild

2. Samanburður og stefnumótun

© Runólfur Smári Steinþórsson

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

10

Viðskipta- og hagfræðideild

3. Nýskipan í ríkisrekstri

- New Public Management – u.þ.b. 1985
 - ✓ Margrætt hugtak sem einkum hefur sótt rót sína til hagfræði, rekstrarverkfræði og stjórnvísinda
 - ✓ Hagræðing
 - Miðstýring
 - Samningar
 - Láta stjórnendur stjórna
 - ✓ Stjórnun
 - Dreifstýring
 - Valdframsal
 - Leyfa stjórnendum að stjórna

Byggt á efni frá Per Lægjeid

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

11

Viðskipta- og hagfræðideild 

3. Nýskipan í ríkisrekstri


- New Public Management – hvað hefur gerst?
 - ✓ Hefur það verið rannsakað og tekið út?
 - ✓ Hver hefur þróunin verið á Íslandi í samanburði við önnur lönd?

| | | Nýskipan | |
|----------|-----|-------------------|----------------|
| | | Já | Nei |
| Breyting | Já | Tilætluð breyting | Þróun |
| | Nei | Loftkastalar | Óbreytt ástand |

Byggt á efni frá Per Læg Reid

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

12

Viðskipta- og hagfræðideild 


3. Nýskipan í ríkisrekstri


- Hvað kann að hafa haft áhrif á breytingar í ríkisrekstrinum
 - ✓ Utanaðkomandi þrýstingur um breytingar
 - Hugmyndafræðilegur þrýstingur
 - Efnahagslegur þrýstingur
 - ✓ Sögulegt og menningarlegt samhengi
 - Sögulegar rætur
 - Hefðir innan stjórnsýslunnar
 - Stofnanamenning
 - ✓ Stjórnkerfi og stjórnskipan
 - Stjórnarskrá
 - Lög og reglur
 - Svigrúm framkvæmdavaldsins

Byggt á efni frá Per Læg Reid

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

13




Viðskipta- og hagfræðideild 


4. Stefnumiðuð stjórnun hjá hinu opinbera

- Stefnumiðuð stjórnun stofnunar snýst um það að ná sem mestum árangri á grundvelli **afstöðu** um það sem stofnunin **getur verið** og **getur orðið** á tilteknu tímabili...
- Í stefnumiðaðri stjórnun stofnunar verður stöðugt að vinna út frá gefnum **forsendum** og **grundvallarspurningum** um umhverfi stofnunarinnar, starfsemi hennar og árangur...

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

14




Viðskipta- og hagfræðideild 

4. Stefnumiðuð stjórnun hjá hinu opinbera

- Það þarf að gæta að hverju rauntilviki fyrir sig og skoða það m.t.t. tilvistaratriða, innihalds, ferlis og samhengis...
 - ✓ ...hver er tilgangurinn og fyrir hvern
 - ✓ ...um hvað snýst starfsemin
 - ✓ ...hver eru viðmiðin og vörðurnar
 - ✓ ...hverjir eru í stefnumarkandi hlutverki, hvar, með hverjum
- Tíminn, forsendurnar, hagsmunir leikenda, atburðarrásin...

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

15


Viðskipta- og hagfræðideild 

4. Stefnumiðuð stjórnun hjá hinu opinbera

1. Hver er núverandi staða og hvaðan er komið?
2. Í hvaða stöðu viljum við koma stofnuninni?
 - ✓ Á hvaða þjónustusviðum?
 - ✓ Hverjum viljum við þjóna?
 - ✓ Hvaða árangri viljum við ná?
3. Hvað þarf að gera til að ná þessari stöðu?


Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

16

Viðskipta- og hagfræðideild 

5. Samanburðarfræði sem liður í stefnumiðaðri stjórnun

- Hið óþekkta og ókomna...
- Óvissa...
- Stjórnendur - starfsmenn...
- Samkeppnisstaða...
- Rekstrargrundvöllur...
- Árangur...
- Forgangsröðun...



Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

17

Viðskipta- og hagfræðideild

5. Samanburðarfræði sem liður í stefnumiðaðri stjórnun

The diagram illustrates two management models. The left model is goal-based, and the right model is performance-based. Both models show a cycle of planning, execution, and evaluation.

Left Model (Goal-based):

- Top: Hlutverk (Role) → Árangurs þættir (Performance factors)
- Center: Hvað (What) → Stefna, árangurs þættir (Vision, performance factors)
- Bottom: Viðmið um árangur (Performance benchmark) → Aðgerða-áætlanir, takmark (Action plan, target)

Right Model (Performance-based):

- Top: Árangurs þættir (Performance factors) → Geta (Ability)
- Center: Hvernig (How) → Stefna, úrbætur á ferli (Vision, process improvement)
- Bottom: Árangurs mælingar, ferli (Performance measurement, process) → Aðgerða-áætlanir, ferli (Action plan, process)

© Zairi 1998

Runólfur Smári Steinþórsson, dósent

18