Upravljanje kvalitetom u javnoj ustanovi

Tenđera, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:446732

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Martina Tenđera

UPRAVLJANJE KVALITETOM U JAVNOJ USTANOVI

Završni rad

Gospić, 2015.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

UPRAVLJANJE KVALITETOM U JAVNOJ USTANOVI

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić,univ.spec.oec.

STUDENT

Martina Tenđera

MBS: 2962000384/09

Gospić, srpanj 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 08.04.2015.

ZADATAK

za završni rad

Pristupnici Martini Tenđera (rođ. Milković), MBS:2962000384/09

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Upravljanje kvalitetom u Javnoj ustanovi.

Sadržaj zadatka :

1. Definicija i važnost upravljanja kvalitetom
2. Metode i tehnike upravljanja kvalitetom.
3. Ustroj i upravljanje kvalitetom u Gradu Gospiću
4. Certifikati i priznanja dodijeljeni gradu Gospiću
5. Certifikati i javna priznanja koja su dodijeljena Gradu Gospiću

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Marija Baburić, univ.spec.oec.., pred. zadano: 08.04.2015., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Mr.sc. Tomislav Župić, viši pred., predati do: 30.09.2015., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

MartinaTenđera (rođ. Milković), primila zadatak: 08.04.2015., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod nazivom **„ Upravljanje kvalitetom u javnoj ustanovi"** izradila samostalno pod nadzorom i uz **stručnu** pomoć mentorice Marije Baburić, univ.spec.oec.

Martina Tendera

Martina Tendera

SAŽETAK

Da bi organizacija mogla postići zadane ciljeve radi povećanja konkurentske sposobnosti neće biti dovoljno upravljati samo temeljnim poslovnim procesima čiji se rezultat potvrđuje na tržištu, već i upravljačkim i procesima potpore te procesima mjerenja, analize i poboljšanja. Jedna od karakteristika sustava upravljanja kvalitetom preventivno je djelovanje u smislu sprječavanja nastanka pogrešaka u poslovnim procesima. Odgovarajućim aktivnostima i mjerama nastoji se djelovati na poslovne procese kako bi se spriječila varijabilnost procesa veća od dopuštene. U slučaju takve varijabilnosti poslovni proces postao bi nepouzdan i generirao bi pojavu troškova zbog (ne)kvalitete. Rezultat takvog poslovnog procesa, proizvod/usluga, ne bi u potpunosti ili uopće, mogli ispuniti stvarne i pretpostavljene zahtjeve kupaca/korisnika.

U ovom radu posebno se obrađuju dvije metode upravljanja kvalitetom, a to su krugovi kvalitete i ISO standardi koji nisu upotrebljavani ali ih je moguće primijeniti u procesu upravljanja u gradskoj upravi Grada Gospića, koja se navodi kao primjer uspješnog upravljanja kvalitetom. Primjenom ove metode Povjerenstvo za praćenje kvalitete ili predsjednik Povjerenstva, usmjerava energiju i angažira resurse za praćenje i izradu planova za dodjelu odnosno za primanje priznanja.

Sadržaj stranica

SAŽETAK

1. UVOD 1
2. DEFINICIJA I VAŽNOST UPRAVLJANJA KVALITETOM 2
2.1. Definicija kvalitete 3
2.2. Definiranje upravljanja kvalitetom 4
2.3. Evolucija upravljanja kvalitetom 7
3. METODE I TEHNIKE UPRAVLJANJA KVALITETOM 8
3.1. Krugovi kvalitete 10
3.1.1. Alati upravljanja kvalitetom 11
3.1.2. Metode za upravljanje kvalitetom 12
3.2. ISO standardi 17
3.2.1. Međunarodne norme ISO 9001 i njihova struktura 18
3.2.2. Proces ISO certificiranja 22
3.3. Primjena sustava kvalitete 23
4. USTROJ I UPRAVLJANJE KVALITETOM U GRADSKOJ UPRAVI GRADA GOSPIĆA 26
4.1. Ustroj Grada Gospića 27
4.2. Nagrade za kvalitetu 29
4.2.1. Javna priznanja 31
4.2.2. Vrste javnih priznanja koje dodjeljuje Grad Gospić 33
4.2.3. Javna priznanja koja su dodijeljena Gradu Gospiću 35
4.3. Certifikati za nagrađivanje 39
5. ZAKLJUČAK 42
LITERATURA

Popis tablica

Popis slika

1.UVOD

U uvodnom dijelu ovog diplomskog rada postavljen je i obrazložen problem kojim se ovaj rad bavi. U nastavku uvoda se dalje navodi i obrazlaže da je svrha ovog rada iz analiziranih metoda i modela upravljanja kvalitetom i uočiti i prezentirati moguća stalna poboljšanja i unapređenja kvalitete te dokazati potrebu upravljanja kvalitetom i u procesu upravljanja u javnoj upravi, budući je riječ o procesu čiji rezultat ima značajne implikacije na funkcioniranje države, kao i živote građana.

Kroz drugi i treći dio rada obrađuju se temeljni pojmovi, odnosno definicije i tehnike upravljanja kvalitetom potrebni da bi se razumjele metode i tehnike upravljanja kvalitetom kako u poduzećima tako i u javnoj upravi. Posebno će biti obrađeni i međunarodni ISO standardi koji su jasan pokazatelj upravljanja kvalitetom.

Cijeli rad se svodi na jednu bitnu činjenicu a to je potreba stvaranja kvalitete kako za potrošače odnosno građane koji su krajnji korisnici proizvoda ili usluge. Pretpostavka povećanja korisnosti proizvoda ili usluge je vrlo bitan čimbenik stvaranja što boljih uvjeta za korisnika, s tim da se dosegnuta korisnost postavi kao temeljna zadaća poslovanja odnosno pružanja usluge, a da se uočeni eventualni problemi uključe u daljnju koncepciju pružanja usluge odnosno stvaranja proizvoda.

U četvrtom dijelu biti će obrađen ustroj Grada Gospića, te način na koji se dodjeljuju javna priznanja, odnosno način na koji su neka od priznanja ili nagrada za kvalitetu primljeni. Navode se nagrade odnosno javna priznanja koja Grad dodjeljuje, postupak dodjele te način na koji je isti reguliran. Neki od javnih priznanja koje je Grad osvojio posebno su istaknuti te su bili nezaobilazna činjenica u ovome radu. Posebno se još daje osvrt na certifikate za upravljanje kvalitetom, odnosno na koji način organizacija može doći do certifikata, što taj certifikat za nju predstavlja te neki od certifikata s kojima se susrećemo u praksi u Republici Hrvatskoj.

Zaključak će naglasak staviti na rezultate cjelokupnog istraživanja. Odnosno, objasniti će zašto su metode i tehnike upravljanja kvalitetom bitne, koje od navedenih možemo prepoznati u radu gradske uprave Grada Gospića te kako razumjeti utjecaj javnog priznanja odnosno nagrađivanja na kvalitetu poslovanja.

2. DEFINICIJA I VAŽNOST UPRAVLJANJA KVALITETOM

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma, odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba (Baković, 2013.). Najjasnija definicija kvalitete krije se u zadovoljstvu kupca odnosno onoga koji plaća robu ili uslugu. Neki od stranih autora kvalitetu smatraju kao prikladnost u uporabi, odnosno ističu koncept životnog ciklusa proizvoda, od sirovine do gotovog proizvoda ili usluge.

Feigenbaum-ova definicija je jedna od onih koje kvalitetu definiraju kao ukupni zbroj svih karakteristika proizvoda ili usluge dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti očekivanja kupca.

Važnost upravljanja kvalitetom nemoguća je bez prethodnog osiguranja kvalitete, koje se bazira na ispunjavanju već poznatih zahtjeva kupaca, dok se upravljanje kvalitetom fokusira na promjene u zahtjevima kupaca.

Upravljanje kvalitetom je jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menedžmenta, koji zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobiva još veće značenje. Pojam se donedavno primarno odnosio na kvalitetu proizvoda, ali se proširio na cjelokupnu organizaciju, na ukupno poslovanje, pa se u posljednje vrijeme za tu orijentaciju poduzeća rabi izraz totalno odnosno potpuno upravljanje kvalitetom, a sve više se veže uz ne samo zadovoljstvo kupaca, već i zaposlenih, što su bitne odrednice modernog menedžmenta.

Samo poduzeća koja sustavno njeguju i razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema svojim zaposlenima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, čime osiguravaju i zadovoljstvo kupaca i trajnu sigurnu budućnost. Da bi se osigurala kvaliteta poslovanja nužno je potaknuti i kreativnost, odnosno upravljanje kreativnošću nekad se nazivalo program nulte greške.

2.1.Definicija kvalitete

Postoji mnogo definicija kvalitete no u praksi se one najčešće svode na zadovoljstvo kupca, kao ina prikladnost u uporabi. Prajogo i Sohal 2001 godine primjećuju da brojnost definicija kvalitete izaziva zbrku kod čitatelja, te navode četiri ključna stajališta, oko kojih se grupiraju sve definicije, a koji su slijedeći:

- kvaliteta kao sukladnost sa specifikacijama,
- kvaliteta kao superiorna vrijednost,
- kvaliteta kao ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupca,
- kvaliteta kao izvrsnost (Lazibat, Baković, 2011).

Najvažniju promjenu u definiranju kvalitete predstavlja promjena težišta s pojedinačnog proizvoda i proizvodnog procesa na kompletnu organizaciju i sve što ta organizacija uključuje. Pod pojmom kvalitete ne smatra se samo zadovoljavanje potrebe kupca, već je potrebno i premašiti njegova očekivanja, odnosno ponuditi mu izvrsnost, što se u praksi sve češće upotrebljava kao sinonim kvalitete.

Definiranjem kvalitete Goetsch i Davis ističu kako je kvaliteta dinamično stanje povezano s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem koja ispunjavaju ili premašuju očekivanja te pridonose stvaranju superiorne vrijednosti. A pojam superiorne vrijednosti kao novi element definicije nalaže kako je za ostvarenje maksimuma na tržištu potrebno ponuditi najveću kvalitetu iz istodobno ostvarenje najnižih troškova.

Kvaliteta se različito doživljava. Donedavno pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda. U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde.

Po njihovom mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda. Uzmimo za primjer prehrambene proizvode: mnogi proizvođači smatraju da je zadovoljenje zakonskih propisa o sastojcima, npr. kvaliteti mesa, vrsti i količini konzervansa i drugih različitih adititva, dovoljno jamstvo kvalitete njihovih proizvoda.

Za razliku od općih razmišljanja o kvaliteti brojni su se autori odvažili pobliže pojmovno odrediti kvalitetu. „Kvaliteta je složen pojam, sastavljena od više elemenata ili kriterija. Elementi ili kriteriji kvalitete proizlaze iz biti kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti, važnosti za kupca/potrošača. Kvaliteta je grozd koji ima više bobica, sve su jednako važne jer sve one čine 100%-tnu kvalitetu, da i jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepog izgleda, nema potpune kvalitete (Avelini Holjevac, 2002.).

2.2. Definiranje upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom, za razliku od osiguranja kvalitete, težište stavlja u potpunosti na zadovoljstvo kupca, odnosno na proučavanje zadovoljstva kupca, a u potpunosti obuhvaća osiguranje kvalitete.

Razvoj sustava upravljanja kvalitetom koji uspijeva odgovoriti na potrebe i zahtjeve kupaca, rezultat je osiguranja kvalitete. Koliko god je osiguranje kvalitete osiguravalo vezu poduzeće i zahtjeva kupaca, posjedovalo je također i određene slabosti koje su se kroz neko vrijeme pokazale ključnima. Naime, najveća mana osiguranja kvalitete jest isključiva briga zadovoljavanja trenutnih zahtjeva kupca dok evidentiranje novih potreba odnosno zahtjeva, nije u njegovoj domeni.

Lazibat upravljanje kvalitetom definira kao: „primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja. Formalizirani sustav zahtjeve dokumentaciju: struktura organizacije i odgovornosti djelatnika, procedura potrebnih za postizanje učinkovitog napretka u pogledu kvalitete.“(Lazibat, 2009.)

Upravljanje kvalitetom najbolje se može definirati kao multidimenzionalni pristup upravljanju organizacijom koji je orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti kupcu i stvaranja trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju, što dodatno ističe nužnu potrebu za promjenama i reakcijama organizacije na zbivanja u okruženju.

Kako se može i primijetiti svi pojmovi vezani za kvalitetu usko su povezani, a ponekad se čini da se svi odnose na isto. Upravo iz tog razloga u slijedećoj se tablici nalazi usporedba temeljnih pojmova vezanih za kvalitetu koja omogućuje njihovo jasno razlikovanje.

Tablica 1. Usporedba kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom

KATEGORIJA	MJESTO ODGOVORNOSTI	TEMELJNE FUNKCIJE
Kontrola kvalitete	Operativna razina	Zadovoljavanje specifikacija i standarda
Osiguranje kvalitete	Srednji menadžment Operativna razina	Sprečavanje nastanka problema vezanih za kvalitetu Zadovoljavanje poznatih potreba kupaca
Upravljanje kvalitetom	Vrhovni menadžment Srednji menadžment Operativna razina	Uočavanje novih potreba kupaca Strateško pokretanje poslovanja u smjeru zadovoljavanja novih tržišnih potreba

Izvor: Lazibat T., Baković T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.

Iz tablice se može zaključiti kako je upravljanje kvalitetom u domeni svih razina menadžmenta, odnosno da je u upravljanje kvalitetom, u odnosu na kontrolu i osiguranje nužno uključivanje vrhovnog menadžmenta kojemu je zadatak strateško pokretanje poslovanja u smjeru zadovoljavanja novih tržišnih potreba.

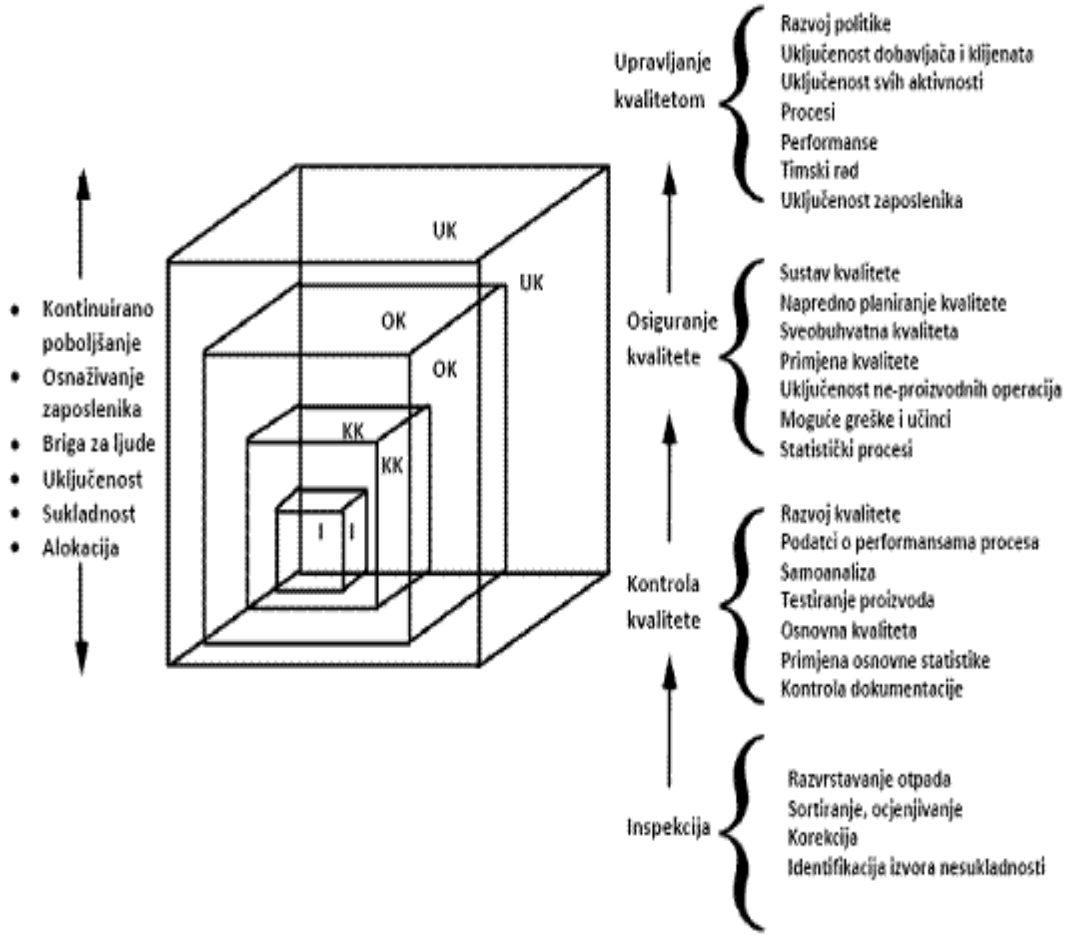
Kvaliteta se u suvremenim organizacijama smatra vrlo važnom zbog tri konkretna razloga: konkurencije, produktivnosti i troškova. Dakle ona je osnova za ostvarivanje konkurentskih prednosti, a sa produktivnosti je blisko povezana što pobija činjenicu da se proizvodnost može povećati samo na štetu kvalitete. Kvaliteta također i smanjuje troškove na način da loša kvaliteta povećava broj reklamacija, što dovodi do sve većih troškova kontrole u svrhu detektiranja problema. Programi za upravljanje kvalitetom kako bi bili uspješni, moraju zadovoljavati slijedeće norme:

- održavati potpunu privrženost kvaliteti,
- biti posvećeni prevenciji, a ne korekciji,
- usredotočiti se na mjerenje kvalitete,
- nagrađivati kvalitetu,
- provoditi treninge kvalitete za sve organizacijske razine,
- naglašavati vrijednost identifikacije problema i generiranje rješenja,

- poticati inovacije u kontinuirano unapređivanje,
- promicati sudjelovanje svih,
- naglašavati visoke standarde izvršenja nulte pogrješke,
- izrađivati kalkulacije i izvještaje o troškovnim uštedama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Da bi se još jednom sugeriralo na razliku između ključnih pojmova vezanih za razumijevanje kvalitete prikazana je slijedeća slika.

Slika 1. Temeljni pojmovi o kvaliteti



Izvor: Lazibat T., Baković T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.

2.3.Evolucija upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom proizlazi kako je već ranije navedeno iz kontrole kvalitete i osiguranja kvalitete, bez kojih bi upravljanje kvalitetom bilo nezamislivo. Upravljanje kvalitetom obuhvaća dakle kontrolu kvalitete i osiguranje kvalitete. Kontrola kvalitete se dijeli na unutarnju i vanjsku. Unutarnju kontrolu kvalitete provodi proizvođač, a njezinom pretečom smatra se inspekcija koja je podrazumijevala pregledavanje sirovina, nabavljenih od dobavljača kao i međufaznu – tijekom proizvodnog ciklusa, te konačnu inspekciju na kraju proizvodnog ciklusa.

Najpoznatije unutarnje kontrole su

- statistička kontrola procesa i
- indeks sposobnosti procesa.

Da bi se razumjela statistička kontrola procesa, bitno je poznavati pojam „sposobnost procesa“, a on se definira kao prirodno ponašanje određenog procesa nakon što su iz njega uklonjen i poremećaji (Lazibat, Baković, 2012.). Da bi se unaprijedila kvaliteta i proizvodnost najprije se moraju utvrditi sposobnosti procesa, za čije je utvrđivanje bitno definirati odnosno utvrditi inžinjersku toleranciju i prirodnu toleranciju. Inžinjerska tolerancija je razlika između najvećeg i najmanjeg prihvatljivog mjerenja. Ovaj podatak nema nikakve veze sa stvarnim funkcioniranjem procesa, već se utvrđuje dizajnom. Prirodna tolerancija je raspon procesa koji je pod statističkom kontrolom, a proces je sposoban kad je prirodna tolerancija manja ili jednaka inžinjerskoj toleranciji.

Indeks sposobnosti procesa definira se kao omjer raspona inžinjerske tolerancije i prirodne tolerancije odnosno izmjerenog raspona procesa (Lazibat, Baković, 2012.). Indeksom sposobnosti se uspoređuju granice specifikacija i prirodna tolerancija u jednom kvantitativnom pokazatelju. Kako se iznos indeksa povećava, smanjuje se rasipanje procesa.

Vanjska kontrola kvalitete je najstarija kontrola koja datira još iz vremena Mletačke Republike. U današnje vrijeme postoje dva osnovna oblika vanjske kontrole a to su:

- indrektna ili pasivna kontrola i
- direktna ili aktivna.

Indirektna kontrola se odnosi na rast ili pad konkurentnosti, odnosno na povećanje ili smanjenje utjecaja na tržištu. Dakle onaj koji ne poštuje razinu kvalitete biva kažnjen. Direktna kontrola kvalitete se javlja odmah i ona ukazuje na srž problema, ona podrazumijeva nametnute zakone i propise, te na taj način određuje minimalnu potrebnu kvalitetu i istodobno stvara zaštitu od nekvalitete.

Osiguranje kvalitete kao dio evolucijskog procesa je jedan od najvećih problema upravljanja kvalitetom. Kontrola sama po sebi služi kao detekcija problema, ali ne i kao rješenje. Osiguranje kvalitete se bavi planiranjem i sprječavanjem mogućeg nastanka problema ili manjka kvalitete. Kvaliteta se osigurava normama, a upravo je norma ISO 9000 svojim prvim verzijama predstavljala najpoznatiji standard osiguranja kvalitete. Navedeno se postizalo zahvaljujući istaknutim zadovoljavanjima specifikacija tijekom samog dizajna, evaluacije instalacije ili servisiranja proizvoda. Sama norma ISO 9000 znatno ističe ulogu kupaca koji sami definiraju zahtjeve kvalitete te se tako čini veliki iskorak od čisto tehničkih elemenata upravljanja procesima. Prelazak s kontrole kvalitete na osiguranje kvalitete u literaturi se naziva prelazak na potpunu kontrolu kvalitete.

Potpuno upravljanje kvalitetom počinje sa strateškom odlukom koju mora donijeti i apsolutno poduprijeti najviši menadžment. Ta odluka jednostavno iskazuje odlučnost tvrtke da konkurira kao tvrtka svjetskog glasa. Potpuno upravljanje kvalitetom usredotočuje se na performanse kvalitete kao primarnu strategiju za postizanje i održavanje konkurentske prednosti (Skoko, 2000.).

3. METODE I TEHNIKE UPRAVLJANJA KVALITETOM

Postoje razne metode i tehnike kojima organizacije obavljaju upravljanje kvalitetom. Najčešće korištene u praksi su slijedeće:

- reducirano vrijeme ciklusa,
- kontinuirano unaprjeđivanje,
- krugovi kvalitete,
- ISO standardi,
- statistička kontrola kvalitete, i
- metoda šest sigma (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Osim navedenih metoda za poboljšanje upravljanja kvalitetom pridonose i razni pristupi i tehnike menadžmenta kao što su usporedba s praksom najboljih (*benchmarking)* i izmještanje (*outsourcing).*

Ukoliko se reducira vrijeme ciklusa potrebno da se organizacija razvije i proizvede odnosno distribuira gotov proizvod ili uslugu, kvaliteta se može unaprijediti. Brzina je za mnoge suvremene organizacije konkurentska prednost, a kako bi se reduciralo vrijeme ciklusa navode se slijedeće smjernice:

- Početi ispočetka. To je u pravilu lakše nego pokušati raditi brže ono što je organizacija do sada radila.
- Minimizirati broj odobrenja potrebnih da se nešto napravi. Što je manje ljudi koji moraju odobriti nešto, to se brže dobiva odobrenje.
- Korištenje radnih grupa kao temelja organizacije. Timski rad i kooperacija su uspješniji od individualnih napora i sukoba.
- Definiranje i pridržavanje vremenskih rasporeda. Dobro definiran vremenski raspored može u velikoj mjeri ubrzati operacije.
- Ne zanemarivanje distribucije. Ubrzavanje proizvodnje je samo dio priče.
- Brzina mora postati dijelom organizacijske strukture. Ako svi razumiju važnost brzine, stvari se prirodno odvijaju brže.

Kontinuirano unaprjeđivanje je implementiranje velikog broja malih, inkrementalnih poboljšanja u svim područjima organizacije na kontinuiranoj osnovi, usmjereno na stalno unaprjeđivanje kvalitete, organizacijskih procesa, proizvoda i usluga u svrhu zadovoljavanja potreba kupca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Statistička kontrola kvalitete odnosi se na korištenje specifičnih statističkih tehnika i metoda za određivanje koliko proizvoda treba ispitati kako bi se izračunala vjerojatnost da će svi postojeći proizvodi zadovoljiti standarde kvalitete koje je nametnula cjelokupna organizacija.

Statistička kontrola kvalitete odnosno kontrolne karte su grafički prikaz slijeda podataka dobivenih ispitivanjem uzoraka koje služe kako bi upozorile na sistematska odstupanja neke varijable čije je uzorke potrebno detektirati.

Metoda šest sigma je također statistička metoda koju čine strogi standardi kvalitete, prema kojima ne smije biti više od 3,4 neispravnih proizvoda na milijun proizvedenih jedinica, a temelji sena statističkom parametru standardne devijacije.

3.1. Krugovi kvalitete

Grupe od pet do deset zaposlenika unutar tvrtke različitih hijerarhijskih razina nazivaju se krugovi kvalitete. Bitno je da se oni sastaju izvan radnog vremena, redovito i dobrovoljno da bi identificirali, diskutirali i rješavali probleme vezane za kvalitetu. Ova metoda podrazumijeva logiku da ljudi koji svakodnevno obavljaju neki posao, bolje poznaju problematiku istog, te upravo zato oni jedini mogu unaprijediti obavljanje poslova.

Razlog za korištenje krugova kvalitete je spuštanje odlučivanja na organizacijske razine na kojima preporuke za unapređenje dolaze od ljudi koji svakodnevno obavljaju posao i poznaju ga bolje od ikoga drugog (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Faze rješavanja problema putem krugova kvalitete su slijedeće:

1. Definiranje problema- važno je da se svi članovi kruga kvalitete slažu u tome što je problem i da se izdvoji najvažniji od njih.
2. Istraživanje problema- istraživanje što uzrokuje problem.
3. Generiranje rješenja – planiranje što bi se moglo, kako i u kojem vremenskom periodu napraviti.
4. Odabir najboljeg rješenja - na temelju analize troškova i koristi svakog pojedinog rješenja.
5. Implementacija rješenja - uključuje dopuštenje provedbe rješenja od strane vrhovnog menadžmenta.

Kvalitetan vođa je ključan čimbenik u procesu rješavanja problema putem krugova kvalitete, iz tog razloga organizacije često provode edukaciju vođa krugova kvalitete, odnosno uče ih kako uspješno voditi krug i kako svoje znanje prenijeti na ostale članove kruga. Osim educiranog i kvalitetnog vođe kruga bitno je da je sustav rješavanja problema u potpunosti odobren od vrhovnog menadžmenta, odnosno da ga vrhovni menadžment u potpunosti podupire. Uloga vrhovnog menadžmenta nije samo podupiranje rješavanja problema već implementiranje rješenja koja generiraju krugovi kvalitete.

3.1.1. Alati upravljanja kvalitetom

Alati za upravljanje kvalitetom uglavnom su sredstva ili mehanizmi koje je moguće primijeniti za rješavanje specifičnih problema. Oni se koriste između ostaloga za poticanje pozitivnih promjena i poboljšanja. Pojedinačni alati mogu se opisati i kao uređaji koji imaju specifičnu namjenu, a koja je usko fokusirana i koristi se samostalno.

Da bi primjena alata unutar neke organizacije ili javne uprave bila uspješna potrebno je ispuniti slijedeće preduvjete:

- potpuna predanost ili potpora menadžmenta/voditelja uprave,
- učinkovita i dobro tempirana edukacija,
- istinska potreba za korištenjem nekog al,ata
- definirani cilj upotrebe,
- okolina spremna na suradnju.

Stručni timovi, pojedinci ili menadžment u procesu stalnog poboljšanja koriste prikladne alate koji im pomažu u sagledavanju utjecajnih čimbenika, donošenju optimalnih odluka, pronalaženju prioriteta, prognoziranju i slično.

Najpoznatija i najkorištenija klasifikacija alata za upravljanje kvalitetom koji se danas koriste, dijeli ih na sedam osnovnih menadžerskih alata, a pod kojima podrazumijevamo (Lazibat, Baković, 2012.):

1. Dijagram uzrok/ posljedica - Ishikawa dijagram
2. Pareto dijagram
3. Dijagram tijeka
4. Ispitni list
5. Histogram
6. Dijagram raspršenja
7. Kontrolne karte

Sve navedene metode služe se grafičkim prikazom koji sintetizira veliku količinu podataka i olakšava razumijevanje i interpretaciju. No upotreba tradicionalnih alata je prije svega za rješavanje kvantitativnih problema, pa se je vremenom razvio i novi skup poznat kao „novi alati za upravljanje kvalitetom“. Novi menadžerski alati za upravljanje kvalitetom obuhvaćaju:

1. Dijagram srodnosti
2. Dijagram međuovisnosti

3. Sustavni dijagram
4. Matrični dijagram
5. Matričnu analizu podataka
6. Dijagram oblika strijele
7. Programirane karte za proces odlučivanja

Novi menadžerski alati za upravljanje kvalitetom uglavnom se vežu uz rješenje kvalitativnih problema. Navedeni alati mogu se koristiti na razne načine i s različitim ciljevima, no korištenje pravog alata za pravu namjenu ključni je problem prilikom njihove upotrebe, ne samo zbog postizanja pravih rezultata već i zbog skraćivanja vremena potrebnog za donošenje pravilnih poslovnih odluka. Vrlo bitna činjenica jest razumijevanje problema za koji ćemo koristiti odabrani alat, pa tako razlikujemo slijedeće alate:

- alati za stvaranje ideja,
- alati za analizu procesa,
- alati za analizu uzroka,
- alati za planiranje,
- alati za ocjenu,
- alati za prikupljanje i analizu podataka.

Kada i koji alat koristiti određuje onaj koji provodi postupak upravljanja kvalitetom, a na temelju smjernica svakog od navedenih alata.

3.1.2. Metode za upravljanje kvalitetom

Primjena metoda i alata se nalazi u pozadini bilo kojeg programa kontinuiranog unapređenja u organizaciji. Metode upravljanja kvalitetom podrazumijevaju tehnike i vještine koje imaju širi spektar primjene te često uključuju uporabu većeg broja alata.

Temeljne razlike između metoda i alata za upravljanje kvalitetom su slijedeće(Lazibat, Baković, 2012.):

- Metode za upravljanje kvalitetom zahtijevaju dugoročniji angažman većeg broja zaposlenika koji posjeduju detaljnija znanja o upravljanju kvalitetom kao i cjelovitiji uvid u poslovanje poduzeća iz razloga što su krajnji rezultati primjene metoda dugoročno znatno važniji za poslovanje poduzeća od primjene pojedinačnog alata.

- Dok je spektar uporabe alata poprilično širok te je praktički za bilo koji problem s kojim se zaposlenici susreću moguće razviti poseban alat koji onda ima strogo specifičnu namjenu, situacija s metodama je da se prilikom njihova korištenja točno zna što se želi postići i kako to postići jer da se, zbog važnosti ciljeva njihove uporabe, ništa ne prepušta slučaju.
- Alati za upravljanje kvalitetom ponekad se razvijaju za individualno korištenje dok se primjena metoda uvijek temelji na timskom radu. Neki autori, također navode da metode zapravo razumijevaju istodobnu primjenu cijelog niza alata.

Postoje dvije temeljne metode za upravljanje kvalitetom a to su:

1. Razvoj funkcije kvalitete – QFD i
2. Analiza mogućih grešaka i njihovih posljedica (FMEA).

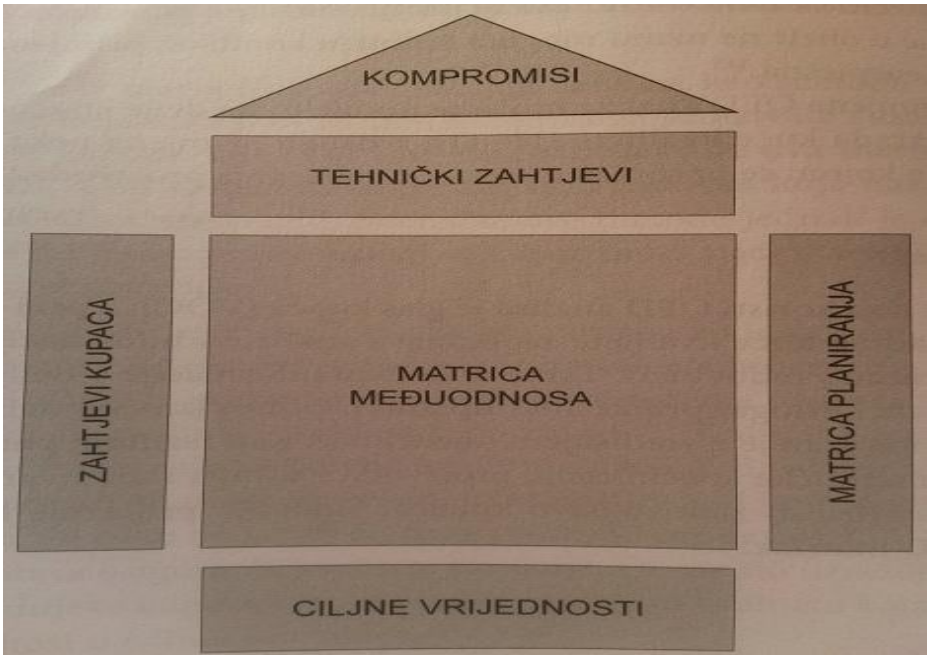
Funkcija QFD metode je sprečavanje nepoštovanja potreba kupca odnosno korisnika usluge. Pojam kupci odnosno korisnici odnosi se pri tome na sve one koji imaju kontakt s proizvodom odnosno uslugom u vrijeme ili nakon proizvodnje. Razvoj funkcije kvalitete se definira kao strukturirani proces planiranja i dizajniranja novih proizvoda i usluga ili redizajniranja već postojećih, a sastoji se od temeljitog razumijevanja potrošačevih želja i potreba, nakon čega se te želje prevode u glavne karakteristike proizvoda i usluga. Temeljni ciljevi ove metode su identifikacija i prioritizacija kupčevih zahtjeva te pretvaranje tih istih zahtjeva u zahtjeve poduzeća u svakoj fazi proizvodnje odnosno pružanja usluge.

A kao i Mazur (2003) razvoj funkcije kvalitete definiraju kao metodu koja pretvara zahtjeve kupca u odgovarajuće karakteristike kvalitete, određuje kvalitetu dizajna finalnih proizvoda te sustavno ugrađuje navedenu kvalitetu u komponente, pojedine dijelove kao i procesne elemente i njihove međuodnose.

Osnovni alat koji koristi metoda razvoja funkcije kvalitete jest glas kupca, odnosno želje i potrebe koje je kupac iskazao a glavni output je kuća kvalitete. Kuća kvalitete je zapravo analiza svih želja i zahtjeva kupca s dodanim informacijama o obilježjima kvalitete proizvoda ili usluge.

Na slijedećoj slici prikazana je kuća kvalitete koja kao rezultat potrebe kupca prevodi u tehničke specifikacije proizvoda i usluga radi stvaranja dizajna koji će zadovoljstvo kupaca podignuti na maksimalnu razinu.

Slika 2. Kuća kvalitete

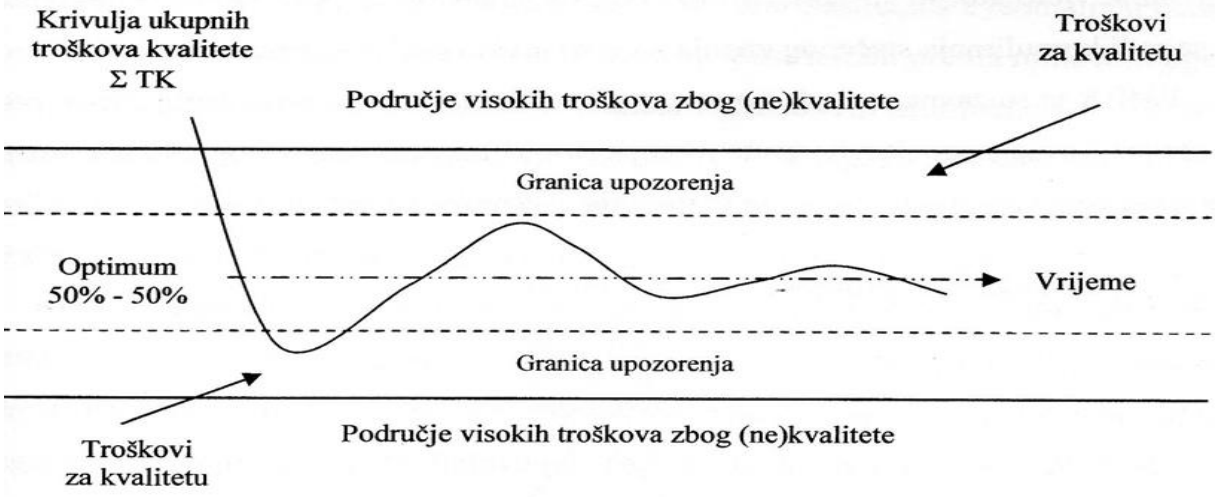


Izvor: Lazibat T., Baković T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2012.

Druga metoda upravljanja kvalitetom, nazvana analizom mogućih grešaka i njihovih posljedica, jedna je od najkorištenijih tehnika analize projektnih rizika koja služi identificiranju svih mogućih oblika pogreški te predviđanju njihovih učinaka i važnosti. Ova metoda omogućuje uočavanje problema vezanih za proizvode prije no što se otpreme kupcima.

Jedna od karakteristika sustava upravljanja kvalitetom preventivno je djelovanje u smislu sprječavanja nastanka pogrešaka u poslovnim procesima. Odgovarajućim aktivnostima i mjerama nastoji se djelovati na poslovne procese kako bi se spriječila varijabilnost procesa veća od dopuštene. U slučaju takve varijabilnosti poslovni proces postao bi nepouzdan i generirao bi pojavu troškova zbog (ne)kvalitete. Rezultat takvog poslovnog procesa, proizvod/usluga, ne bi u potpunosti ili uopće, mogli ispuniti stvarne i pretpostavljene zahtjeve kupaca/korisnika.

Slika 3. Utjecaj varijabilnosti procesa na troškove kvalitete



Varijabilnost je prirodna karakteristika svakog poslovnog procesa. Uzroci varijabilnosti brojni su. Dobar dio njih moguće je prepoznati. Mogućnost utvrđivanja specifičnih uzroka zapravo je pozitivna odrednica sa stajališta kvalitete poslovnih procesa. Prije svega, misli se na mogućnost predviđanja pogrešaka koje mogu nastati tijekom poslovnog ciklusa. Pogreške koje je moguće predvidjeti moguće je i spriječiti provedbom preventivnih aktivnosti i mjera. Zato je važno predvidjeti što veći broj mogućih pogrešaka koje mogu nastati u bilo kojoj aktivnosti, procesnom koraku ili podprocesu poslovnog procesa. Sve potencijalne pogreške potrebno je sistematizirati i zajedno s njihovim uzrocima objediniti u dokumentu koji se obično naziva Katalog mogućih pogrešaka.

Analiza utjecaja i posljedica pogreška- Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) je sustavna metoda sprječavanja nastanka pogrešaka. Može se tumačiti kao skup organiziranih i timskih akcija usmjerenih na:

1) prepoznavanje i prosuđivanje mogućih oblika pojavljivanja pogrešaka, njihovih uzroka i posljedica;
2) utvrđivanje mjera u svrhu umanjivanja vrijednosti ili sprječavanja pojave potencijalne pogreške i
3) dokumentiranje procesa radi kumuliranja stečenog znanja za novi ciklus poslovnog procesa.

FMEA je kako što je već navedeno, sustavna metoda kojom se identificiraju i sprječavaju problemi na proizvodu ili u procesu prije nego što nastanu. Usmjerena je na prepogrešaka i smanjivanje mogućnosti da se pogreška dogodi te povećanje zadovoljstva kupca.

FMEA- metoda je skup smjernica, proces i oblik identifikacije i usmjerenosti na potencijalne probleme. Primjenom FMEA- metode menadžer, tim za poboljšanje ili voditelj procesa, usmjeravaju energiju i angažiraju resurse na prevenciju, praćenje i izradu planova preventivnog djelovanja.

U literaturi, kao i u dosadašnjoj praksi, FMEA se opisivala i koristila pod pojmovima „FMEA konstrukcije“ i „FMEA procesa“. Novi način sagledavanja razlikuje se prema načinu postupanja u primjeni FMEA. Razlikuje se sustavna „FMEA proizvoda“, koja istražuje funkcionalnu ovisnost proizvoda kao sustava i promatra ga kroz konstrukcijske karakteristike sustavnih dijelova, te sustavna „FMEA procesa“ koja se prvenstveno bavi analizom tijekova procesa kao strukturnog elementa sustava upravljanja. Iz toga proizlazi zaključak da sustavna „FMEA proizvoda“ obuhvaća prijašnju „FMEA konstrukcije“, a prijašnja „FMEA procesa“ i dalje ostaje „FMEA procesa“.

Sustavna FMEA proizvoda treba prepoznati i vrednovati sve rizike vezane uz funkciju promatranog sustava. Pri tome su važni uvjeti primjene i očekivanja kupca. Primjenjuje se:
a) u fazi koncepcije- kako bi omogućila donošenje odluka na temelju mogućih pogrešnih funkcija pri različitim alternativama koncepcije,
b) u fazi razvoja konstrukcije- kako bi se prepoznale moguće pogrešne funkcije i utvrdili rizici sa stajališta kupca te utvrdile mjere za uklanjanje, odnosno smanjenje rizika pogrešnih funkcija,
c) u pokusnoj fazi- kako bi se pokusi prilagodili utvrđenim rizicima i mogućim pogrešnim funkcijama.

FMEA analiza može se izraditi za cijeli poslovni proces ili samo za pojedine procesne korake. O tome će sud donijeti stručni tim i voditelj poslovnog procesa, a pri odlučivanju koristit će sva dosadašnja iskustva istih ili sličnih poslovnih procesa. Sustavna FMEA analiza poslovnog procesa koristi se:

- u fazi prije planiranja, kako bi se odlučilo o prikladnosti alternative,
- u fazi planiranja, kako bi se prepoznala slaba mjesta pri odvijanju poslovnog procesa koje će uslijediti te kako bi se poduzele određene preventivne mjere,
- u fazi prije narednog poslovnog ciklusa, kako bi se ciljanim istraživanjima provjerila učinkovitost prethodno poduzetih mjera prevencije i poboljšanja.

FMEA- metoda ozbiljan je zahvat u upravljanju sustavom kvalitete unutar sustava upravljanja. Često zahtijeva angažiranje značajnih resursa, osobito stručnjaka unutar organizacije, budući zahtijeva interdisciplinarni pristup.

Ukoliko organizacija nema takvih stručnjaka treba ih angažirati izvan sustava.

Za provedbu FMEA, ovisno o složenosti poslovnog procesa i procjeni rizika, može biti potrebno duže vrijeme. Stoga primjena FMEA može prouzročiti kolateralnu štetu na pojedinim područjima izvan samog procesa.

3.2. ISO standardi

Međunarodni ISO standardi, odnosno standardi osiguranja kvalitete serije su standarda koje je definirala Međunarodna organizacija za standardizaciju u svrhu osiguranja kvalitete proizvoda/usluga (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Za osiguranje reference standardne kvalitete proizvodnje proizvoda ili pružanja usluge, organizacije nastoje uskladiti poslovanje svih organizacijskih jedinica s okvirima propisanim od Međunarodne organizacije za standardizaciju, odnosno žele dobiti certifikat da su proizvodni procesi koje provode usmjereni prema osiguranju i upravljanju kvalitetom.

ISO standardi su standardi kvalitete koji navode zahtjeve koje proizvod, usluga, proizvodni proces, materijal ili sustav upravljanja mora zadovoljiti kako bi dosegao vrhunac, a prema kojemu bi trebalo provoditi menadžersku i organizacijsku praksu. ISO standardi daju okvir za dokumentiranje kako certificirana organizacija testira proizvod ili uslugu, ispravlja greške koje zamijeti, vodi evidencije greški, prati odnos s dobavljačima i predstavlja temelj za razvijanje suvremenih modela i sustava osiguranja i upravljanja kvalitetom.

Postoji veliki broj ISO standarda koji su grupirani u serije koje daju praktična rješenja i donose koristi za skoro svaki sektor poslovanja, industriju, tehnologiju, te za sve dimenzije održivog razvoja (ekonomiju, okoliš i društvo).

3.2.1. Međunarodne norme ISO 9001 i njihova struktura

Za uspješno vođenje i rad organizacije potrebno je njome upravljati na sustavan i razvidan način. Uspjeh jedinice je puno izvjesniji kao posljedica primjene i održavanja sustava upravljanja kvalitetom.

ISO 9001 je najraširenija međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike).

Obuhvaća osnovne procesa unutar organizacije (prodaja, razvoj, nabava, proizvodnja/pružanje usluga, poboljšavanje postojećih), osiguravajući kroz sljedeće radnje da su ovi procesi vođeni u nadziranim uvjetima:

- opisivanje procesa (ulazne i izlazne vrijednosti, vlasnik procesa, tijek procesa, odgovornosti, zahtjevi za proces)
- postavljanje mjerljivih ciljeva procesa na temelju usporedivih podataka i informacija,
- mjerenje i nadzor procesa preko ključnih pokazatelja izvedbe (KPI) procesa,
- analiziranje podataka i izvještavanje o uspješnosti procesa,
- poboljšavanje procesa.

Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 danas se koristi u cijelom svijetu, a certifikacija tog sustava općeprihvaćen je način dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti (http://www.consultor-ri.hr).

Dobro razvijen i održavan sustav upravljanja kvalitetom ima pozitivan doprinos na ostvarenje ciljeva poslovanja, poboljšavajući:

- zadovoljstvo i povjerenje kupaca - vjernost kupaca, ponavljanje i učvršćivanje posla, brzi odgovori na tržišne mogućnosti

sveukupne rezultate i sposobnosti - bolja kvaliteta proizvoda/usluge, bolja radna učinkovitost, manji broj grešaka, manji troškovi, preciznije isporuke i sl.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u javnu upravu je nužno iz slijedećih razloga:

- Potreba za efikasnom i transparentnom javnom upravom na usluzi građanima i lokalnoj zajednici.
- Podizanje i usklađenje razine upravljanja na razinu EU.
- Ispunjenje zahtjeva građana za učinkovitim rješavanjem njihovih potreba i problema bez dugih čekanja i s jasnom povratnom informacijom.

- Prepoznavanje i ispunjenje potreba drugih interesnih strana kao što su gospodarstvenici, državne institucije, komunalna društva i slično.
- Stalno unaprjeđenje kvalitete usluge kroz mehanizme određene ISO 9001:2008 normom.

Sustav ISO 9001 donosi brojne prednosti i dobiti za jedinicu lokalne samouprave, kroz proces uvođenja sustava upravljanja kvalitetom. Neke od koristi su slijedeće:

- Bolja slika građana o javnoj upravi - kvalitetu treba zaslužiti i održati!
- Brzo uočavanje uskih grla u organizaciji i njihovo pravovremeno otklanjanje.
- Transparentnost sustava upravljanja - za kvalitetu nije samo odgovoran prvi čovjek već su definirane razine odgovornosti.
- Fokus na ključne procesu u pojedinim odjelima, te njihovo standardiziranje i otklanjanje uskih grla.
- Definiranje načina prikupljanja informacija od građana i ostalih interesnih strana u okruženju, te komunikacijskih protokola i kanala.
- Bolja kontrola nad nabavom i dobavljačima u skladu sa zakonom o javnoj nabavi.
- Izvođenje neovisne unutarnje kontrole, obaveza otklanjanja pronađenih slabih točaka u organizaciji, uz stalno poboljšanje rada.
- Bolja suradnja i komunikacija između pojedinih odjela.
- Razvoj priručnika kvalitete, radnih procedura, uputa i obrazaca kao dokumentirana podloga upravljanja kvalitetom.

Međunarodna norma ISO 9001 zahtijeva od svake organizacije poduzimanje i provedbu određenih aktivnosti. Sustav se održava i stalno poboljšava primjenom kriterija definiranih Priručnikom o sustavu upravljanja kvalitetom. Uspješnost stalnog poboljšavanja prati se periodičkim ocjenama sustava od strane predstavnika za kvalitetu i njegovim timom i stalnom analizom podataka. Sustav upravljanja kvalitetom utemeljen je na tzv. Demingovom krugu, odnosno PDCA petlji (Plan-Do-Check-Act). To je princip na kome se zasniva planiranje, primjena, kontrola i kontinuirano poboljšavanje svih procesa. Svaka aktivnost, bez obzira na razinu njene složenosti, može se svesti na ovaj beskonačan ciklus (http://www.consultor-ri.hr). Odgovornost za nadzor nad provođenjem PDCA principa snosi Predstavnik za kvalitetu.

Uvodeći sustav upravljanja kvalitetom jedinica lokalne samouprave oblikuje, dokumentira i primjenjuje slijedeće procese koji joj pripomažu u procesu kontrole:

- procese oblikovanja i provođenja javnih politika kao okvir za pružanje usluga na korištenje građanima i za njihovu sigurnost, te kriterije prihvaćanja i vrednovanja rezultata,
- procese kojima će promovirati integralnost, pouzdanost i učinkovitost sustava,
- slijed i međusobno djelovanje tih procesa,
- kriterije i metode potrebne za osiguranje učinkovitog obavljanja i upravljanja tim procesima,
- dostupnost potrebnih resursa i informacija nužnih za potporu pri provođenju i nadziranju procesa,
- mjere nadzora, mjerenja i analize procesa,
- stalne postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i neprekidno poboljšavanje procesa, te
- način upravljanja procesima koji se ostvaruju izvan jedinice.

Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom integralni je dio poslovnog sustava jedinice lokalne samouprave. Oblikovana je u svrhu udovoljavanja potreba i očekivanja zainteresiranih strana sukladno Uredbi o uredskom poslovanju.

Stoga su dokumentacijom obuhvaćeni:

- Zakonska, regionalna i druga regulativa koja oblikuje zahtjeve javne politike jedinice te načine ostvarivanja prava građana na usluge koje iz njih proizlaze;
- Potrebe i očekivanja građana i drugih zainteresiranih strana iskazane putem javnih rasprava, referenduma, izravnim kontaktom sa tijelima jedinice i sudjelovanjem u procesima oblikovanja i prosudbe usluga iz djelokruga skrbi od interesa za jedinicu;
- Organizacijski propisi i drugi regulatorni akti;
- Izvori vanjskih informacija (na razini države, javnih ustanova, organizacijskih jedinica lokalne samouprave, EU-zakonodavstva, međunarodnih standarda i zahtjeva i sl.);
- Zahtjevi na kompetentnost osoblja; te
- Tehnologija provođenja usluga za ili u korist jedinice lokalne samouprave.

U svrhu efikasnog uvođenja, održavanja i poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom i njegove integracije u poslovni sustav jedinice imenuje se Stručni tim za uspostavu i provođenje sustava upravljanja kvalitetom. Zadatak stručnog tima je da, uz pomoć konzultanta, obavi sve aktivnosti potrebne za oblikovanje, uvođenje i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom te da održava sustav na zahtijevanoj razini i poduzima mjere poboljšavanja. Članovi stručnog tima su čelnici upravnih tijela. Svi članovi stručnog tima imenuju se zamjene. Članovi tima odgovorni su voditelju tima za kvalitetu za pitanja sustava upravljanja kvalitetom. Voditelj stručnog tima za kvalitetu koordinira rad s predstavnikom za kvalitetu. Neovisno o ostalim odgovornostima, voditelj stručnog tima ima sljedeće odgovornosti i ovlasti:

- osiguranje da su procesi sustava upravljanja kvalitetom uspostavljeni, provedeni i održavani,
- izvještavanje o djelovanju sustava upravljanja kvalitetom i potrebi za njegovo poboljšavanje,
- osiguranje promoviranja brige o zahtjevima građanstva i partnerskih institucija kroz čitavu organizaciju,
- uspostavu i održavanje dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom, i
- suradnju s vanjskim organizacijama u području osiguranja kvalitete.

Članovi tima za kvalitetu, svaki u svom području, odgovorni su za:

- pripremu potrebnih akata i zapisa,
- suradnju s Predstavnikom za kvalitetu za pitanja implementacije, održavanja i poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom,
- prikupljanje potrebnih podataka i informacija za provedbu analiza u sustavu,
- upoznavanje ostalih zaposlenika za provođenje mjera sustava upravljanja kvalitetom i vođenja dokumentacije,
- stvaranje pozitivne klime za promicanje težnji za unapređenje kvalitete življenja građana.

Neovisno o ostalim odgovornostima, predstavnik za kvalitetu ima sljedeće odgovornosti i ovlasti:

- izvještavanje o djelovanju sustava upravljanja kvalitetom i potrebi za njegovo poboljšavanje,
- osiguranje promoviranja brige o zahtjevima građanstva i partnerskih institucija kroz čitavu organizaciju,
- stvaranje pozitivne klime za promicanje težnji za unapređenje kvalitete življenja građana.
- Nadzor nad uvođenjem i održavanjem sustava upravljanja kvalitetom,
- odobravanje nacrta izmjena priručnika i procedura sustava upravljanja kvalitetom,
- provođenje i dokumentiranje postupka ocjene sustava upravljanja kvalitetom od strane jedinice lokalne samouprave.

Iz navedenog se može zaključiti da je temeljna zadaća i razlog postojanja javne uprave taj da ona mora biti učinkovit servis građana i ostalih korisnika njenih usluga. Građani, kao i privatni sektor ovise o efikasnosti javne uprave kroz kvalitetu javnih usluga. Izuzetno je bitna kvaliteta i brzina rješavanja zahtjeva, transparentnost djelovanja i poštivanje načela legaliteta i javnosti rada u javnoj upravi, dostupnost informacija.

Stoga, jako je bitno da jedinica lokalne samouprave prati svoj način rada kroz sustav upravljanja kvalitetom i isti pokušava učiniti što boljim i kvalitetnijim na zadovoljstvo svih korisnika svojih usluga.

3.2.2. Proces ISO certificiranja

Proces ishodovanja ISO certifikata je složen, skup i naporan posao, ali je također i ključan za natjecanje na međunarodnom tržištu. Neovisni revizor imenovan od organizacije koja je ISO članica u nekoj zemlji, preispituje da li je organizacija uskladila svoje procese prema propisanim okvirima, a tek onda može potvrditi da li organizacija, ured ili organizacijska jedinica zadovoljava standarde kvalitete postavljene od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju. Dokumentiranje procesa i procedura koja se odvija u organizaciji je osnovni zadatak pri dobivanju ISO certifikata.

ISO standardi su ustvari okviri prema kojima organizacija mora posložiti svoje procese i jedinice kako bi ishodovala potvrdu da osigurava i upravlja kvalitetom istih.

Zadovoljavanje ISO standarda nije samo osnovica za ishođenje certifikata koji dokazuje da proizvodi ili usluge organizacije udovoljavaju svojom kvalitetom, nego je i osnova za ostvarivanje drugih poslovnih prednosti kao što je stalan rast kvalitete proizvoda, uz istovremeno snižavanje troškova (ne)kvalitete, kraće vremenske cikluse proizvodnih i poslovnih procesa te racionalnije korištenje čimbenika proizvodnje, a sve to dovodi do povećanja tržišnog udjela i profitabilnosti organizacijskog poslovanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

3.3. Primjena sustava kvalitete

Državna uprava je sastavni dio šireg pojma javne uprave. Prema odredbama Ustava Republike Hrvatske, ustrojstvo i poslovi državne uprave i način njihovog obavljanja uređuju se zakonom, a određeni poslovi državne uprave mogu se zakonom povjeriti tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravnim osobama s javnim ovlastima. Prema Zakonu o sustavu državne uprave, tijela državne uprave su: ministarstva – radom upravlja ministar, državne upravne organizacije – radom upravlja ravnatelj, središnji državni uredi – radom upravlja državni tajnik, uredi državne uprave u županiji – radom upravlja predstojnik. Organizacija tijela državne uprave u Republici Hrvatskoj i njihovo unutarnje ustrojstvo, normirano je Zakonom o sustavu državne uprave, Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i državnih upravnih organizacija, te Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o ustrojstvu i djelokrugu središnjih tijela državne uprave. Unutarnje ustrojstvo i uredsko poslovanje tijela državne uprave, uređuju se uredbama Vlade, Zakonom o državnim službenicima te Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike uređuje se radno-pravni status državnih službenika i namještenika.

Zbog stalnog porasta broja zakona i podzakonskih općenormativnih akata u državnoj upravi, njihova primjena postaje teško provediva. Stoga se upravljanje kvalitetom javlja kao rješenje za efikasno strukturiranje upravljanja u državnoj upravi. Pod kvalitetom se do sada podrazumijevala isporuka javnih usluga bez greške i u skladu s propisima. Ni danas se ne može govoriti o postojanju tržišne utakmice za upravu, kakva postoji u gospodarstvu. Državna uprava pritom „posuđuje“ koncepte upravljanja kvalitetom iz gospodarstva te ih primjenjuje u praksi, prilagođujući ih posve osobitim okvirnim uvjetima državne uprave.

U upravljanje kvalitetom u državnoj upravi kreće se od poglavito u Europi, raširenog standarda ISO-normi iz niza 9000 i 9001 pa sve do koncepcija Total Quality managementa.

Temeljna uloga javne uprave je učinkovit servis građana i ostalih korisnika njezinih usluga. Težnja svakog sustava pa tako i sustava javne uprave je što bolje funkcioniranje u svim područjima djelovanja. Stoga je razumljiva namjera javne uprave u pronalaženju metoda za što veću učinkovitost. Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi znači kontinuiranu potragu za boljim tehničkim, tehnološkim, marketinškim i bilo kojim drugim unapređenjima i poboljšanjima koja će u konačnici proizvesti željeni rezultat, a to je zadovoljni korisnik odnosno porezni obveznik-birač.

Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi predstavlja dobro rješenje jer uključuje aktivnosti vezane za kvalitetu u cilju izvršavanja obveza te s druge strane zadovoljavanje zahtjeva građana (korisnika). Uvođenje kvalitete u javnu upravu nameće se i kao potreba usklađivanja propisa javne uprave s propisima Europske unije. To predstavlja preduvjet Republike Hrvatske za ulazak u europske integracije (ažuriranje zakona, donošenje pravilnika u svezi s normama kvalitete u javnoj upravi itd.)

Kvaliteta rada javne uprave uvelike ovisi o ponašanju i djelovanju, u prvom redu rukovodeće strukture. Ujednačena kvaliteta i brzina rješavanja zahtjeva, dostupnost informacija, transparentnost djelovanja i poštivanje načela legaliteta i javnosti rada u javnoj upravi, na svim razinama, od lokalne do državne, izravno utječu na dinamiku gospodarskog napretka, a time ujedno i ukupnog prosperiteta i standarda življenja čitave društvene zajednice.

Tijekom vremena razvile su se metode upravljanja kvalitetom. Najpoznatije među njima jesu:

1. Total Quality Management (potpuna kvaliteta menadžmenta) i
2. Sustav upravljanja kvalitetom prema nizu normi ISO 9000.

Početkom osamdesetih tehnika Total Quality Managemant je prihvaćena i u djelatnostima javnog sektora, prvenstveno u SAD i Velikoj Britaniji. Mnoge upravne organizacije prihvatile su ideje TQM, a postavke 1031 na kojima je utemeljen našle su odjeka u nastojanjima reformiranja javne uprave i u drugim zemljama.

Reforma uprave SAD (*National Performance Review*) pod vodstvom potpredsjednika A. Gorea velikim je dijelom inspirirana upravo idejama TQM. Temeljne ideje TQM odražavaju shvaćanje prema kojemu je za uspješno poslovanje najvažnija kvaliteta određenog proizvoda, pa stoga sva nastojanja pojedine organizacije trebaju biti usmjerena prema njezinu podizanju. Kvaliteta je potrebna na svim razinama organizacijske strukture, a kvaliteta nikad nije postignuta u dovoljnoj mjeri.

U povećanje kvalitete potrebno je ulagati kontinuirani napor. Primarni cilj menadžera pojedine organizacije treba biti podizanje kvalitete na višu razinu u svim organizacijskim aktivnostima. Međutim, podizanje kvalitete nije isključivo zadaća vodstva pojedine organizacije, već je to zadaća svakog pojedinog njezinog člana.

ISO je mreža nacionalnih institucija za standardizaciju iz 157 zemalja (jedan član po zemlji). Sustavom koordinira centralni ured sa sjedištem u Ženevi, od 1947. godine, pa do danas ISO je objavio više od 17 000 međunarodnih standarda. Program rada ISO organizacije ime raspon od standarda za tradicionalne djelatnosti, kao što je poljoprivreda i građevinarstvo, preko mehaničkog inženjeringa, medicinskih uređaja, do najnovijih izuma informacijske tehnologije, kao što je digitalno kodiranje audio-vizualnih signala za multimedijalnu primjenu. U novije vrijeme primjenjuje se i u javnoj upravi.

Više od 750 000 organizacija u više od 160 zemalja širom svijeta primjenjuje zahtjeve standarda iz serije ISO 9000 koji daju okvir za upravljanje kvalitetom u procesima realizacije proizvoda i usluga za kupce.

4. USTROJ I UPRAVLJANJE KVALITETOM U GRADSKOJ UPRAVI GRADA GOSPIĆA

Usred Ličkog polja, jednog od najvećih kraških polja u Hrvatskoj, na nadmorskoj visini od 562 m nad morem, na raskrsnici puteva i na obalama triju rijeka Like, Novčice i Bogdanice smješten je grad Gospić.

Grad Gospić samostalan je u odlučivanju o poslovima iz svog samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske, Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Grad u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na:

- uređenje naselja i stanovanje
- prostorno i urbanističko planiranje
- komunalne djelatnosti
- brigu o djeci
- socijalnu skrb
- primarnu zdravstvenu zaštitu
- odgoj i osnovno obrazovanje
- kulturu, tjelesnu kulturu i šport
- zaštitu potrošača
- zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša
- protupožarnu i civilnu zaštitu (http://www.gospic.hr).

4.1. Ustroj Grada Gospića

Odlukom o ustrojstvu i djelokrugu rada upravnih tijela Grada Gospića („Službeni vjesnik Grada Gospić“ br. 7/09 i 9/10) i Pravilnikom o unutarnjem redu gradske uprave Grada Gospića („Službeni vjesnik Grada Gospić“ br. 9/10) uređeno je ustrojstvo i djelokrug rada upravnih tijela Grada Gospića, nazivi upravnih tijela i drugih unutarnjih ustrojstvenih jedinica upravnih tijela Grada.

Gradska upravna tijela obuhvaćaju:

I. TAJNIŠTVO, a ono obuhvaća:

Odsjek za protokol i opće poslove.

II. GRADSKI UPRAVNI ODJELA ZA SAMOUPRAVU I UPRAVU, koja obuhvaća:

Odsjek za gospodarstvo i ruralni razvoj,

Odsjek za društvene djelatnosti,

Odsjek za proračun i računovodstvo,

Odjeljak pisarnice.

III. GRADSKI UPRAVNI ODJEL ZA KOMUNALNU DJELATNOST, STANOVANJE, GRADITELJSTVO I ZAŠTITU OKOLIŠA, koji obuhvaća:

Odsjek za stambeno – komunalne poslove,

Pododsjek za stanovanje i naplatu komunalnih prihoda,

Pododsjek za komunalne poslove,

Odsjek za graditeljstvo i zaštitu okoliša,

Odsjek za komunalno i prometno redarstvo.

Gradsko vijeće Grada Gospića je predstavničko tijelo građana i tijelo lokalne samouprave, koje donosi odluke i druge akte u okviru prava i dužnosti Grada, te obavlja i druge poslove u skladu sa Ustavom, zakonom i Statutom Grada Gospića. Članovi Gradskog vijeća nemaju obvezujući mandat i nisu opozivi, a biraju se na neposrednim izborima na vrijeme od 4 godine. Gradsko vijeće Grada Gospića broji 17 vijećnika. Gradonačelnik je nositelj izvršne vlasti, u okviru prava i dužnosti jedinice lokalne samouprave i zastupa Grad. Odgovoran je središnjem tijelu državne uprave za obavljanje poslova državne uprave, prenijetih u nadležnost Grada.

U jedinici za Unutarnju reviziju Grada Gospića obavljaju se poslovi u svezi procjene sustava unutarnjih kontrola, davanja neovisnog i objektivnog stručnog mišljenja i savjeta za unaprjeđenje poslovanja, a sve u svrhu ostvarenja poslovnih ciljeva primjenom sustavnog pristupa vrjednovanju i poboljšanju djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i gospodarenja.

Navedeni poslovi uključuju:

- izradu strateškog i godišnjeg plana unutarnje revizije temeljenih na objektivnoj procjeni rizika, te radnog plana pojedinačne unutarnje revizije;
- provedbu unutarnje revizije u upravnim tijelima Grada Gospića, procjenom prikladnosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola u odnosu na utvrđivanje, procjenu i upravljanje rizicima, usuglašenost sa zakonima i drugim propisima, pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih informacija, učinkovitost, djelotvornost i ekonomičnost poslovanja, zaštitu imovine i informacija, te obavljanje zadaća i ostvarivanja ciljeva;
- davanje preporuka za poboljšanje poslovanja;
- upozoravanje na nepravilnosti i neusklađenosti sa zakonima i drugim propisima, te predlaganje mjera za njihovo otklanjanje;
- izradu izvješća o obavljenim unutarnjim revizijama, te godišnjeg izvješća, praćenje provedbe danih preporuka navedenih u izvješću o obavljenoj unutarnjoj reviziji;
- suradnju s Upravom za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole u Ministarstvu financija i Državnim uredom za reviziju;
- obavljanje ostalih poslova sukladno zakonu, drugim propisima i po nalogu gradonačelnika.

U Gradu Gospiću ističe se poseban trud u postizanju i unaprjeđivanju kvalitete života građana kroz provođenje razno raznih poticajnih mjera.

Neke od tih mjera su mjera za povećanje nataliteta, naseljavanja i zapošljavanja mladih obitelji: novčana naknada za prvo dijete 1000 kn, te za svako sljedeće 1000 kn; dodjela prve nekretnine ili zemljišta, razne pomoći kroz rad Crvenog križa, Caritasa i Centra za socijalni rad (subvencija plaćanja vrtića i socijalna davanja). Postoje grupe za potporu dojenja uz suradnju patronažne službe, pedijatra iz bolnice, ginekologa, fizioterapeuta. Promicanje dojenja kroz sve druge preporučene akcije Programa akcije Gradovi i općine prijatelji djece. Rodilište i Dječji odjel bolnice nosi počasni naslov „Prijatelj djece“.

Posebno razvijeni ekološki program i program očuvanja kulturne baštine i običaja kroz vrtiće i škole (npr. projekt i eko-kviz na temu „lička buša“– ličko govedo) te mnoge druge javne manifestacije: “Dan bez automobila“ „Milijarde zelenih djela“ (sadnja stabala u Gospiću), „Jesen u Lici”. Osnovna škola dr. Jure Turić i Gimnazija Gospić imaju srebrni eko-status. Dječji vrtić „Pahuljica“ s integriranom djecom s teškoćama u razvoju. Dobra suradnja s udrugom „Pčelica“ za djecu s teškoćama u razvoju kroz rad defektologa i logopeda. Grad financira i 2 osobna asistenta u posebnom razrednom odjeljenju OŠ dr. Jure Turić i rad Osnovne glazbene škole.

Osnovna škola dr. Ante Starčević Pazarište Klanac, smještena na samom ulazu u Nacionalni park Sjevernog Velebita u provedbi UNICEF-ova programa “Stop nasilju među djecom” bilježi nultu stopu nasilja. Emisija „Školski kutak“, na Radiju Gospić bavi se svakodnevnim temama iz školskog života, sigurnosti djece u prometu, praktične znanosti, svijeta tehnike i inovacije, prevencije, ekologije, obljetnice važnih međunarodnih datuma za djecu. U Pučkom otvorenom učilištu, programi su besplatni za djecu, a organizatori su mnogobrojnih kulturnih, gradskih i županijskih manifestacija, kazališnih predstava, likovnih radionica, tečajeva stranih jezika i tradicijskih zanata, radionice izrade ličke kape, informatike te dječjeg festivala zabavnih pjesama „Prvi pljesak“ i kina. Gradska ustanova KIC (Kulturno-informativni centar), namijenjen je potrebe udruga i klubova mladih te izložbe, prezentacije, radionice, promocije knjiga, glazbene festivale, putopisna predavanja.

U 31 športske klubove i društva, uključeno je više od 1500 djece, grad osigurava sredstva za trenere i rad s djecom, a športske dvorane i tereni besplatni su i dostupni za rad s djecom. U okolici Gospića markirano je i obilježeno 398 km biciklističke staze.

4.2.Nagrade za kvalitetu

Interes za pitanje kvalitete u javnoj upravi posebno dolazi do izražaja tijekom zadnjih 30-ak godina, i to zbog pojave doktrine novog javnog menadžmenta i promijenjene uloge građana spram uprave. No zbog stalnog porasta broja zakona i uredbi,njihova upotreba postala je teško provediva, i to izaziva velike troškove i nezadovoljstvo kod građana. Zbog toga se upravljanje kvalitetom javilo kao jedno od rješenja za adekvatno strukturiranje upravljanja u državnoj upravi.

Među instrumentima za podizanje kvalitete u javnom sektoru svoje su mjesto pronašle i nagrade koje se dodjeljuju najuspješnijim organizacijama. Kada se govori o nagradama za kvalitetu, treba uzeti u obzir činjenicu da se mnoge nagrade dodjeljuju za uspješnost organizacija u inovaciji, povećanju efikasnosti i sličnome te se ne govori izričito o kvaliteti kao takvoj. U svakom slučaju, riječ je o nagrađivanju za uspješnost, izvrsnost, »dobar primjer«, a kvaliteta je svakako jedan od parametara za njihovo (pr)ocjenjivanje. Stoga se u radu govori o nagradama o javnom sektoru bez obzira na to koja se dimenzija uspješnosti organizacije ocjenjuje.

Löffler razlikuje dvije funkcije nagrađivanja kao instrumenta za podizanje kvalitete. Prva se odnosi na uvođenje elemenata kvazi tržišta u područje gdje ne postoji tržišni mehanizam putem kojeg bi se osiguravala kvaliteta proizvoda odnosno usluga. Nagrađivanje se ovdje javlja kao *benchmarking*[1] instrument, odnosno »tehnika kojom se kljucni podaci o proizvodnom procesu dobara i/ili usluga unutar organizacije uspoređuju s podacima jedne ili više drugih organizacija kako bi se povećala efikasnost i efektivnost te organizacije« (Džinić, 2012.). Time se potiče razvoj kulture natjecanja, odnosno »podizanja svijesti o stupnju vlastite osposobljenosti uspješnosti i potrebi da se ista poveća« (Maleković, Puljiz, 2010.).

Preduvjet za ostvarivanje te funkcije jest sudjelovanje organizacije na natječaju za dodjeljivanje nagrade. Neki, pak, termin »natjecanje« smatraju neprikladnim budući da dodjeljivanje nagrada za kvalitetu ne predstavlja nadomjestak tržišnom natjecanju jer gubitnika zapravo i nema. Naime, samo sudjelovanje bez stjecanja nagrade dovoljno je da se prepoznaju područja u kojima je potreban daljnji razvoj i usavršavanje.

Osim toga, nagrađivanjem se nastoji identificirati uspješne organizacije iz čijih bi primjera drugi mogli učiti, neovisno o tome jesu li i oni sami sudjelovali u natječaju, što predstavlja drugu značajnu funkciju nagrađivanja. U novije vrijeme govori se o tzv. *benchlearning*[2] konceptu. Međutim, čini se da se u javnom sektoru svaka od navedenih funkcija može ostvariti samo nauštrb druge, stoga je na organizatorima da kreiraju nagradnu shemu sukladno tome što žele postići nagrađivanjem.

[1] Treba imati na umu da se ovdje naglašavaju prvenstveno ekonomske vrijednosti svojstvene privatnom sektoru, odakle *benchmarking* tehnika i potječe. Organizacije javnog sektora nastoje razvijati niz različitih vrijednosti od kojih su ekonomske samo jedan dio.

[2] *Benchlearning* koncept razvio je švedski konzultant Karlöf 1994. te ga primijenio na organizacije privatnog, ali i javnog sektora. Naglašava da je benchlearning »metoda učenja o tome kako bolje razumjeti i poznavati vlastito poslovanje gledajući ga u svjetlu „tuđeg iskustva“. Sukladno tome, naglasak je stavljen na proces učenja, što je korak dalje u odnosu prema pukom uspoređivanju vlastitih rezultata s rezultatima drugih.

Isto tako, zbog problema koji se javljaju kod provedbe ocjenjivanja kvalitete od samih korisnika usluga, nužno je da povjerenstvo koje provodi postupak vrednovanja i dodjele nagrada bude sastavljeno od stručnjaka koji će na objektivan način odraditi svoj zadatak (kao što je i slučaj u praksi). Zadovoljstvo korisnika nije jedino mjerilo kvalitete te bi se prepuštanjem ocjene djelatnosti pojedinca/organizacije/projekta isključivo subjektivnom mjerilu dovelo u pitanje ostvarenje navedenih funkcija nagrađivanja.

Treba, također, imati na umu da prevelik broj nagradnih programa može voditi k suprotnom efektu. Naime, u želji da privuku što veći broj sudionika na svoje natjecanje, pojedini bi organizatori mogli sniziti kriterije za dobivanje nagrade i tako privuci organizacije, građane ili udruge vođene isključivo željom za pobjedom.

Nagrade bi prvenstveno trebale biti potvrda istinske kvalitete rada, a tek posredno marketinški instrument za privlačenje korisnika odnosno proširivanje djelatnosti na kojima organizacija još nije stekla reputaciju. U svakom slučaju, nagrade se mogu smatrati vrijednim instrumentom prepoznavanja i promoviranja dobre prakse.

Poticanje kulture natjecanja Puljiz i Maleković (2010) smatraju dobrim načinom podizanja motiviranosti i osposobljenosti sudionika razvoja neke lokalne odnosno regionalne jedinice što može pozitivno djelovati na razinu njezine konkurentnosti.

Posebna je uloga političke podrške nagradama koja se sastoji u tendenciji vladajućih da kritiku službenika zamijene isticanjem pozitivnih primjera unutar javne uprave.

Time se, također, postavlja temelj promjenama stava građana prema upravi i poboljšanju njihova međusobnog odnosa, posebno ondje gdje vlada ponekad pretjerana i neutemeljena percepcija o javnom sektoru kao mjestu za uhljebljenje neradnika koji stvaraju trošak zajednici, a pritom ne izvršavaju svoje dužnosti niti pridonose njezinu boljitku.

4.2.1. Javna priznanja

U javnom su se sektoru razvili različiti mehanizmi putem kojih bi se kvaliteta trebala osigurati i unaprijediti. Interes za podizanjem kvalitete u javnim službama posebice je došao do izražaja početkom 1990-ih u zemljama Zapadne Europe, osobito u Velikoj Britaniji, donošenjem povelja javnih službi kojima se definiranjem standarda kvalitete obavljanja službe nastojalo tu službu unaprijediti te ojačati ulogu građana u odnosu prema javnoj upravi (Đulabić, 2006.).

Krajem 1990-ih dolazi do rastuće popularnosti različitih međunarodnih i nacionalnih instrumenata za ocjenu kvalitete u području javnih službi, poput ISO standarda,13 EFQM Excellence Model, CAF14 i drugih. Većina njih preuzeta je iz privatnog sektora te poslije prilagođena javnom sektoru. U uvjetima velikih ekonomskih kriza i pritiska za smanjenjem javnih troškova kao gorućim problemima današnjice pitanje osiguranja (i podizanja) kvalitete javnih službi ne prestaje biti aktualno.

Borins (2000) navodi da su nagrade u javnom sektoru tradicionalno predstavljale priznanje službenicima za dugogodišnju vjernost upravi. Tijekom 1990-ih počeli su se nagrađivati i timovi, organizacijske jedinice te cjelokupne organizacije, i to za kvalitetu, izvedbu (*performance*) i/ili inovaciju u pružanju usluga i upravljanju.

Natjecanje među organizacijama može biti vrijedan instrument za usporedbu (*benchmarking*) prikladan da posluži sudionicima u osvješćivanju vlastite uspješnosti i mogućnosti podizanja kvalitete rada. S obzirom na to da je često teško biti objektivan prilikom samoocjenjivanja, uspoređivanje različitih organizacija od neovisnih, trećih osoba prikladan je način da se utvrdi razlika u njihovoj uspješnosti te identificiraju oni koji drugima mogu poslužiti kao pozitivan primjer.

Dodjela nagrade bilo za građanina, ili za zaposlenika je potvrda kojom se iskazuje priznanje za uspješnost, izvrsnost, kvalitetu odnosno druge pozitivne karakteristike koje prelaze razinu uspješnosti postignutu od ostalih sudionika „natjecanja“. Upravo zato ono može djelovati kao snažan motivacijski mehanizam koji će potaknuti nagrađene da i dalje uspješno rade, a one koji nisu dobili nagradu da poboljšaju svoj rad kako bi bili uspješniji sljedeći put. Vrsta nagrade pritom može biti od utjecaja na stupanj motiviranosti u radu, ali i na sam odaziv na natjecanje. Dodjela novčanih ili drugih materijalnih sredstava (namijenjenih unapređenju i olakšanju obavljanja djelatnosti, ili dodatnoj motivaciji) vjerojatno
može više zaintrigirati potencijalne sudionike od nagrada u obliku javnog priznanja, međutim i plakete mogu djelovati kao snažan motivirajući mehanizam.

Naime, javno priznanje povlaci za sobom povjerenje građana/birača i otklanja negativne predrasude koje postoje u pogledu djelovanja javnih organizacija, pridonosi konkurentnosti organizacije i njezina okruženja, pozitivno djeluje na radni moral zaposlenika, pridonosi razvoju kulture učenja i kulture natjecanja, te pridonosi osjećaju veće vrijednosti kada su u pitanju javna priznanja za građane. Tome još više pridonosi razvijena tradicija koju ima određeno natjecanje odnosno nagrada.

Prednost je natjecanja i u tome što određena organizacija ili pojedinac ne mora postati njegov sudionik kako bi se pozitivni učinak odrazio i na njih. Naime, isticanje pozitivnih primjera, objava publikacija s opisom nagrađenih projekata, imenovanje pojedinca, održavanje radionica radi prijenosa iskustava te drugi načini promocije izvrsnosti mogu poslužiti kao temelj za organizacijsko učenje, ne samo
sudionicima natjecanja već i svima drugima koji to žele.

4.2.2. Vrste javnih priznanja koje dodjeljuje Grad Gospić

Gradsko vijeće Grada Gospića dodjeljuje javna priznanja za postignuta iznimna dostignuća i doprinos od osobitog značenja za razvitak i ugled Grada Gospića, a poglavito za naročite uspjehe u unapređivanju gospodarstva, znanosti, kulture, zaštite i unapređivanja čovjekovog okoliša, športa, tehničke kulture, zdravstva i drugih javnih djelatnosti, za poticanje aktivnosti koje su tome usmjerene te u znak počasti i zahvalnosti (Statut Grada Gospića 2/13) .

Uvjeti za dodjelu javnih priznanja, njihov izgled i oblik, kriteriji i postupnost njihove dodjele, tijela koja provode postupak i dodjeljuju priznanja, uređuje se posebnom odlukom Gradskog vijeća.

Odlukom o javnim priznanjima utvrđuju se vrste javnih priznanja Grada Gospića, uvjeti i način dodjele javnih priznanja, imenuju se tijela koja provode postupak i dodjeljuju javna priznanja, i sva ostala pitanja u svezi dodjele priznanja Grada Gospića. Javna priznanja se mogu građana dodjeljivati prijateljskim gradovima, međunarodnim organizacijama, nevladinim organizacijama, organizacijama drugih država, te stranim državljanima.

U jednoj kalendarskoj godini istoj pravnoj ili fizičkoj osobi moguće je dodijeliti samo jedno priznanje.

Javna priznanja Grada Gospića su slijedeća:

1. „Počasni građanin Grada Gospića“
2. „Priznanje Grada Gospića“
3. „Nagrada Grada Gospića za životno djelo“
4. „Nagrada Grada Gospića“
5. „Zahvalnica Grada Gospića“

Priznanje „Počasni građanina Grada Gospića“ dodjeljuje se građaninu Republike Hrvatske ili druge strane države koji je svojim radom, djelovanjem i postupcima značajno pridonio napretku i ugledu Grada, razvoju Grada ili pojedinih njegovih djelatnosti te ostvarivanju i razvoju međusobnih odnosa Grada s drugim gradovima i općinama u zemlji i inozemstvu (Službeni vjesnik Grada Gospića 2/09).

Uz povelju „Počasni građanin Grada Gospića“ dodjeljuje se i plaketa. Navedeno priznanje dodjeljuje se od 1994. godine i do danas su dodijeljene četiri takve nagrade.

„Priznanje Grada Gospića“ može se dodijeliti fizičkim i pravnim osobama za izuzetna ostvarenja u svim područjima djelatnosti gospodarskog i društvenog života Grada. Ovo priznanje se dodjeljuje za izuzetna ostvarenja u području gospodarstva, znanosti, odgoja i obrazovanja, zaštite okoliša i ekologije, zdravstva i socijalne skrbi, kulture, tehničke kulture, športa i fizičke kulture te drugih društvenih djelatnosti (Službeni vjesnik Grada Gospića 2/09).

„Nagrada Grada Gospića“ može se dodijeliti građanima Grada i drugim osobama koje rade na području Grada, radnim skupinama, ustanovama, vjerskim zajednicama, udrugama građana i drugim pravnim osobama za najviše zasluge i postignute rezultate u teorijskom i praktičnom radu u promicanju znanosti, gospodarstva, prosvjete, kulture, umjetnosti, športa, zdravstva, socijalne skrbi i svih drugih područja društvenog života u Gradu.

Ova nagrada uključuje plaketu i novčani iznos od tri prosječne neto plaće isplaćene u zadnjem tromjesečju prethodne godine u gospodarstvu u Republici Hrvatskoj, a čija se sredstva osiguravaju proračunom Grada.

Za sva priznanja Grada do sada navedena odluku donosi Gradsko vijeće a potpisuje ih predsjednik Gradskog vijeća. Imenovanjem Povjerenstva za utvrđivanje konačnog prijedloga za dodjelu javnih priznanja, koje objavljuje javni Poziv za dodjelu javnih priznanja pozivaju se potencijalni predlagatelji da dostave prijedloge kandidata za dodjelu javnih priznanja u pisanom obliku.

„Zahvalnica Grada Gospića“ može se dodijeliti domaćim i stranim fizičkim ili pravnim osobama za donacije pomoći i slične aktivnosti, kao i za uspješnu suradnju te doprinos razvoju i ugledu Grada. Ova nagrada je pismeno priznanje, a odluku o njenoj dodjeli donosi Gradonačelnik.

Sva javna priznanja koja dodjeljuje Grad Gospić uvelike utječu na kvalitetu života građana i funkcioniranje javne odnosno gradske uprave Grada. Za brojne građane, udruge, organizacije ili tijela, javno priznanje je veliki motiv za podizanje razine kvalitete življenja, odnosno za pomoć Gradu za što uspješnije funkcioniranje, a samim time se utječe i na kvalitetu življenja odnosno na gospodarski i društveni život svakog građanina.

4.2.3. Javna priznanja koja su dodijeljena Gradu Gospiću

Posebno natjecanje za kvalitetu namijenjeno isključivo organizacijama u okviru javne uprave u Hrvatskoj za sada ne postoji. Međutim, javne organizacije sudjeluju (i pobjeđuju) na mnogim natjecanjima za uspješnost na kojima većinu sudionika čine natjecatelji iz privatnog sektora. Isto tako, neki se gradovi i županije ističu kao višestruki pobjednici na natjecanjima za uspješne projekte. Riječ je o svijetlim točkama koje i građani prepoznaju i daju im priznanje.

Uvođenje nagrađivanja namijenjenog isključivo subjektima iz javnog sektora može poslužiti kao instrument za otkrivanje postoje li uspješne organizacije u hrvatskoj javnoj upravi i koja je razina kvalitete njihova djelovanja, što je to što ih čini uspješnima, koja je tajna njihova uspjeha i što drugi mogu od njih naučiti.

S obzirom na lošu percepciju javne uprave koja je u Hrvatskoj prisutna već duže vrijeme, konkretnim upućivanjem na uspješne organizacije i projekte pridobilo bi se i povjerenje građana u javnu djelatnost (Džinić, 2012.).

Kako bi se što više potencijalnih sudionika motiviralo na sudjelovanje, postupak prijavljivanja treba biti jednostavan, prijava moguća upotrebom elektroničke pošte, sudjelovanje besplatno, a nagrada bi, ako je moguće, trebala pored javnog priznanja uključivati i neke materijalne pogodnosti, poput financiranja budućih sličnih projekata, kako bi građani uvidjeli koristi od sudjelovanja lokalne jedinice na sličnim natjecanjima. Po završetku dodjele nagrada, bi trebalo objaviti brošuru s opisom nagrađenih projekata/organizacija te pozvati predstavnike ostalih javnih organizacija kao i građane da sudjeluju na danu učenja organiziranom radi razmjene pozitivnih iskustava.

U Republici Hrvatskoj se provodi od 1999. godine akcija „ Gradovi i općine – prijatelji djece“. Savez „Društvo Naša djeca“ Hrvatske i Hrvatsko društvo za preventivnu i socijalnu pedijatriju, polazeći od Konvencije UN – a o pravima djeteta, koja obavezuje sve odrasle da čine što najviše mogu kako bi se svako dijete potpuno i skladno razvijalo i pripremalo za život i korisno djelovanje, zajednički vode Akciju.

Proces staranja gradova prijatelja djece, predstavlja proces provedbe Konvencije o pravima djeteta na razini lokalne uprave. Cilj je procesa poboljšanje životnih uvjeta djece odmah, kako bi se priznavanjem i ostvarivanjem njihovih prava stvorile plemenitije lokalne zajednice već sada i za budućnost. Izgradnja grada prijatelja djece praktičan je proces koji mora izravno uključivati djecu i realitete njihovih života u sadašnjosti.

Grad Gospić donio je Zaključak o pristupanju akciji Gradovi i općine – prijatelji djece 2002. godine, a 24. studenoga 2009. donio je Zaključak o osnivanju Koordinacijskog odbora za provedbu akcije Gradovi i općine – prijatelji djece kojeg čine 13. Članova (http//www.gospic.hr).

Da bi se dobio počasni naziv treba zadovoljiti deset programskih područja.

1. Izrada godišnjih programa i planova za ostvarivanje ove Akcije
2. Namjenska sredstva za razvoj, zaštitu i odgoj djece
3. Podrška i potpora udrugama koje imaju programe za djecu i uključivanje djece u pripremu odluka koje se na njih odnose
4. Dijete u sigurnom i zdravom gradu
5. Zdravlje djece
6. Odgoj i obrazovanje djece
7. Socijalna skrb djece
8. Kultura i šport djece
9. Slobodno vrijeme i rekreacija djece
10. Podrška i pomoć roditeljima u skrbi i odgoju djece

Slika 4. Ilustracija Grad Prijatelj djece



Izvor: http//www.gospic.hr

Središnji Kooordinacijski odbor kojeg čine predstavnici Saveza Društva naša djeca Hrvatske i Hrvatskog društva za preventivnu i socijalnu pedijatriju na svojoj sjednici održanoj 16. studenoga 2011. godine na temelju izvještaja Prosudbene komisije ustanovio je da je grad Gospić uspješno ostvario programske zahtjeve i propozicije za dobivanje ovoga počasnoga naziva. U studenom 2013. godine u Starogradskoj vijećnici u Zagrebu održano je Savjetovanje koordinatora Akcije „Gradovi i općine - prijatelji djece“, na savjetovanju su uručene Povelje i Pohvale gradovima i općinama za uspješno provedene Naj – akcije za 2013. godinu. Središnji koordinacijski odbor akcije Gradovi i općine – prijatelji djece dodijelio je Gradu Gospiću Povelju za uspješno provedenu Naj - akciju pod nazivom Dječjim koracima kroz EU, koja je provedena u sklopu obilježavanja Dječjeg tjedna u osnovnoj školi dr. Jure Turića, Gospić. Akcija se odvijala kroz dvije faze:

- Prva faza se odnosila na istraživački rad, gdje su djeca sa roditeljima i s učiteljicama kroz odabrane zemlje upoznavali se sa ljepotama, karakteristikama i raznolikostima istih.

- Druga faza se odvijala u Osnovnoj školi dr. Jure Turića gdje su održane likovne radionice za djecu.

Slika 5. Povelja Grada Gospića za Naj- akciju



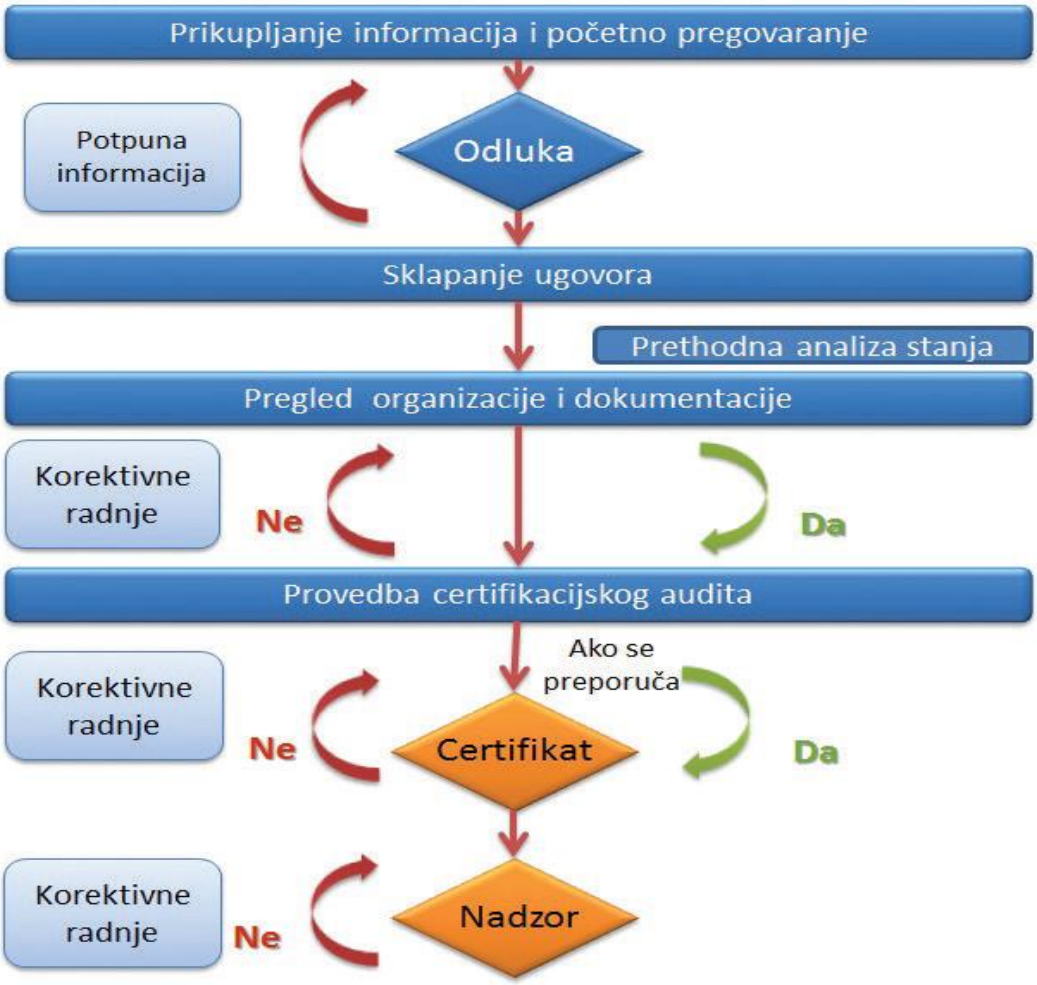
Izvor:http//www.gospic.hr

U okviru ekološko-edukativnog projekta „Volim Hrvatsku“ Glavni ured Hrvatske turističke zajednice i sustav turističkih zajednica organizirali su biranje najuređenijih turističkih mjesta kontinentalne Hrvatske “Zeleni cvijet 2012.“ a grad Gospić je bio dobitnik priznanja *Zeleni cvijet sa zlatnim znakom* za osvojeno 1. mjesto. Važno je napomenuti da ovo nije prva nagrada koju je Grad osvojio, naime 2011. godine dobio je priznanje *Zeleni cvijet sa srebrnim znakom* za osvojeno drugo mjesto u istoj kategoriji. Ova nagrada je dobar pokazatelj kako iz godine u godinu gradska uprava sa svim suradnicima i građanima brine da Gospić bude lijep i čist grad na ponos svima, te tako podiže razinu kvalitete življenja i razinu kvalitete javne uprave na novu višu razinu. Za to je zaslužan cijeli sustav koji brine o tome, od gradonačelnika i njegovih suradnika, preko turističkih djelatnika, komunalnih službi, poduzeća «Usluga» pa do svakog građanina ponaosob. Cilj ove akcije je očuvanje turističkog prostora, unapređivanje turističkog okružja, zaštita čovjekova okoliša, te unapređivanje turističke ponude.

4.3.Certifikati za nagrađivanje

Postoje različiti instrumenti upravljanja kvalitetom javne uprave, kao primjerice: BPR – Business Process Reengineering, BSC – Balanced Scorecard, CSQ – istraživanje zadovoljstva korisnika, EFQM Excellence Model, ISO standardi, PDCA krug, SWOT i PEST analiza, povelje javnih službi i CAF – Common Assessment Framework. U hrvatskoj javnoj upravi posebni instrumenti upravljanja kvalitetom se primjenjuju u vrlo malom opsegu. Primjerice, ISO standarde je 2009. godine imalo tek 58 organizacija, trenutno postoje tek 4 registrirana korisnika CAF-a koji taj instrument još nisu primijenili u praksi. Certifikacija je postupak u kojem neovisno certifikacijsko tijelo, na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti, utvrđuje ispunjava li sustav upravljanja kvalitetom zahtjeve postavljene norme.

Slika 6. Proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom



Izvor: Katarina Gaži Pavelić, Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Zagreb,2014.

Poduzeće pristupa certifikaciji nakon što je implementirani sustav kvalitete neko vrijeme u primjeni. U slučaju ispunjenja postavljenih zahtjeva, certifikacijsko tijelo izdaje certifikat. Proces certifikacije odvija se na sljedeći način:

1. Poduzeće na osnovu prikupljenih informacija o certifikacijskim tijelima provodi postupak odabira najpovoljnijeg.
2. Odabrana certifikacijska kuća provodi vlastito istraživanje stanja sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću i utvrđuje činjenično stanje. U slučaju da dobiveni rezultati ne jamče uspješnu certifikaciju, proces se odlaže dok poduzeće ne poboljša problematična mjesta.
3. Certifikacijska kuća zatim obavlja temeljitu reviziju dokumentacije sustava kvalitete. Ako je u skladu sa zahtjevima norme, planira se provedba certifikacijskog audita. Ako nije, proces se odlaže sve dok poduzeće ne otkloni nesukladnosti.
4. Tim auditora certifikacijske kuće provodi sveobuhvatni audit sustava i na osnovu nalaza radi izvještaj. Poduzeću se izdaje certifikat za razdoblje od iduće tri godine ako je utvrđeno da ispunjava zahtjeve norme.

U slučaju neispunjenja zahtjeva, provodi se naknadni audit, obično za mjesec dana. Tijekom iduće tri godine provodi se periodični nadzor sustava (nadzorni audit), kako bi se osiguralo da sustav i dalje radi na zadovoljavajući način.

Kvaliteta zahtijeva reviziju svih poslovnih procesa kako bi se stvorile odgovorne strukture. Uvođenje ISO normi u bilo koju organizaciju, pa tako i javnu upravu, ne znači automatski kvalitetu, već da sustava upravlja unapređenje kvalitete organizacije. Svake godine zato postoje redovite revizije (auditi).

ISO norma je sustav upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga. U slučaju javne uprave, fokus je na kvaliteti javnih usluga spram poreznih obveznika (građana). Vrlo malo tijela javne uprave koja imaju ISO certifikat. ISO norma 9001:2008 je važan element reforme javne uprave jer znači: kritičko preispitivanje postojećih procesa, vraćanje povjerenja u javnu upravu, odgovornost na svim razinama, poštivanje zakona, zadovoljstvo građana i zaposlenika, jasne radne upute i procedure, bolju kontrola javne nabave, uvođenje ciljeva i zadataka te kvalitetniju uslugu za građane.

ISO norma 9001:2008 znači preslikavanje poslovnog tržišnog duha i u javnu upravu. Odluka vrhovnog menadžmenta u javnoj upravi je bitna.

Godine 2011 u Republici Hrvatskoj predstavljen je QUDAL- prvi certifikat koji nagrađuje isključivo kvalitetu. Riječ je o zaštićenom imenu koje predstavlja skraćenicu riječi QUality meDAL, budući da je u pitanju certifikat koji se oslanja isključivo na parametar kvalitete. QUDAL je nastavak iznimno uspješnog certifikacijskog programa "Best Buy Award" kojim se nagrađuje najbolji omjer cijene i kvalitete, a obje nagrade razvila je hrvatska tvrtka Axios, uz pomoć renomirane međunarodne organizacije PWC i stručnjaka iz zagrebačkog odvjetničkog društva Vukmir & Associates koji su odigrali ključnu ulogu kada je riječ o pitanjima vezanima uz domaću i posebice međunarodnu zaštitu intelektualnog vlasništva vezanog uz projekte Best Buy Award i sada – QUDAL (http://www.progressive.com.hr/).

Dok u Hrvatskoj općepriznati "Best Buy Award" nagrađuje omjer cijene i kvalitete, novi certifikat QUDAL u potpunosti eliminira faktor cijene, ali i nekih drugih sekundarnih elemenata (snagu branda i sl.), oslanjajući se na samu supstancu - na kvalitetu proizvoda odnosno usluge. Medalja QUDAL dodjeljivat će se onim proizvodima i uslugama koji potrošaču nude najveću razinu kvalitete, na osnovi znanstvenih tržišnih istraživanja prema provjerenoj metodi DEEPMA. DEEPMA (Deep Mind Awareness) metoda razvijena je u suradnji tvrtke Axios i međunarodne konzultantske kuće PWC (PricewaterhouseCoopers), kojom se kod ispitivanja izbjegava navođenje najpopularnijih (tzv. Top of Mind) brandova, odnosno da se što je više moguće eliminira snaga i popularnost branda te ispitaju stvarne kvalitete samog proizvoda ili usluge (http://www.progressive.com.hr/).

U novije vrijeme poznat je certifikat „Poslodavac Partner“ kojim se prepoznaju i nagrađuju visoki standardi kvalitete upravljanja ljudskim resursima na hrvatskom tržištu rada. Certifikat dodjeljuje tvrtka SELECTIO koja ujedno i provodi certifikacijski proces u kojem se ocjenjuje 45 procesa u pet područja upravljanja zaposlenicima (http://www.banka.hr).

Svaka javna uprava, tvrtka ili organizacija koja posjeduje bilo koji od navedenih certifikata svakako ima dodatku prednost. Odluku o tome želi li certificirati proizvod, odjel ili kvalitetu upravljanja donosi menadžment odnosno osoba zadužena za praćenje kontrole kvalitete. Smisao certificiranja sustava kvalitete nije birokratizacija već integriranje i otkrivanje problema u glavne funkcije poslovanja odnosno upravljanja.

5. ZAKLJUČAK

Sustav upravljanja organizacijom složena je struktura nužnih strukturnih elemenata, bez kojih sustav ne može egzistirati, odnosno ne postoji. Svaki od tih strukturnih elemenata daje svoj doprinos cjelini i ovisan je o funkcioniranju svih ostalih strukturnih elemenata. Upravljanje organizacijom složen je proces koji se sastoji u kontinuiranom koordiniranju aktivnosti svih sudionika u procesu, kako bi se postigli željeni rezultati, koji su rezultat sinergijskog učinka sveukupne strukture. Proces upravljanja obuhvaća cjelokupno poslovanje organizacije, s težištem na upravljanju organizacijskim ustrojem, poslovnim procesima i ljudskim potencijalima, te upravljanje kvalitetom poslovanja.

Da bi se upravljalo organizacijom potrebno je uspostaviti dominantnu kontrolu nad svim parametrima procesa i sustava upravljanja. Sustav upravljanja onoliko je razvijen i uspješan koliko je razvijen i uspješan njegov najmanje kvalitetan strukturni element.

Sustav upravljanja izložen je svakodnevno značajnim i brojnim opasnostima, što znači da kontinuirano djeluje u području rizika te da rezultat procesa upravljanja može biti i drugačiji od očekivanog.

Riječ "kvaliteta" je apstraktan pojam i može imati puno definicija. Danas se kvaliteta tumači kao vrijednost za kupca. Kvaliteta je osobina proizvoda koja zadovoljavanja potrebu kupca i određuje njegovo zadovoljstvo, a cilj je povećati zadovoljstvo kupca i samim time, povećati profit. U tom slučaju kvaliteta ima značenje dobiti. Međutim, povećanje ili poboljšanje kvalitete u javnoj upravi nije direktna financijska korist, već je to povjerenje građana, odnosno ugled javne ustanove.

Upotrebom raspoloživih alata i metoda kao učinkovitih faktora za upravljanje kvalitetom u poslovnim procesima poduzeća nastoje se postići dugoročnim rješenja za stvaranja uvjeta stabilnijeg i uspješnijeg upravljanja kvalitetom.

Najbolji pokazatelji uspješnog upravljanja kvalitetom su ISO norme koje su definirane i obrađene u radu. Jednostavno rečeno, to je sustav kojim se tvrtka, a u novije vrijeme i javna uprava, služi kako bi upravljala kvalitetom svojih proizvoda ili usluga. Provodi se kroz organizacijsku strukturu, pravila, procedure, procese i potrebne resurse.

Prema definiciji iz navedene norme, to nije ništa drugo nego sustav upravljanja koji služi za usmjeravanje i kontrolu organizacije u odnosu na kvalitetu.

Kvaliteta uprave u Gradu Gospiću ogleda se kroz razna priznanja i nagrade koje Grad dodjeljuje pojedincima, organizacijama i udrugama.

Modernizacija javne uprave nužna je za uspješno praćenje kvalitete iste, a ona podrazumijeva uključivanje građana te civilnog i privatnog sektora u rad javne uprave. U Republici Hrvatskoj je takav pristup tek u povojima, a građanin se još uvijek prvenstveno doživljava kao korisnik javnih usluga, dok je zanemaren doprinos koji on može dati unaprjeđenju javne uprave.

U Gradu Gospiću svaki doprinos građanina kao pojedinca ili člana neke udruge pokušava se prepoznati i nagraditi nekim od javnih priznanja. Osim što se jača svijest građana i pokušava se unaprijediti razina življenja, također se pokušava uključiti sve veći broj građana u iste ili slične projekte. Cilj javnih priznanja nije simboličan, već se odnosi na učvršćivanje i jačanje odnosa građana s javnom upravom i tzv. „vraćanje vjere u bolje sutra".

U radu su navedeni neki od poznatih certifikata koji potvrđuju kvalitetu bilo proizvoda bilo na razini usluge. Poduzeće ili javna ustanova pristupa certifikaciji tek nakon što je implementirani sustav za praćenje i kontrolu kvalitete neko vrijeme u primjeni. Pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom svaka organizacija se, bez obzira na veličinu, suočava s određenim problemima pri implementaciji. Dobro je, već u početku, biti svjestan vlastitih prednosti i nedostataka. Tako će pristup cijelom projektu biti bolje planiran, naročito na mjestima gdje bi se mogle pojaviti značajnije prepreke uspješnoj implementaciji. Drugim riječima,bitno je da je problem već definiran unutar same organizacije. U slučaju ispunjenja postavljenih zahtjeva, certifikacijsko tijelo izdaje certifikat, koji kasnije čini tu organizaciju „većom" u očima građana i kupaca.

Martina Tenđera

LITERATURA

1. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sienergija nakladništvo,Zagreb, 2006.
2. Džinić Jasmina; Nagrade u javnom sektoru - podizanje kvalitete kroz natjecanje i suradnju, Pravno Sveučilište Zagreb, Zagreb, 2012.
3. Đulabić Vedran; Povelje javnih službi – pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanje uloge građana, Zbornik pravnog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
4. Gaži Pavelić Katarina, Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Zagreb,2014.
5. Lazibat Tonći, Baković Tomislav, Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
6. Maleković Sanja, Jakša Puljiz; Izazovi novog pristupa upravljanju razvojem na lokalnoj i regionalnoj razini u Hrvatskoj, HAZU, Zagreb, 2010.
7. Sikavica Pere, Bahtijarević- Šiber Fikreta, Pološki Vokić Nina; Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
8. Skoko Hrvoje; Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
9. Statut Grada Gospića 2/13
10. Službeni vjesnik Grada Gospića 2/09
11. http://www.banka.hr
12. http://www.consultor-ri.hr
13. http://www.gospic.hr
14. www.iso.org
15. www.mrak.com.hr
16. http://www.progressive.com.hr/
17. www.unpan.org/unpsa

Popis tablica stranica

Tablica 1: Usporedba kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom 5

Popis slika stranica

Slika 1: Temeljni pojmovi o kvaliteti 6

Slika 2: Kuća kvalitete 14

Slika 3: Utjecaj varijabilnosti procesa na troškove kvalitete 15

Slika 4: Ilustracija Grad - prijatelj djece 37

Slika 5: Povelja Grada Gospića za Naj- akciju 38

Slika 6: Proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom 39