



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

## **KAKOVOST V JAVNI UPRAVI IN GOSPODARSKIH DRUŽBAH**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl

Kandidat: Jernej Capuder

Lektorica: Ana Peklenik, prof.

**Kranj, junij 2010**

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesl za vso pomoč pri pripravi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala moje diplomsko delo.

## IZJAVA

»Študent Jernej Capuder izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 21. 6. 2010

Podpis\_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Današnja družba živi v svetu velikih sprememb. Vstop Slovenije v Evropsko unijo, vse večja globalizacija trgov in njihova zahtevnost je razlog za vse večjo konkurenco na trgu. Posledično so gospodarske družbe na trgu dolžne vlagati velike napore v to, da na trgu obstanejo, se razvijajo in rastejo. Eden izmed glavnih ukrepov je doseganje visoke kakovosti izdelkov in storitev po evropskem modelu odličnosti, s katerim je možno dosegati konkurenčno prednost na trgu.

Nujnost uvajanja kakovosti v javno upravo je danes nedvomno velika potreba, saj lahko zaradi velikega obsega denarnih sredstev, s katerimi razpolaga, bistveno pripomore k izboljšanju razmer na trgu in z izboljšanjem kakovosti svojih storitev bistveno prispeva h kakovosti življenja v družbi. Zaradi gospodarske krize je nastal pritisk na učinkovitejšo porabo sredstev iz javnih financ.

Tudi v Sloveniji se vse več organizacij tako z gospodarskega kot javnega sektorja odloča za vzpostavitev sistema kakovosti. Doseženi rezultati so pri gospodarskih družbah zelo vzpodbudni. Tudi v javni upravi je viden velik napredek uvajanja kakovosti v prakso. Praksa je tudi pokazala, da pomeni uvedba standardov stalni proces izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. To pa je in mora biti glavni cilj nas vseh.

## **KLJUČNE BESEDE**

Kakovost, sistem kakovosti, standardi, organizacija, javna uprava, gospodarske družbe

## ABSTRACT

Today's society is a part of what can be described as fast-changing world. Slovenian entrance into European Union, the emerging market globalization and market complexity is the reason for stiffer market competition. Therefore companies are forced to invest great effort in order to gain, preserve and increase a desired market share. One necessary step is to ensure high quality of their products and services which should be adjusted to European Quality Standards. Only then can a company use that as their competitive advantage.

Quality of public administration's services is very important for quality of life in today's society. Therefore it is a necessity to imply quality standards into public administration's operations. Also public administration sector requires great amount of funds in order to work properly so it is very important that it provides quality services and enables adequate market conditions. The importance of managing public administration's costs has become even more important due to ongoing financial crisis.

More and more organizations from economic and also public sector have been deciding to establish system of quality management. Achieved results in economic sector are very encouraging. It has been proved in business life that introduction of standards is an ongoing process of improving efficiency and success of business, which has to be our primary objective.

## KEYWORDS

Quality, system quality, standards, organisation, public administration, corporate society

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.3	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	3
1.5	METODE DELA .....	3
2	POJEM, POLITIKA, SISTEM IN CILJI KAKOVOSTI .....	4
2.1	POJEM KAKOVOSTI .....	4
2.2	POLITIKA IN SISTEM KAKOVOSTI .....	6
2.3	CILJI KAKOVOSTI.....	10
3	STANDARDI IN SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI .....	13
3.1	POMEN STANDARDOV KAKOVOSTI .....	13
3.2	STANDARDI ISO 9000 .....	15
3.3	MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI .....	18
4	KAKOVOST V JAVNI UPRAVI IN V GOSPODARSKIH DRUŽBAH.....	22
4.1	ZNAČILNOSTI JAVNE UPRAVE.....	22
4.2	GOSPODARSKE DRUŽBE IN STANDARDI .....	23
4.3	POTREBE PO REFORMIRANJU JAVNE UPRAVE.....	25
4.4	PRENOVA IN SPREMINJANJE VLOGE JAVNE UPRAVE .....	27
4.5	UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI .....	29
4.6	PRESOJA KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI .....	30
4.7	MODELI PRESOJE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI.....	34
4.8	UPORABA STANDARDOV IN MENEDŽEMENT KAKOVOSTI .....	37
5	ZAKLJUČEK.....	41
	LITERATURA IN VIRI .....	42

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Največji sodobni problem je gospodarska kriza, ki je časovno in prostorsko nepredvidljiva. Pojavlja se vse večja globalizacija trgov, posledice katere čutijo gospodarske družbe v konkurenčnosti, torej v zniževanju cen izdelkov in večji ponudbi izdelkov in storitev na trgu. Zaradi tega je nujno, da podjetja čim bolj obvladujejo svoje poslovanje. V zadnjih desetletjih se je vloga in pomen kakovosti v podjetjih močno spreminjala, predvsem zaradi sprememb na trgu in močne konkurence med podjetji.

Gospodarska kriza vpliva na znižanje prihodkov javne uprave, vpliva pa tudi na potrebe po večjih izdatkih za zmanjševanje krize. Ker je prihodkov v času krize manj, je nastala potreba po racionalni in učinkoviti porabi sredstev iz javnih financ.

Potrebe po uvajanju in izboljševanju kakovosti niso nastale zaradi kakovosti same, ampak zaradi zahtev trga, močne konkurence in hitrega razvoja. Kakovost proizvodov in storitev je poleg cene in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčne prednosti organizacij. Tako bi morala skrb za kakovost v vsaki družbi soditi med strateške naloge.

Skrb za kakovost je glavna naloga vodstva vsake družbe. Lahko tudi rečemo, da danes preživi samo tista organizacija, ki zadovolji potrebe odjemalca. Namen standardov je zagotoviti skladnosti materialov, izdelkov, procesov ali storitev z njihovimi zahtevami. Ena izmed možnih poti je tudi uvedba sistema kakovosti po standardih ISO, serije 9000.

V pogojih velike konkurenčnosti na vseh področjih je kakovost najboljšo zagotovilo za obstoj in razvoj vsake dejavnosti. To velja tudi za državno upravo, čeprav gre za izrazito monopolno dejavnost. V javni upravi se pojavlja problem obvladovanja denarnih sredstev, s katerimi razpolaga, in učinkovito porabo le-teh. Pojavlja se problem optimalne ponudbe storitev za uporabnike. Splošno mnenje je, da je javna uprava preobsežna, neučinkovita, toga, nesposobna in negospodarna. Družbena odgovornost in zavedanje državljanov vodijo k postopnim in nujno potrebnim spremembam načina delovanja organizacij javne uprave.

## **1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA**

V diplomskem delu obravnavamo kakovost v javni upravi in gospodarskih družbah na področju Republike Slovenije v povezavi z Evropsko unijo. Naša država je že nekaj let njena članica, zato je povezovanje in vključevanje javne uprave in gospodarskih družb v evropske integracije nekaj povsem običajnega in nujnega za današnji čas, predvsem pa za prihodnji obstoj in razvoj, pomembno pa je tudi za družbo kot celoto.

## **1.3 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE**

Namen diplomskega dela je spoznati uvajanje in stanje sistema kakovosti v javni upravi in v gospodarskih družbah. Ugotoviti želimo, kje se na področju kakovosti nahajata slovenska javna uprava in gospodarske družbe glede na to, da je Republika Slovenija že nekaj let članica EU. Pomembno je, da omenim cilje uvajanja kakovosti, vzroke za vzpostavljanje sistema kakovosti v javni upravi in v gospodarskih družbah. Ne nazadnje je namen omeniti tudi pridobitve oz. prednosti tako za posameznika, gospodarske družbe, javno upravo kot za celotno družbo.

Namen uvajanja kakovosti v javni upravi izhaja iz usmeritve izboljšanja delovanja javne uprave s ciljem, da postane prijazna do uporabnikov, državljanov in podjetij. Posledica uvajanja kakovosti v upravi je v ožjem smislu zadovoljna stranka; v širšem smislu pa zakonito, strokovno, nepristransko, učinkovito in smotrno delovanje javne uprave.

Cilji diplomskega dela so:

- ugotoviti stanje na področju uvajanja sistema kakovosti v javni upravi in gospodarskih družbah;
- opredeliti aktivnosti, ki se izvajajo na navedenih področjih s ciljem uvajanja kakovosti, pa tudi
- proučevanje načina uvajanja kakovosti v delo javne uprave in gospodarskih družb ter rezultatov teh aktivnosti.

Osnovna trditev diplomskega dela:

- uvajanje sistema kakovosti v javni upravi in gospodarskih družbah je nujnost v vse večji globalizaciji trgov in v kriznih časih.



## **1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

V diplomskem delu se bomo osredotočili na kakovost organizacij javne uprave in na kakovost gospodarskih družb, zato bomo uporabili objavljene in dostopne vire in literaturo. Opisani ukrepi za uveljavljanje kakovosti v teoriji niso nujno tudi potrjeni v praksi. Obstaja možnost, da so opisani postopki uvajanja kakovosti uvedeni v prakso na nekaterih področjih v celoti, nekje delno, nekatere organizacije pa se teh ukrepov še sploh niso lotile. Tako se srečujemo z določenimi omejitvami, ker ne obravnavamo konkretne organizacije iz prakse.

## **1.5 METODE DELA**

Raziskava bo usmerjena na funkcije javne uprave in gospodarskih družb kot celote, ki so medsebojno odvisni, se povezujejo ter se s svojim delovanjem in vplivom vključujejo v življenje in delo celotne družbe.

V diplomskem delu bo uporabljena kvalitativna metodologija (metoda proučevanja in analize vseh razpoložljivih virov, podatkov in dokumentov). Pri raziskovanju bo uporabljena deskriptivna metoda, saj bodo povzemata opazovanja, spoznanja, stališča, sklepi in rezultati različnih avtorjev glede ugotovitev uvajanja in sistema kakovosti v javni upravi in gospodarskih družbah.

Teoretična izhodišča bomo primarno pridobivali iz domače, pa tudi po potrebi iz tuje dostopne literature, internetnih virov ter člankov in zbornikov na obravnavano temo.

## **2 POJEM, POLITIKA, SISTEM IN CILJI KAKOVOSTI**

Opredelitev kakovosti je veliko, ravno tako je veliko tudi avtorjev, ki navajajo pojem kakovosti. Sam pojem pa se je skozi daljše časovno obdobje neprestano spreminjal. Kakovost je v preteklosti pomenila predvsem tehnično kategorijo, in sicer določeno skladnost izdelkov in storitev z določenim standardom. Danes ni tako, vse bolj je upoštevana želja uporabnikov izdelkov in storitev oz. kupcev. K tem spremembam je močno prispevalo spreminjanje v družbi, predvsem na trgu, kjer vladata ostra konkurenca in zaostreni pogoji za obstanek. Spremembe pa so se zgodile tudi v celotni proizvodni verigi oz. v celotnem procesu nastanka izdelkov, vključno s tistimi, ki so kakorkoli povezani s tem procesom. Tu mislimo tudi na dobavitelje, ki tako postajajo vse pomembnejši člen pri zagotavljanju določene kakovosti končnega proizvoda.

Kakovost je danes vse bolj povezana s človeškimi potrebami, željami in zahtevami, pa tudi pričakovanji. Prav ta so posledica določenih vrednot v družbi. Naj naštejemo nekaj najpomembnejših: zaščita človeških življenj, svoboda, enakopravnost, varovanje zdravja in okolja. Ne nazadnje tudi stabilnost gospodarskega razvoja vse bolj prihaja v ospredje kot posledica različnih kriz v družbi.

### **2.1 POJEM KAKOVOSTI**

V preteklosti je veljalo bolj proizvodno gledanje na kakovost, ki se je uveljavljalo kot skladnost z zahtevami določenih standardov. Nekoliko drugače je pri storitvah, kjer je pomemben tudi način oz. proces izvajanja. Z vse večjim uveljavljanjem v storitvenih podjetjih je v ospredje stopilo bolj tržno pojmovanje kakovosti. Poleg kakovosti izdelka in storitve je postalo vse pomembnejše tudi zadovoljstvo uporabnika oz. kupca (Verbič, 1994, str. 33).

Kupca najbolj pogosto zanima le kakovost izdelka: ali izpolnjuje vse predpisane zahteve, ki so lahko določene s pogodbo o nakupu oz. prodaji. Za proizvajalca je odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa. To pomeni, da je odločilno, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Lahko trdimo, da kakovost ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti vedno skrbno planirana, natančno izdelana in pod stalnim nadzorom. V ta namen je potrebno v organizacijo vgraditi določene zahteve, ki so zajete v standardih ISO 9000 : 9004 oz. bolje rečeno, vgraditi je potrebno sistem kakovosti (Vujošević, 1992, str. 14).

Zadovoljstvo in kakovost sta pri storitvah medsebojno povezana. Kakovost je pri storitvah samo ena izmed sestavin zadovoljstva. Pomemben element zadovoljstva je poleg kakovosti še cena storitve.

Kakovost pomeni torej skladnost s standardi, predvsem pa skladnost s pričakovanju uporabnikov oz. kupcev. Ta pričakovanja se stalno spreminjajo, posledično se morajo gospodarske družbe stalno prilagajati. Vzroki za te spremembe so v pojavu globalizacije, v spreminjanju vrednot in dviganjem življenjskega standarda. Tako postajajo ljudje, ki nastopajo v vlogi kupcev oz. uporabnikov izdelkov in storitev, vse bolj zahtevni. Organizacije oz. gospodarske družbe, ki se niso sposobne prilagoditi tem spremembam dovolj hitro in s pravimi ukrepi, propadejo. Samo najboljša podjetja, torej tista, ki uspejo zadovoljiti uporabnikove zahteve in želje, preživijo in obstanejo na konkurenčnem trgu.

»Kakovost (quality) je zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njegovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe« (Vujošević, 1992, str. 25).

Pojem kakovosti je v standardih ISO 9004 : 2 opredeljen kot:

»Kakovost je skupek vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, s katerimi lahko zadovoljimo izrečene ali domnevne potrebe« (Bahčič, 1999, str. 30).

Pojmi in njihove definicije, s katerimi se srečujemo pri uvajanju kakovosti v prakso, so naslednje:

- »politika kakovosti (quality policy) – načelne usmeritve in cilji organizacije na področju kakovosti, ki jih je določil najvišji organ vodstva;
- sistem kakovosti (quality system) – organizacijska zgradba, odgovornosti, postopki in sredstva za vodenje kakovosti;
- vodenje kakovosti (quality mangement) – funkcija vodenja, ki se nanaša na določanje in izvajanje politike kakovosti;
- zagotavljanje kakovosti (quality assurance) – vsi planirani in sistematični ukrepi, potrebni za pridobitev primernega zaupanja, da bo izdelek ali storitev izpolnjeval predpisane zahteve kakovosti;
- obvladovanje kakovosti (quality control) – operativni postopki in dejavnosti, ki se uporabljajo za izpolnitev zahtev kakovosti« (Vujošević, 1992, str. 26–29).

Ob pregledovanju definicij kakovosti skozi časovno dimenzijo lahko ugotovimo, da ne obstaja popolnoma enotna definicija kakovosti. To je razlog, da jo moramo nenehno spremljati, enako tudi elemente, ki vplivajo na samo kakovost. Le-ti se skozi daljše časovno obdobje spreminjajo in so torej dinamični.

## 2.2 POLITIKA IN SISTEM KAKOVOSTI

Organizacije morajo imeti svojo strategijo, s katero bodo izvajale politiko kakovosti. Brez politike kakovosti tudi ciljev ni možno postaviti. Politika mora vključevati predvsem naslednja področja po določenem zaporedju:

- izobraževanje za kakovost, predvsem vodstvenih delavcev,
- določitev obveznosti vodstva,
- postavitve organizacije in planskih ciljev projekta,
- motivacijo za kakovost,
- določitev standardov kakovosti,
- izdelavo planov, programov in postopkov za izvajanje aktivnosti,
- pripravo in pregled dokumentacije sistema kakovosti,
- postavitve sistema kakovosti (Vujošević, 1996, str. 19).

Vodstvo vsake organizacije, ki želi uvesti sistem kakovosti, mora pridobiti ustrezna znanja in zavedanja. Mora pa v celoti podpirati uvajanje sistema kakovosti. V sistemu kakovosti vsake organizacije je potrebno določiti predvsem naslednje:

- pristojnosti in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- jasno postavljena merila glede načina vodenja,
- pristojnosti in odgovornosti odgovornih oseb,
- postopke in navodila za izvajanje posameznih aktivnosti,
- način pristopa k prepoznavanju in reševanju problemov:
  - način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami zaposlenih,
  - način komuniciranja pri vodenju in izvajanju aktivnosti (Vujošević, 1996, str. 19).

S pomočjo sistema kakovosti organizacije dosegajo svoje cilje. Sistem kakovosti predstavlja tudi sredstvo za izvajanje politike kakovosti. V prakso ga organizacije uvajajo postopno, in sicer po sistemu majhnih korakov oz. postopnega in stalnega izboljševanja poslovanja. S tem, ko organizacije uvajajo sistem kakovosti, želijo doseči trajno izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, pa tudi poslovnih procesov (Pivka, 2000, str. 32).

Za sistem kakovosti je bistveno, da se vse dejavnosti, ki imajo vpliv na kakovost izdelkov ali storitev, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo celovito in sistemsko. Izdelani morajo biti plan dela, organizacija dela ter določena odgovornost posameznikov in organizacijskih enot. Vsak posameznik v procesu mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto, kaj bo delal oz. za kakšno delo je zadolžen, vedeti mora tudi to, kako mora delati.

Sistem kakovosti, s katerim vodstvo organizacije zagotavlja, koordinira in izvaja kontrolo vseh svojih funkcij za zagotavljanje kakovosti na ustreznem nivoju, običajno sestavljajo:

- organiziranost dela,
- pravila in postopki delovanja,
- pristojnosti oz. pooblastila in odgovornosti,
- kadrovski in drugi viri.

Sistem kakovosti predstavlja dinamično organizacijsko strukturo, ki se tekoče prilagaja potrebnim spremembam v organizaciji in v okolju. Sistem zahteva določeno stopnjo urejenosti procesov v okolju.

Sistem kakovosti je oz. mora biti:

- definiran oz. določen,
- dokumentiran (zapisan v internih aktih organizacije) in
- kontroliran (izvajati se mora nadzor nad tem, da se vse zapisano v internih aktih tudi v praksi resnično izvaja).

Dokumentacija pri sistemu kakovosti obsega:

- poslovnik o kakovosti kot krovni dokument,
- procese razvoja po posameznih fazah (vsebino in obseg, orodja, dokumentacijo),
- pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih v procesu,
- kontrolne točke in način izvajanje kontrole,
- potrebne vire in ostale pogoje za doseganje ciljev.

Znotraj sistema kakovosti mora biti opredeljeno tudi vodenje kakovosti, ki zajema vse vidike upravljanja procesa izdelave, uvajanja in vzdrževanja programske opreme, to so predvsem:

- metodološki vidiki (življenjski cikel),
- organizacijski vidiki (upravljanje projektov),
- tehnično-tehnološki vidiki (tehnike, orodja),
- kadrovski vidiki (motivacija, izobraževanje),
- statistično spremljanje procesov, izdelkov in storitev.

Vodenje kakovosti vključuje:

- strateško planiranje,
- razporejanje virov in zmogljivosti,
- izvajanje dejavnosti, kot so: planiranje kakovosti, izvajanje, ovrednotenje.

Zagotavljanje kakovosti vključuje vse upravljaljske ukrepe, s katerimi se zagotavljajo kontrolni pregledi in stalno vrednotenje faktorjev, ki vplivajo na kakovost v

posameznih fazah poslovnega procesa. Vključevati mora tudi vse dejavnosti v organizaciji, ni dovolj, da so vključene samo proizvodne dejavnosti ali pa samo nekatere.

V sami organizaciji predstavlja zagotavljanje kakovosti stalen proces v vseh fazah poslovnega procesa, ki zahteva nenehno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev z najvišjo kakovostjo, kar dviguje nivo zadovoljevanja potreb in kakovosti življenja nasploh (Pegam, 2003, str. 5).

Obvladovanje kakovosti zajema predvsem tehnične aktivnosti in ukrepe za izpolnitev zahtev za kakovosten izdelek ali storitev.

V poslovni politiki vsake organizacije mora biti opredeljeno tudi zagotavljanje kakovosti kot nov način poslovanja na področju kakovosti, če želi poslovati uspešno in dosegati poslovne uspehe na trgu. V njej mora biti podana načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti, določeni morajo biti cilji, naloge in obveznosti. Politika kakovosti mora biti določena na najvišjem nivoju vodenja in obvezna za vse zaposlene. Politika kakovosti je osnovni dokument, kjer je opredeljena odgovornost za kakovost, poleg tega pa je potrebno postaviti tudi:

- organizacijo za kakovost,
- hiter in učinkovit informacijski sistem ter
- pridobiti ustrezne kadre (Vujošević, 1992, str. 13–15).

Politiko kakovosti mora najvišji organ vodenja v organizaciji dokumentirati ter v tem dokumentu določiti cilje in obveznosti za kakovost, ki morajo biti jasni ter uvedeni za vsa področja v organizaciji. V politiki kakovosti morajo biti navedene načelne opredelitve ter postavljeni cilji in obveznosti vodstva podjetja na področju kakovosti. Poudarjeni morajo biti tisti elementi, ki so pomembni za kakovost, kot so:

- obveznost vodstva,
- ključni elementi kakovosti, kot so: varnost, zanesljivost, funkcionalnost izdelka,
- medsebojni odnosi v podjetju,
- odnosi s kupci,
- odnosi z dobavitelji,
- izobraževanje za kakovost,
- ekonomičnost poslovanja in
- stroški kakovosti (Vujošević, 1992, str. 35).

Pri upravljanju kakovosti mora biti poudarjena integralnost. Opredelimo jo z določenimi elementi, ki so lahko zajeti v politiki kakovosti:

- usmeritev v medsebojne odnose z dobavitelji in s kupci, pa tudi med zaposlenimi znotraj organizacije,

- projekti za izboljševanje poslovanja in načini merjenja kakovosti,
- vključevanje vseh zaposlenih v organizaciji,
- upravljanje vseh procesov v organizaciji,
- vključevanje vseh dobaviteljev,
- doseganje odličnosti pri vseh postopkih in opravilih, ki sestavljajo proces,
- sistematično izvajanje izobraževanja vseh zaposlenih,
- občasno oz. periodično preverjaje stanja kakovosti preko vodstva (Zajc, 1994, str. 17).

Pri uvajanju sistema kakovosti v prakso je potrebno, da vse dejavnosti planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo. Postavljeni sistem kakovosti bo deloval in bo lahko učinkovit le tedaj, ko bodo vsi udeleženci v procesu, torej vsi zaposleni, sprejeli postavljene cilje in zahteve. Poznati morajo svoje pristojnosti in odgovornosti (Pegam, 2003, str. 12).

Pri uvajanju sistema kakovosti je potrebno naslednje:

- Izobraževanje ravnateljev – pridobivanje znanj o filozofiji zagotavljanja, o modelih sistemov kakovosti, pa tudi o metodah upravljanja s kakovostjo.
- Določitev obveznosti ravnateljstva – vključevanje jasnih ciljev zagotavljanja kakovosti, izbira ustreznega modela kakovosti, določitev rokov za uvedbo sistema ter zagotovitev izobraževanja vseh sodelujočih na projektu uvajanja sistema kakovosti.
- Postavitev organizacije projekta kakovosti – obsega določitev projektne skupine, imenovanje vodje projekta ter odločitvene skupine za nadzor nad stroški in postavljenimi termini.
- Planiranje projekta kakovosti – zajema opredelitev vseh zahtev za vse elemente sistema, presojo obstoječega stanja v organizaciji, določitev pravil za izdelavo posameznih vrst sistema ter izdelavo operativnega plana izdaje dokumentov in uvajanja sistema kakovosti.
- Priprava in pregled dokumentacije sistema kakovosti – obsega nadzor nad delom skupin ter svetovanje in pomoč pri njihovem delu, pregled postopkov in navodil ter končni pregled dokumentacije sistema kakovosti.
- Uvedba sistema kakovosti – zajema najprej izobraževanje vseh zaposlenih, sprejem poslovnika kakovosti s strani vodstva organizacije, izvedba interne presoje celotnega sistema, prijava za odobritev certifikata kakovosti.
- Vzdrževanje sistema kakovosti se vsako leto obnavlja in vzdržuje z rednimi izvajanjem notranjih presoj (Vujošević, 2000, str. 19–22).

## 2.3 CILJI KAKOVOSTI

Uvajanje kakovosti obsega ukrepe za izboljšanje poslovanja na vseh področjih delovanja.

Organizacija mora najprej postaviti strategijo, ki vključuje politiko kakovosti, s katero vodstvo določi, kaj želi organizacija v prihodnosti doseči. S politiko kakovosti se določijo tudi cilji, ki jih morajo poznati vsi zaposleni. V njihovo realizacijo se mora aktivno vključiti tudi vodstvo organizacije, ki ima naslednje naloge:

- opredeli odgovornost za kakovost na vseh nivojih vodenja v organizaciji,
- postavi obliko organiziranosti za področje kakovosti,
- postavi hiter in učinkovit informacijski sistem,
- pridobi ustrezno usposobljene kadre oz. usposobi obstoječe kadre (Zajc, 1994, str. 15).

Z določitvijo strategije in politike kakovosti mora vodstvo določiti tudi metode in sredstva, s katerimi bo možno dosežati cilje.

Pri kakovosti je cilj dolgoročno ugoden poslovni uspeh organizacije, ki je rezultat:

- stalnega izboljševanja poslovnih procesov,
- zmanjševanja stroškov,
- izboljševanja delovne klime,
- uporabe modernih metod in tehnik upravljanja kakovosti,
- partnerskega odnosa z dobavitelji,
- povečevanja ugleda organizacije (Vujošević, 2000, str. 9).

Cilj lahko opredelimo kot stanje, ki ga želimo doseči. Dobri cilji morajo biti merljivi, dosegljivi in realni. Morajo biti tudi pojasnjeni in razloženi tako, da so razumljivi vsem zaposlenim v organizaciji.

Cilji, ki jih organizacije želijo doseči, so naslednji:

- uvedba evropskih standardov kakovosti,
- visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije,
- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj stranke,
- stalno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih na vseh organizacijskih nivojih,
- vzpodbujanje vrednot, kot so skrb za kupca in sodelavce, pripadnost organizaciji, timsko delo in fleksibilnost,
- optimiranje stroškov poslovanja (Bakan Toplak, Urbajs, 2003).



Za realizacijo ciljev je potrebno, da vodstvo objavi politiko kakovosti in spremeni svoj odnos do podrejenih, in sicer v naslednjem:

- zaposlenih se ne sme obravnavati samo kot strošek, ampak predstavljajo premoženje,
- najti je potrebno vzroke napak in jih odpraviti,
- napakam se je potrebno izogniti, ne pa jih popravljati,
- zaposlene je potrebno voditi po principu argumentov, ne po principu moči,
- podpirati je potrebno aktivnosti za izboljšave, ne jih zavirati,
- upoštevati je potrebno dejstva in ne predpostavk (Zajc, 1994, str. 17).

Prednosti, ki jih organizacije lahko pričakujejo z uvajanjem organiziranega sistema vodenja kakovosti, so naslednje:

- uvajanje optimalne organiziranosti poslovanja,
- uvajanje preglednosti in urejenosti v organizaciji,
- vzpostavljanje preglednosti poslovnih procesov,
- vzpostavljanje urejenosti in pravil notranjega obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- izboljšanje notranjih medsebojnih komunikacij, predvsem horizontalnih povezav,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- zagotavljanje temeljev za usposabljanje in izobraževanje,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev oz. uporabnikov izdelkov in storitev,
- lažji vstop na globalne trge (Bakan Toplak, Urbajs, 2003).

Pri sistemih kakovosti gre predvsem za potrebo po povečanju dodane vrednosti na zaposlenega. Dela naj le tisto, kar povečuje vrednost in zmanjšujejo porabo virov. Pomanjkljivosti pri delu vplivajo na povečanje stroškov.

Za kakovost lahko rečemo, da ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih je potrebno spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji. Stroške predvsem povzroča slaba kakovost. Stroški kakovosti obsegajo:

- stroške preprečevanja napak,
- stroške pregledov in preizkusov ter
- stroške napak.

V praksi obstajata dve vrsti stroškov: stroški za doseganje kakovosti in stroški slabe kakovosti (Pegam, 2003, str. 10, 11).

Izvedba programa zagotavljanja kakovosti v prakso pomeni dolgo in naporno pot. Pravo izboljšanje poslovanja kot trajen proces zahteva svoj čas. Ob tem je nujno potrebna tudi sprememba miselnosti in kulture. Ta mora postati za vse zaposlene tudi način dela oz. način življenja. Spreminjanje miselnih vzorcev je najtežja naloga vodenja, saj se uveljavljeni načini oz. sistemi dela upirajo spreminjanju. Zaposlene pa je potrebno za kakovost pridobiti in ne prisiliti (Vujošević, 1992, str. 22–23).

### 3 STANDARDI IN SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI

Razvoj standardov kakovosti sega v zgodovino, saj so se po letu 1900 z delitvijo dela v industriji pojavile prve službe za kontrolo kakovosti. Pred drugo svetovno vojno so se v proizvodnji že pojavili prvi načini za ugotavljanja napak, po drugi svetovni vojni pa tudi že metode za preprečevanje napak. V 60. letih se je odgovornost za kakovost postopno začela prenašati na druge službe v podjetju, kasneje pa še na vse zaposlene. Začelo se je obdobje integralne kontrole kakovosti. Sledilo je obdobje, ko so se pojavili prvi mednarodni standardi (*Bakan Toplak, Urbajs, 2003*).

#### 3.1 POMEN STANDARDOV KAKOVOSTI

Standard predstavlja za posamezno državo obvezen enotni predpis za mere in kakovost izdelkov oz skupek možnosti za zadovoljevanje življenjskih, duhovnih in kulturnih potreb. Standardizacija pomeni poenotenje oz posploševanje. Standardi kakovosti omogočajo enoten jezik med kupci in proizvajalci.

Namen standardov je tudi ta, da zagotavljajo skladnost materialov, izdelkov, procesov ali storitev z zahtevami, ki jih je potrebno dosledno upoštevati. Uporaba standardov postane obvezna, ko jih na določenem trgu predpišejo oz. se za to o uporabi dogovorijo kupci in proizvajalci ali pa postanejo pogoj za poslovno sodelovanje.

Obstaja več sistemov vodenja kakovosti in več modelov presoje kakovosti za različna področja poslovanja, med njimi so najbolj razširjeni standardi serije ISO 9000.

Organizacije, ki so si pridobile certifikat kakovosti, imajo na trgu določeno prednost. Mednarodna organizacija za standardizacijo je znana pod imenom ISO in je bila ustanovljena na osnovi izvozno usmerjene industrije, ki potrebuje dogovorjene standarde kot podporo pri odpravi tehničnih ovir in povečuje racionalizacijo procesa mednarodne trgovine. Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO je leta 1987 izdala šest standardov (pet standardov serije 9000 in terminološki slovar ISO 8402) z namenom zagotavljanja kakovosti in menedžmenta kakovosti (Pegam, 2003, str. 13).

Razvoj sistema za zagotavljanje kakovosti s certifikati je nastal s sprejemom usmeritev Evropske unije na področju varstva proizvodov z visoko stopnjo varnosti. Omenjene zahteve so imele za posledico vse večje zanimanje za pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO. Poleg standardov ISO poznamo še

menedžment celovite kakovosti (Total quality management – TQM), za katerega je značilno:

- kakovost zajema poleg izdelkov in storitev tudi procese, delovne razmere in okolje;
- kakovost ni samo tehnična funkcija, ampak je sistematični proces, ki zajema celotno organizacijo in ne samo posamezni del;
- celovito obvladovanje kakovosti zahteva tudi ustrezno organizacijsko strukturo;
- ideje stalnih izboljšav v organizaciji zajemajo vsa področja organizacije;
- glavno merilo kakovosti so potrebe uporabnikov;
- izboljšave kakovosti je možno doseči le z vključitvijo vseh zaposlenih (Pegam, 2003, str. 14).

Razvoj kakovosti je v zadnjem desetletju vse bližje celovitemu obvladovanju kakovosti (Total quality management), ki je usmerjeno v stalno izboljševanje dela na vsakem nivoju in na vsakem funkcionalnem področju organizacije.

Celovita kakovost lahko pojmuje kot doseganje vedno večjega zadovoljstva strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Tako je doseganje celovite kakovosti usmerjeno na dve področji: k zniževanju stroškov neustrezne kakovosti in k uspešnejšemu poslovanju z boljšim zadovoljevanjem zahtev in pričakovanj strank. Celovita kakovost poudarja celovit sistemski pristop pri upravljanju z zaposlenimi na vseh organizacijskih nivojih in na vseh funkcijah, ki se kaže v večjem zadovoljstvu strank ob ustrezno nižjih stroških. Celovita kakovost poudarja tudi izobraževanje in usposabljanje za doseganje večjega uspeha organizacije (Verbič, 1994, str. 33–34). Z razvojem pojavnih oblik kakovosti so se spreminjali tudi pristopi za doseganje kakovosti: od kontrole kakovosti do celovitega upravljanja kakovosti.



Slika 1: Piramida kakovosti (Verbič, 1994, str. 33–34)

## 3.2 STANDARDI ISO 9000

ISO (Internacional Organisation for Standardization) je mednarodna organizacija za standardizacijo. ISO prostovoljno razvija tehnične standarde za vse vrste poslovnih operacij. ISO je mreža nacionalnih institutov v 147 državah s centralnim sekretariatom v Ženevi, ki koordinira sistem. Vsaka država pa vanj delegira enega člana.

Leta 1987 je mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) objavila prvo izdajo standardov ISO 9000, ki so bili prilagojeni in izboljšani BS 5750 kot osnova za ISO 9000. Junija 1989 je bil objavljen prvi prevod standardov ISO 9000 v slovenskem jeziku, decembra 1993 pa je Slovenija izdala prvo serijo standardov SLS ISO 9000 in novembra 2000 prenovljeno tretjo izdajo standarda ISO 9001.

Standardi ISO 9000 pripadajo splošnim standardom upravljaljskih sistemov, značilnosti katerih so:

- Uporabljajo jih tako majhne kot velike organizacije ne glede na to, kaj je njihov predmet poslovanja.
- Upravljanje organizacij naj bi bilo sistematizirano.
- Standardi so v pomoč pri postavitvi in uporabi sistema v organizaciji.

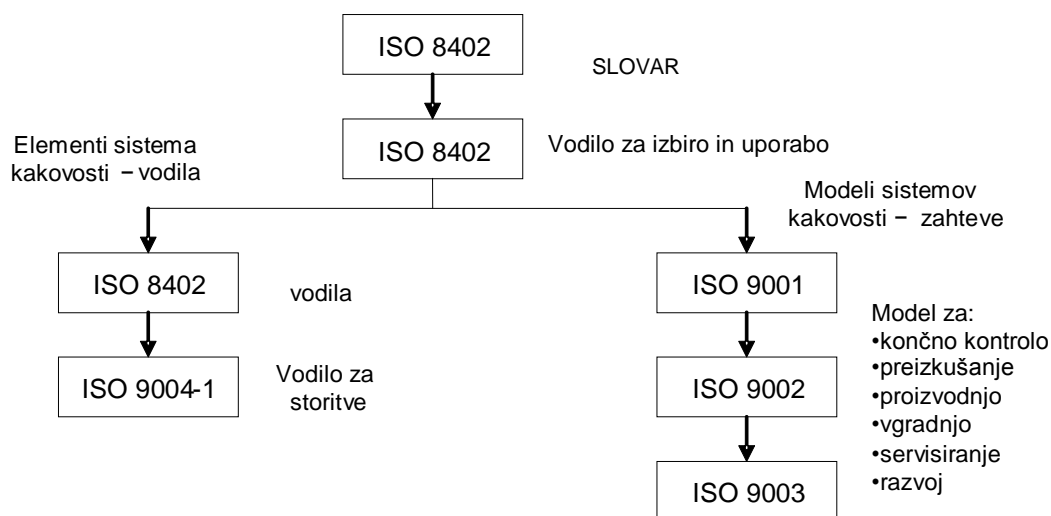
Standardi ISO 9000 označujejo skupino dokumentov, ki je sestavljena iz standardov in priporočil, ki opredeljujejo:

- upravljaljske sisteme,
- terminologijo in
- orodja (npr. presojo).

Standardi ISO 9000 se ukvarjajo z upravljanjem kvalitete, kar pomeni, da se ukvarjajo s tem, kako vzpostaviti sistem, da organizacija ugotovi zahteve in želje kupcev. Sicer pa se ISO 9000 ukvarja s procesi in ne z izdelkom.

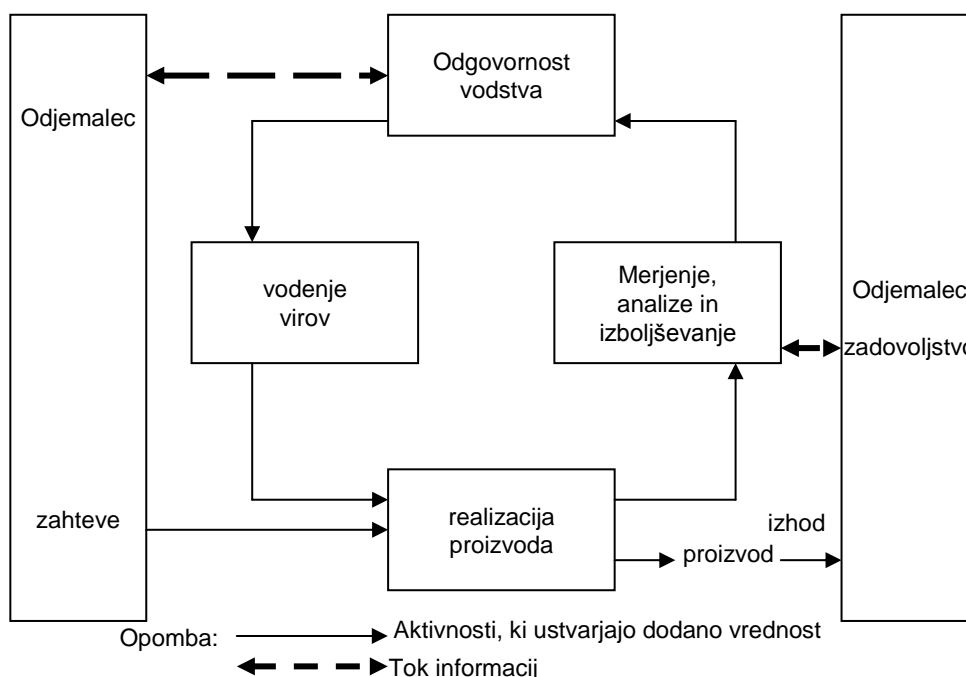
Namen standardov ISO 9000 je naslednji:

- zmanjšanje števila napak zaradi sistematičnih pregledov in testiranja,
- zmanjšanje števila napak zaradi večjega sodelovanja zaposlenih,
- boljši izdelki zaradi večje kontrole,
- izboljšanje produktivnosti zaradi planiranja in skupinskega dela,
- zmanjšanje stroškov zaradi napak,
- sistematično izvajanje preventivnih in korektivnih akcij,
- izboljšanje notranjih in zunanjih komunikacij (učinkovitost, odnos do strank) in
- presoja kvalitete s strani tretje osebe, ki ji kupci zaupajo.



Slika 2: Mednarodni standardi serije ISO 9000 (Šostar, 2003, str. 226)

Standard ISO 9001 : 2000 izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in podaja zahteve, ki jih mora organizacija izvajati, da izpolni zahteve in potrebe kupcev oz. uporabnikov izdelkov ali storitev. Namen in cilj učinkovite uporabe sistema vodenja kakovosti je izboljšanje zadovoljstva kupcev. Standard usmerja organizacije k sodobnemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na načelu: planiraj – stori – preveri – ukrepaj ter na načelu procesnega pristopa (Bakan Toplak, Urbajs, 2003).



Slika 3: Model sistema vodenja kakovosti po ISO 9001 : 2000, osnovan na procesih (vir: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>, dostopno 10. 5. 2010)

Standard ISO sprejema in priznava strokovna praksa po vsem svetu, saj gre za mednarodne standarde. Standard določa temeljne zahteve za sistem vodenja in zagotavljanja kakovosti. Predstavljajo tudi učinkovit pripomoček vodstvu podjetja na vseh ravneh. Standardi serije ISO 9000 se uporabljajo za ureditev poslovanja, sestavlja pa ga serija petih standardov. Postavitev sistema kakovosti po standardih ISO 9000 je zahteven projekt.

Slovenski standardi skupine ISO 9000 nastajajo s prevzemanjem mednarodnih standardov z metodo prevoda, pa tudi z metodo razglasitve. Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST), slovenski nacionalni organ za standarde, je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje nacionalnega sistema standardizacije.

V Sloveniji obstaja tudi Slovensko združenje za kakovost (SZK), ki je strokovna, civilna, nevladna, neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1991 z namenom, da spodbuja in razvija idejo o kakovosti in jo uresničuje v praksi. Od leta 1992 je SZK uradni predstavnik Slovenije in polnopravni član Evropske organizacije za kakovost (EOQ).

Če želi organizacija izvajati sistem kakovosti po standardu ISO 9001 : 2000, pomeni to izvajanje različnih aktivnosti, kot so:

- določiti politiko in cilje kakovosti,
- določiti ključne procese za doseganje ciljev,
- določiti in uporabiti merila za ocenjevanje uspešnosti procesov glede na cilj,
- iskati priložnosti za izboljšanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitev procesov,
- določiti metode za preprečevanje napak, zmanjševati neskladnosti in stroške zaradi napak,
- nadzorovati učinkovitost izboljšav in ocenjevati rezultate glede na planiranje.

Prednosti standarda SIST ISO 9001 : 2000 so naslednje:

- je prožen sistem vodenja in temelji na procesih,
- spodbuja proces stalnega izboljševanja,
- vodilo je zadovoljstvo odjemalcev,
- vodilo je motiviranje zaposlenih in vzpodbuja medsebojno sodelovanje,
- vključuje najvišje vodstvo,
- zahteva postavitve merljivih ciljev na različnih ravneh sistema,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti (Bakan Toplak, Urbajs, 2003).

Sam standard vsebuje osem temeljnih načel:

- usmerjenost na kupce,

- vodenje,
- vključenost vseh zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop,
- stalno izboljševanje,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristne odnose z dobavitelji.

Omenjeni standardi postavljajo minimalne zahteve glede poslovanja. Organizacije si prizadevajo, da pridobijo certifikat po standardih ISO 9000. To je dokument, ki daje kupcu zaupanje v organizacijo. V mednarodnem poslovanju se pridobljeni certifikat priznava kot kakovost organizacije, ki si ga je pridobila. Taka organizacija ima večji ugled in boljši položaj na trgu. Velik del organizacij prične urejati poslovanje šele takrat, ko se odloči, da želi pridobiti certifikat kakovosti. Postopno se s tem začne tudi proces spreminjanja mišljenja in organizacijske kulture.

Sam certifikat še ne zagotavlja avtomatično kakovosti izdelkov in storitev sedaj in v prihodnosti, vendar pa je to začetek poti do boljše kakovosti. Ravno tako certifikat ne zagotavlja uspešnosti poslovanja, ampak predstavlja le orodje za učinkovito vodenje. Predstavlja pa tudi spremenjen način delovanja in poslovanja, ki mora postati stalnica v organizaciji in ne le občasna dejavnost. Osnovnemu certifikatu kakovosti morajo slediti še drugi ukrepi, ki pripeljejo organizacijo do celovitega upravljanja kakovosti (TQM).

Standardi ISO se stalno dopolnjujejo. Tako je Mednarodna organizacija za standarde ISO 14. novembra 2008 izdala novo 4. izdajo standardov ISO z oznako ISO 9001 : 2008. Istega leta je izšel tudi slovenski prevod te izdaje standardov. Z datumom 14. november 2010 bo novi standard v celoti nadomestil standard ISO 9001 : 2000, do takrat pa sta v veljavi oba standarda.

### **3.3 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI**

Uvedba sistema kakovosti na podlagi standarda pomeni, da organizacija izpolnjuje zahteve tega standarda in posluje v skladu z njegovimi elementi.

Odličnost v kakovosti pomeni preseganje pričakovanj odjemalcev (kupcev, zaposlenih, lastnikov, dobaviteljev, ožje in širše družbene skupnosti). Model poslovne odličnosti zajema poleg vseh vplivov na zadovoljstvo strank tudi zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo. Pomembna je usmerjenost k ljudem in k rezultatom poslovanja.



Glede na model poslovne odličnosti so najpomembnejši naslednji dejavniki, ki predstavljajo merila modela odličnosti po EFQM iz leta 2003:

- vodenje,
- upravljanje s sposobnostmi zaposlenih,
- politike in strategije,
- viri oz. resursi ter
- procesi.

Pri rezultatih pa so najvažnejši:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- zadovoljstvo strank,
- vpliv na družbo kot celoto in
- poslovni rezultati.

EFQM je evropski sklad za upravljanje kakovosti in je neprofitna organizacija, usmerjena v pospeševanje celovitega upravljanja s kakovostjo kot poti do odličnosti. Ustanovljen je bil leta 1988 s strani 14 večjih evropskih podjetij. Leta 1990 je EFQM ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije razvil model poslovne odličnosti v Evropi in s tem tudi podlago za Evropsko nagrado za kakovost (obstaja še model FQM, kjer so združene izkušnje ameriške in japonske nagrade za kakovost). Evropski model za odličnost je bil prvič predstavljen leta 1991 kot ogrodje za samoocenitev organizacij. V letu 1992 je bila podeljena prva nagrada za kakovost in od tega leta naprej je bilo po Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Leta 2006 se je 'Evropska nagrada za kakovost' preimenovala v 'Evropsko nagrado za odličnost'.

Urad RS za meroslovje (MIRS) je od EFQM prevzel model odličnosti in ga vgradil v sistem priznanj RS za poslovno odličnost. Tako Odbor za priznanje RS za poslovno odličnost vsako leto izda javni razpis za zbiranje vlog za priznanje RS za poslovno odličnost. Priznanja podeljuje odbor, ki ga imenuje Vlada RS in ima 9 članov. MIRS deluje v sestavi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo in je naslednik Urada RS za standardizacijo in meroslovje (USM), ki je bil ustanovljen leta 1991.

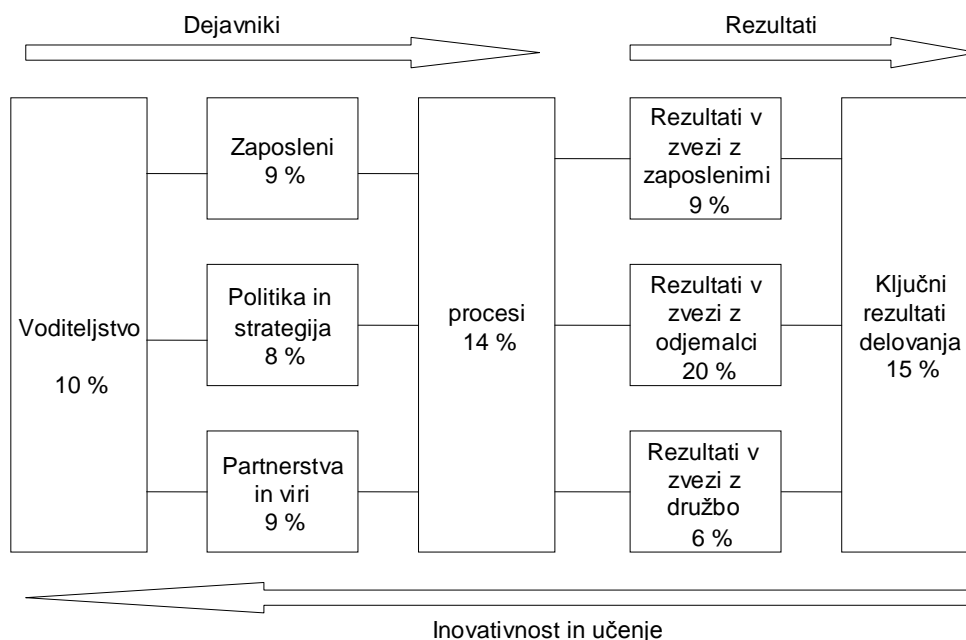
Na podlagi dosežkov se obravnavajo prednosti in slabosti v organizacijah ter izdelajo programi izboljšav z namenom doseganja odličnosti v poslovanju. Model sestavljata dve skupini meril: dejavniki (500 točk) in rezultati (500 točk) oz. skupno 1000 točk. V R Sloveniji najboljše organizacije dosegajo približno 500 točk (Pegam, 2003, str. 19).

Leta 2003 je bil izdan dopolnjeni Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost z namenom spodbujanja slovenskih organizacij k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za doseganje večje konkurenčnosti na trgu.

Model odličnosti EFQM podpira temeljne koncepte celovitega upravljanja kakovosti. Vsako od predstavljenih meril je podlaga za oceno celovitega upravljanja kakovosti. Merila so razdeljena v 32 podmeril in zajemajo vsa bistvena področja v organizaciji. Elementi modela pokrivajo celoten poslovni sistem. Merila in vsebina poslovne odličnosti so naslednja (Kern, 2003, str. 56):

- Voditeljstvo – kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- Zaposleni – kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
- Politika in strategija – kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, usmerjeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednotami in procesi.
- Partnerstva in viri – kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
- Procesni – kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
- Rezultati – zaposleni – kaj organizacija dosega v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (rezultati anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj), vključujejo lahko tudi podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- Rezultati – stranke – kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
  - Zunanja merila: merila dojemanja, ki prikazujejo, kako odjemalci dojemajo organizacijo – dobiti jih je možno z izvedbo anketiranja odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen dobaviteljev, pohval in pritožb.
  - Notranja merila: kazalniki delovanja, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojemanja zunanjih odjemalcev.
- Rezultati – družba – merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo. Dobimo jih lahko iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov.
- Ključni rezultati delovanja – kaj dosega organizacija glede načrtovane dejavnosti. Pri ključnih rezultatih delovanja se obravnavata dve podmerili.
  - Ključni kazalniki delovanja – so operativna merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje pričakovanih izidov ključnih dejavnosti organizacije, in

- ključni rezultati delovanja – so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje in lahko vključujejo podatke v zvezi z finančnimi in nefinančnimi izidi.



Slika 4: Model poslovne odličnosti EFQM (vir: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad za meroslovje, 2010, str. 5)

Po modelu odličnosti EFQM se zadovoljstvo strank in zaposlenih ter vpliv na družbo dosega z vodenjem. Vodstvo organizacije izvaja politike in strategije, upravljanje zaposlenih, ostalih virov in procesov, kar vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov. Odličnost zajema celotno organizacijo na vseh ravneh in segmentih. Vsako od devetih meril je pomembno za doseganje poslovne odličnosti. Tako model odličnosti odraža ključne značilnosti organizacije in vsak element ima določeno težo na rezultat točkovanja. Merila so razvrščena v dejavnike in rezultate. Model pove, da se odlični rezultati lahko dosegajo z vodenjem zaposlenih, vodenjem politik in strategij, vodenjem partnerstev in virov ter z izvajanjem procesov, kar pa ne gre brez učenja in inovativnosti. Slednje izboljšuje vodenje v smeri boljših rezultatov. Puščice kažejo na dinamičnost modela. Velika prednost modela je tudi to, da je primeren za velika, srednja in mala podjetja kot tudi za organizacije javne uprave (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad za meroslovje, 2010, str. 10–14).

## **4 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI IN V GOSPODARSKIH DRUŽBAH**

### **4.1 ZNAČILNOSTI JAVNE UPRAVE**

Javna uprava je skupni funkcionalni in organizacijski pojem za naslednja področja:

- državno upravo,
- lokalno samoupravo in
- javne službe.

Državna uprava je del javne uprave v Republiki Sloveniji in izvaja upravne naloge na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov. Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi (upravni organi) in vladne službe ter upravne enote – te opravljajo teritorialno funkcijo državne uprave.

Vsaka država kot najbolj splošna družbena organizacija je odgovorna, da uresničuje vse tiste naloge, od katerih je odvisen normalni obstoj in razvoj družbe in posameznikov.

Najstarejša je intervencijska funkcija uprave, ki zagotavlja javni red in mir, spoštuje zakone in izvaja nadzor nad trgovanjem ter ščiti prebivalstvo pred naravnimi katastrofami. Kasneje so se razvile tudi socialne, storitvene, davčne in druge funkcije javne uprave (Šepec, 2009, str. 7, 8).

Pri poslovanju s strankami mora uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi.

Z vidika načina financiranja iz proračuna ločimo javni in zasebni sektor. Javni sektor sestavljajo glede financiranja neposredni in posredni uporabniki proračuna. Cilj nepridobitnih organizacij ni dobiček, ampak izvajanje vnaprej postavljenih nalog. To pa ne izključuje usmeritve k doseganju čim boljšega poslovnega rezultata. Nepridobitne organizacije potrebujejo doseženi dobiček za svoj razvoj in opravljanje dejavnosti, nimajo pa obveznosti delitve dobička lastnikom. Take organizacije delujejo v javnem interesu, njihov namen je zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote na eni strani in posameznika na drugi strani. Na osnovi koristi se določijo skupni cilji, merila in standardi z namenom, da se dosežejo postavljeni cilji (Pegam, 2003, str. 21, 22).

Državna uprava predstavlja sredstvo države za izvajanje njene osnovne funkcije oblasti. Pri izvajanju te funkcije državna uprava ureja odnose v družbi na način, ki je v skladu z zakoni. Širši vidik pa vključuje tudi izvajanje prisile kot posledico pravnih odločitev uprave, vlade in parlamenta. Ožji vidik te funkcije vključuje izvrševanje zakonov in predpisov ter njihov nadzor. To funkcijo izvajajo vlada in ministrstva. Sicer pa državno upravo opredeljuje Zakon o državni upravi kot del izvršilne oblasti v R Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Upravne naloge po zakonu izvajajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote, t. i. upravni organi (Šepec, 2009, str. 8).

## **4.2 GOSPODARSKE DRUŽBE IN STANDARDI**

Pod pojmom organizacije razumemo lahko obliko združevanja ljudi in sredstev z namenom opravljanja oz. izvajanja določene dejavnosti. To so lahko: podjetja, firme, družbe, združenja. Opredelitev tega pojma pa je več. Organizacije so bistvenega pomena za vsako družbo, saj ljudje, ki so povezani, lahko dosežejo veliko več, kakor bi vsak posameznik sam. Razmerja med ljudmi pa se spreminjajo, saj nanje vpliva tako notranje kot zunanje okolje. Prav tako se organizacije razlikujejo med seboj. Različne so po postavljenih ciljih, po številu zaposlenih, po dejavnostih. Za uspešen razvoj vsake organizacije so potrebni ustrezni vodje, ki skupaj s sodelavci dosegajo skupne cilje (Zoppe, 2002, str. 11, 12).

Gospodarske družbe so pravne osebe, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Pridobitno dejavnost pojmuje kot vsako dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja oz. ustvarjanja dobička. Dobiček je pozitivna razlika med prihodki in odhodki v bilanci uspeha poslovanja družbe v določenem obdobju.

Poznamo dve obliki gospodarskih družb:

- osebne – družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba ter
- kapitalske – družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba.

Gospodarske družbe na trgu delujejo po načelih pridobitne dejavnosti. Njihovo delovanje temelji na zakonu o gospodarskih družbah in drugih zakonih, ki urejajo to področje. Od nepridobitnih organizacij se predvsem razlikujejo po tem, da:

- ustvarjajo dobiček in ga delijo na lastnike,
- plačujejo davek na dobiček.

Pridobitev certifikata kakovosti po standardih ISO, ki predstavljajo samo eno izmed orodij na poti k odličnemu podjetju, ima za organizacije določeno vrednost, saj daje kupcem oz. njihovim strankam potrditev, da jim lahko zaupajo. Obstaja še vrsta drugih pristopov, modelov in sistemov, kot so: modeli uravnoteženih kazalnikov, primerjalno ocenjevanje (benchmarking, model odličnosti EFQM, vitka proizvodnja 20 ključev, sistem stalnih izboljšav, šest sigem itd.).

Najbolj pa so razširjeni standardi ISO. V mednarodnem poslovanju pridobljeni certifikat priznava podjetje kot 'kakovostno organizacijo' tako z vidika ugleda kot položaja na mednarodnih trgih. Pridobljeni certifikat za vzpostavitev sistema kakovosti je dragocen predvsem kot referenca pri trženju, skupnih naložbah kot tudi pri zniževanju stroškov. Pomembno je tudi, da imajo spremembe, ki jih prinese postavitve sistema kakovosti, dolgoročne cilje v spremembah miselnosti.

Certifikat kakovosti pomeni potrdilo z določeno časovno omejitvijo trajanja, ki ga izda certifikatska hiša. Dokument dokazuje, da je bila izvedena presoja sistema in da sistem deluje skladno z ustreznim standardom.

Certificiranje pa pomeni postopek, v katerem neodvisna stranka dodeli pisno priznanje (certifikat) določeni organizaciji in s tem potrjuje skladnost z zahtevami določenega standarda.

Naša država v zadnjih letih zelo intenzivno vzpodbuja uporabo modela odličnosti EFQM, in sicer s pomočjo podeljevanja priznanj R Slovenije za poslovno odličnost.

Standardi ISO postavljajo za organizacije minimalne zahteve glede ureditve in poteka poslovanja, ki bi jih morale organizacije imeti že veliko prej, vendar pa jih najpogosteje uvajajo v poslovanje šele pod določenimi pritiski, kot so zahteve kupcev, druge zahteve tržišč. Načelo odgovornosti, ki se uvaja v poslovanje z zagotavljanjem kakovosti, spodbuja vse zaposlene k bolj urejenemu delu, pa tudi k drugačnemu mišljenju in spremembam v organizacijski kulturi. Urejanje poslovanja po zahtevah standardov ISO je začetek sprememb in stalne dejavnosti, ki vodi do drugačnega, bolj urejenega načina poslovanja organizacije.

Ocenjevanje kakovosti je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki opredeljujejo uspešnost delovanja organizacije, dolgoročno pa je predvsem pokazatelj, ki daje najvišjemu vodstvu podatke o viziji, strategiji in politiki ter smotrih in ciljih za delovanje v prihodnosti. Priprave na merjenje in presojanje kakovosti se v vsakem primeru začnejo na strateškem nivoju organizacije. Na osnovi interesov in vizije se oblikujejo strategije in politike, ki navajajo zahtevane smotre in cilje pri izvedbi (Šepec, 2009, str. 23).

Z uvajanjem sistemov kakovosti v organizacije se običajno pojavi vprašanje, kako doseči uspešnost uvedbe in nadaljnje uporabe standardov. Po mnenju nekaterih avtorjev ima uvajanje kakovosti smisel, če to, kar dosežemo, tudi stalno spremljamo in merimo. Glavni razlogi za uvedbo merjenja kakovosti pa so naslednji:

- če ni vzpostavljeno merjenje, ni možno razlikovati uspeha od neuspeha;
- doseženih rezultatov ni možno pravilno nagrajevati;
- če ne prepoznamo slabega dela, ga ne moremo popraviti (Žurga, 2002, str. 13).

Leta 2008 je bila izdana 4. izdaja standardov ISO z oznako ISO 9001 : 2008. Vključuje zahteve sistema kakovosti, ki naj ga izpolnjuje organizacija, da bi dosegla stalni dvig zadovoljstva svojih odjemalcev (kupcev uporabnikov izdelkov ali storitev). Standard je splošen in uporaben v vseh organizacijah ne glede na dejavnost in predstavlja osnovo za druge sisteme vodenja.

### **4.3 POTREBE PO REFORMIRANJU JAVNE UPRAVE**

Reforma javne uprave je postopni proces, ki poteka v številnih državah razvitega sveta, pa tudi v drugih državah, ki razvitosti še niso dosegle v taki meri, da bi se primerjale z razvitimi državami. Proces reforme javne uprave je posledica hitrega in dinamičnega razvoja upravnih sistemov. Vse večja globalizacija sili države v prilagoditev institucij in njihovih funkcij. V preteklosti poudarjena regulativna vloga države se v sedanosti umika njeni novi partnerski vlogi. Še bolj pa se bodo navedeni trendi razvoja izrazili v prihodnosti. Država postaja tako vse bolj enakovreden partner, ki skrbi za uspešen razvoj celotnega javnega in družbenega sistema (Pegam, 2003, str. 22).

Glede na to, da je Slovenija članica Evropske unije, so spremembe v javni upravi potrebne tudi pri nas. Opozorila zaradi neučinkovitosti javne uprave in o nujnosti sprememb že prihajajo. Temeljni cilj preobrazbe je v izvedenih funkcionalnih in strukturalnih spremembah ter v predvidenih usmeritvah javnih služb k uporabnikom oz. njegovim potrebam, željam in pričakovanjem.

Reforma slovenske javne uprave je nujno potrebna, ker je danes neučinkovita in predstavlja eno izmed največjih ovir za doseganje večje konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva in s tem gospodarske rasti v celoti. Potrebe po reformi veljajo za vse dele javnega sektorja, saj le-ta predstavlja že blizu 45 odstotkov slovenskega bruto domačega proizvoda. Zahteve po reformi temeljijo na globalnih družbenih spremembah, nastanku integracijskih gibanj in globalizaciji sveta, ki bi prispevale k zmanjšanju proračunskega primanjkljaja. Državna uprava predstavlja največje podjetje v državi, ki nima konkurence, saj ima po zakonu zagotovljen

monopolni položaj. Kritike na račun javne uprave se nanašajo predvsem na neracionalno porabo proračunskega denarja oz. velike stroške in so povsem upravičene. Nezadovoljstvo strank in drugih uporabnikov storitev javne uprave se nanaša predvsem na predolgo trajanje reševanja upravnih zadev, število pritožb, previsoke upravne takse ipd. (Pegam, 2003, str. 22).

Prenova državne uprave, ki jo sestavljajo metodologije in posamezna orodja za graditev med seboj povezanih in soodvisnih sistemov in podsistemov, predstavlja temelj za predvideno reformo. Reforma bi tako zajemala tri področja aktivnosti:

- povečanje kakovosti, hitrosti in večjo natančnost delovnih postopkov, prenovitev upravnih, vodstvenih in drugih funkcij;
- izgradnjo in razvoj sistemov kakovosti z namenom, da se upoštevajo potrebe strank, predvsem pa njihove želje in pričakovanja;
- razvoj informacijskega sistema v javni upravi, ki mora zagotavljati hiter dostop do podatkov, njihovo natančnost in ažurnost. Informacijski sistem mora omogočati pravočasne in hitre zaznave sprememb na posameznih področjih. Sistem mora biti usmerjen v povečanje storilnosti in mora biti v pomoč zaposlenim (Pegam, 2003, str. 22).

Pri reformi javne uprave so pomembni trije vidiki, in sicer: organizacijski – za spremembe v organizacijskih strukturah in procesih; funkcionalni – spremembe v načinu delovanja in zagotavljanja storitev; kadrovski – človek ima najpomembnejšo vlogo pri izvedbi potrebnih reform in sprememb (Stanonik, 1999, str. 36).

Reformo javne uprave lahko razumemo kot stalni proces izboljševanja poslovanja, nikakor to ne more biti le enkratna naloga. V današnjem času so v javni upravi prisotna velika prizadevanja, da bi kakovost postala najvišje izražena vrednota in pglavitni način za izvedbo potrebnih reform. Odločitev o uvajanju sistemov kakovosti v javni upravi postaja tako velika priložnost, da se začne postopni razvoj v uvajanje potrebnih reform.

Uvajanje sistemov kakovosti pa ne sme oz. ne more biti politična odločitev, pa tudi aktivnosti ne morejo biti izpeljane v času ene vlade, temveč časovno presega ta okvir. Skrb za dvig kakovosti storitev v javni upravi je dejansko stvar vseh zaposlenih v javni upravi. Postati mora gibanje, stalno delovanje, ne nazadnje vrednota vseh in vsakega posameznika. Uvedba sistemov kakovosti bi omogočila, da bi javna uprava dobila orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje zakonodaje, dobila pa bi tudi orodje za strokovno delo.

Reforme javne uprave zahtevajo tako optimizacijo delovnih procesov, zmanjševanje stroškov, usposabljanje zaposlenih, postavitve jasnih ciljev organizacij javne uprave in postavitve ciljev kakovosti.



## **4.4 PRENOVA IN SPREMINJANJE VLOGE JAVNE UPRAVE**

Z uvajanjem razvojnih trendov vodenja v javni upravi poskuša vlada doseči bolj odprt in decentraliziran sistem, ki naj bi nadomestil klasično in praviloma togo hierarhijo. To pomeni postopno vpeljevanje pozitivnih prvin in izkušenj iz zasebnega sektorja, predvsem na treh področjih:

- uvajanje racionalnih metod dela v javno upravo;
- uvedbo poslovno naravnanih podjetniških metod in tehnik dela v javni upravi in
- pretvorbo birokratske javne uprave v učinkovito, odzivno in k uporabniku usmerjeno oblast.

S temi reformami javne uprave bi dosegli naslednje cilje:

- povečanje kakovosti osebja in izboljševanje njegovega dela;
- vzpostavitev določene odgovornosti – zaradi preprečevanja zlorabe javne oblasti in slabega upravljanja z javnimi sredstvi;
- vzpostavitev določene samostojnosti za javne uslužbence;
- privlačnost službe v javni upravi;
- prilagoditev uprave spremenjenim potrebam – reorganizaciji in nižjim stroškom.

Z uvajanjem razvojnih trendov vodenja oz. z modernizacijo državne uprave bo dosežen bolj odprt in decentraliziran model vodenja, ki bo nadomestil klasično in togo hierarhijo. To bi bilo možno doseči z uveljavljanjem ideje o novem javnem vodenju, ki vpeljuje pozitivne izkušnje iz zasebnega sektorja. Izkušnje se nanašajo na ekonomiko poslovanja, pristope in metodologijo upravljanja, delovne metode in tehnike, organizacijske oblike, podjetniški način razmišljanja (Pegam, 2003, str. 26).

Z reformo načel vodenja v državni upravi in z uvajanjem izkušenj s tega področja iz zasebnega sektorja mora to postati način delovanja in mišljenja zaposlenih v javni upravi kot tudi stalni proces izboljševanja delovanja državne uprave.

Značilnosti glavnih elementov splošnega modela vodenja javnega sektorja so naslednje (Pegam, 2003, str. 27, 28):

- Profesionalno vodstvo – potreben je premik od birokratskega do profesionalnega vodenja. Tradicionalni javni uslužbenec izpolnjuje naloge v skladu s pravili in postopki, medtem ko je vodstvo bolj dejavno, saj samostojno sprejema odločitve in izvaja sprejete politike ter tako lahko bistveno bolj prispeva k izboljšanju poslovanja javnega sektorja.

- Standardi in merjenje uspešnosti – novo vodstvo je usmerjeno k spremljanju uspešnosti, kar pomeni, da bi za realizacijo ciljev spremljali tudi, s kakšnimi stroški so naloge dosežene. Bistvo vodenja je tako v stalnem izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.
- Kontrola produkta – javni sektor je do sedaj pri poslovanju poudarjal pridobljena sredstva in ne na produktov. Nova usmeritev pa temelji na usmeritvi k rezultatom, to je h kakovosti storitev, ki jih nudijo oz. opravljajo za stranke.
- Decentralizacija v javnem sektorju – nova usmeritev delovanja javnega sektorja je v decentralizaciji nalog. Dejstvo je, da so manjše organizacijske enote veliko bolj uspešne kot velike. Cilji so bolj približani zaposlenim ravno v manjših enotah.
- Spodbujanje konkurence – trg in konkurenca vzpodbujata učinkovitost in povečujeta konkurenco. Večja konkurenca naj bi vzpodbudila javni sektor k višji kakovosti storitev, ki jih ponujajo.
- Lastnosti vodenja procesa – usmeritev je v bolj prilagodljivem sistemu zaposlovanja, nagrajevanja in izvajanja aktivnosti.
- Ekonomična raba virov – zahteve so usmerjene v bolj ekonomično rabo vseh virov, torej boljše kakovost storitev ob relativno nižjih stroških.

Novi način vodenja je v primerjavi s klasično birokratsko javno upravo po novem usmerjen k ciljem, je inovativen, diskreten, uspešen. Njihov proces je po novem modelu prilagodljiv in uspešen. Je voden in usmerjen k doseganju rezultatov z namenom zadovoljevanja osebnih interesov. Na koncu pa ni pomembno samo javno dobro, ampak predvsem doseganje dobička (Pegam, 2003, str. 28).

Proces uvajanja elementov novega načina vodenja v organizacije javne uprave bo postopen, pa tudi dolgotrajen. Rezultati so odvisno od tega, v kolikšni meri so sedanji procesi v javni upravi že optimirani, koliko so racionalno organizirani in vodeni, ne nazadnje je tudi pomembno, koliko so usmerjeni k potrebam strank in prijazni do uslužbencev.

Prenova javne uprave tako ni enkratna, temveč stalna naloga, je tudi nova filozofija vodstva. Prenova je tako lahko izpeljana le z uvajanjem sistem kakovosti, ki vključuje tudi sistem usposabljanja in motiviranja zaposlenih.

## 4.5 UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

Zanimanje za kakovost v javni upravi se je pojavilo v drugi polovici devetdesetih let. Uvajanje sistemov kakovosti v prakso predstavlja priložnost, pa tudi nujnost spreminjanja miselnosti javnih uslužbencev. Dejstvo je, da sistem kakovosti ne more delovati, če ni prisoten v zavesti vsakega posameznega uslužbenca.

Kakovost v javni upravi je potrebno zagotoviti na osnovi Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami iz leta 2001 in s pomočjo različnih shem kakovosti. Na osnovi navedene uredbe morajo organi javne uprave vsaj enkrat letno izvajati postopke ugotavljanja kakovosti storitev, predvsem glede načina poslovanja s strankami.

Osnovni cilji uvajanja in vzpodbujanja kakovosti v državno upravo so naslednji (Virtič, 2003, str. 4):

- usmeritev k odjemalcem,
- povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih,
- izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti,
- obvladovanje stroškov,
- izboljšanje preglednosti poslovanja,
- večja javna odgovornost in primerljivost,
- dvig ugleda in prepoznavnosti,
- pridobivanje certifikatov kakovosti po posameznih upravnih enotah,
- prehod od uveljavitve kakovosti kot izpolnitve zahtev in pričakovanj odjemalcev do odličnosti kot njihovega preseganja.

Rezultati poslovanja javne uprave so storitve, drugačne od tistih, ki jih gospodarske družbe ponujajo na konkurenčnem trgu. Državna uprava deluje v monopolnih situacijah, zato pravila konkurence zanjo ne veljajo, saj ji na trgu ni potrebno tekmovati ne s ceno in ne s kakovostjo storitev. To pa še ne pomeni, da ji ni potrebno skrbeti za kvalitetno delo. Dejstvo je, da se zahteve uporabnikov po višji kvaliteti storitev iz dneva v dan povečujejo. Zato se tudi zahteve po preobrazbi in modernizaciji javne uprave vključno z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo stalno povečujejo (Virtič, 2003, str. 4).

Za odpravo neučinkovitosti v javni upravi, ki izhaja iz njenega monopolnega položaja, je potrebno uvesti sistem kakovosti storitev. Uvajanje kakovosti predstavlja temelj vsake prenove, enako velja tudi za javno upravo. Uvajanje kakovosti je neprekinjen proces. Za odločitve o uvedbi sistema kakovosti v javno upravo pa je odgovorna vlada, ki bo morala bolj upoštevati vrednote uporabnikov storitev. Spreminjati in dopolnjevati bo potrebno tudi postavljeno dolgoročno vizijo kot tudi

processe dela. Večina napak in problemov državne uprave se lahko razreši z vpeljavo elementov kakovosti na vsa področja javne uprave (Pegam, 2003, str. 31).

Vlada bi za vpeljavo sistemov kakovosti morala dati večji poudarek vrednotam, kot so (Pegam, 2003, str. 31):

- uresničitev želja in pričakovanj državljanov – prizadevanja za kakovost storitev, ki jo pričakujejo državljani, je največja vrednota;
- hiter odziv – to so kratki časi za izvajanje procesov dela in točnost izvedbe storitve, ki jo potrebujejo državljani, predvsem pa z učinkovitostjo delovanja in zniževanjem stroškov;
- ravnanje z merljivimi cilji – vključeno v temeljne vrednote državne uprave;
- imeti dolgoročno vizijo prihodnosti;
- usmerjenost v procese dela in
- ciljna usmerjenost v rezultate.

Strateški načrt sprememb v javni upravi vključuje med drugim tudi nekaj elementov kakovosti (Pegam, 2003, str. 31, 32):

- dolgoročne cilje na področju kakovosti,
- pomembnost ključnih elementov kakovosti,
- obveznost vlade za kakovost,
- odnose s strankami,
- izpolnitev potreb in pričakovanj strank,
- medsebojne odnose znotraj javne uprave kot sistema,
- program izboljšanja kakovosti,
- povečanje ekonomičnosti poslovanja,
- zmanjšanje stroškov kakovosti ter
- izobraževanje in motivacijo za kakovost.

## **4.6 PRESOJA KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI**

Uvajanje sistema kakovosti in tudi sama presoja kakovosti je povezana z interesi, vizijo, strateškimi cilji in politiko organizacije.

Poslanstvo Ministrstva za javno upravo vsebuje usmeritev javne uprave, in sicer: *»Prijazna in učinkovita javna uprava, prijazna do uporabnikov njihovih storitev in prijazna do javnih uslužbencev.«* Prijazno javno upravo je možno doseči s čim bolj učinkovito izrabo človeških, finančnih in materialnih virov ter znanja (Šepec, 2009, str. 25).

Javna uprava (državna uprava in lokalna samouprava) ima pomembno vlogo, saj zagotavlja strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršuje sprejete

politike. Vlada se zaveda, da je uspešno javno upravljanje poleg gospodarske rasti eden od stebrov družbenega razvoja.

Vizija Vlade R Slovenije na področju javne uprave sestoji iz naslednjih načel, na podlagi katerih bo delovala javna uprava (Šepec, 2009, str. 25):

- zakonitosti,
- pravne varnosti in predvidljivosti,
- politične nevtralnosti,
- usmerjenosti k uporabnikom
- odprtosti in preglednosti,
- kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti.

Javna uprava R Slovenije želi po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov doseči rezultate, primerljive rezultatom javnih uprav v Evropski skupnosti.

Temeljne usmeritve kakovosti v javni upravi izhajajo iz strateškega načrta za implementacijo reforme v slovenski javni upravi 1997–1999, ki je bil sestavni del Strategije RS za vključitev Slovenije v EU. Te usmeritve so predvidevale uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti v javni upravi kot enega izmed temeljnih stebrov reforme slovenske uprave.

Pomembnejše usmeritve delovanja in razvoja javne uprave R Slovenije glede uspešnosti in učinkovitosti ter kakovosti in odzivnosti so naslednje (Šepec, 2009, str. 26):

- dvig učinkovitosti in uspešnosti javne uprave ter racionalnejša poraba sredstev;
- dvig standardov kakovosti upravnih storitev ter merjenje in dvigovanje zadovoljstva uporabnikov;
- večja odzivnost organov javne uprave na kritike, predloge, pripombe in pohvale uporabnikov;
- spodbujanje in krepitev upravljanja kakovosti v upravi z uveljavljenimi sistemi in modeli;
- spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter njihov razvoj v uvajanje ustreznih standardov kakovosti, npr. ISO, CAF in EFQM;
- izboljšanje kakovosti predpisov in drugih aktov državnega zbora, vlade in ministrstev.

Politika kakovosti predstavlja temeljne usmeritve, cilje in vrednote glede kakovosti, ki veljajo v vsaki organizaciji tako v javnem kot privatnem sektorju.

Politika kakovosti slovenske javne uprave po izjavi Vlade R Slovenije izhaja iz globalnih, vsem standardom in modelom lastnih temeljnih konceptov kakovosti in vrednot sodobne evropske uprave. Ravno tako politika vključuje tudi temeljna načela po Zakonu o državni upravi, kot so: zakonitost, samostojnost, politična nevtralnost, nepristranskost, odgovornost, odprtost in etičnost.

Strategija in politika nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 zajema vizijo vlade RS, v kateri so zajeta načela usmerjenosti javne uprave k uporabniku, odprtosti, preglednosti, uspešnosti in učinkovitosti delovanja. Temelj uvajanja predstavljata vsebina in usmeritve, ki so opredeljene v dokumentu Politika kakovosti slovenske javne uprave.

V letu 2003 je bila zaradi približevanja EU in sprememb javne uprave izvedena revizija politike kakovosti v javni upravi, in sicer se je pojavila potreba po prenovi in potrditvi deklaracije. Postavljene usmeritve revidirane politike kakovosti so bile pravna podlaga za uporabo in uvajanje sodobnih orodij celovitega vodenja kakovosti – TQM v javni upravi. Na novo opredeljena politika uvaja tudi orodja, s katerimi bo lažje določiti cilje in smeri uravnoteženega razvoja, in sicer:

- model CAF,
- model odličnosti EFQM in
- standarde sistema vodenja kakovosti ISO 9001.

Poudarjena je tudi odprtost za možnosti uporabe alternativnih orodij (Šepec, 2009, str. 26, 27).

Načela politike kakovosti javne uprave, ki so upoštevana pri uvajanju kakovosti, so naslednja:

- naravnost na uporabnika, voditeljstvo in stanovitnost namena, razvijanje partnerstva,
- razvoj in vključevanje zaposlenih, stalne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje,
- družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate in gospodarnost delovanja.

Vlada R Slovenije je dopolnila strateške usmeritve uvajanja sistemov kakovosti v javno upravo s sprejetjem Strategije nadaljnjega razvoja javne uprave 2003–2005. V dopolnjeni strategiji so poudarjeni cilji demokratizacije in povečanje učinkovitosti. Strategija opredeljuje cilje razvoja uprave po posameznih področjih, vključno z akcijskim načrtom konkretnih ukrepov, ločeno na analitične, implementacijske in razvojne dejavnosti. Strategija določa naslednja področja poglobljenega razvoja javne uprave, to so (Šepec, 2009, str. 27, 28):

- upravljanje kadrovskega virov,
- prenova nalog in organizacije uprave,
- procesi v upravi in e-uprava,

- upravljanje kakovosti,
- odprta vrata,
- racionalizacija na področju javnih financ.

Časovno je bila implementacija modelov presojanja kakovosti in odličnosti v javno upravo naslednja (Šepec, 2009, str. 28):

- leta 1999 – vsesplošna uveljavitev certificiranja po standardih ISO skupine ISO 9000,
- leta 2002 – uporaba standardiziranega ocenjevanja javne uprave – skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju po posebnemu evropskemu dokumentu, namenjenem standardiziranemu ocenjevanju javne uprave – model CAF,
- leta 2005 – prva bronasta diploma na področju modelov odličnosti EFQM (PRSPQ) v kategoriji javnega sektorja.

Model CAF so upravni strokovnjaki razvili v letih 1998–2000 v državah članicah EU. V Sloveniji je bil predstavljen novembra 2001. V februarju 2002 je bila ustanovljena delovna skupina za uvajanje modela CAF v slovensko upravo. Naloga te skupine je bila, da zagotovijo slovensko obliko tega modela in usposobijo ocenjevalce po modelu odličnosti EFQM, na katerem temelji model CAF (Kovač, 2002, 46–51).

Z vstopom R Slovenije v Evropsko unijo leta 2004 se je začela hitra implementacija merjenja kakovosti delovanja javne uprave po modelu CAF. V slovenski javni upravi uporabljajo različna orodja za doseganje kakovosti, pri čemer je uporaba modela CAF najpogostejša, saj ga izvaja več kot 70 upravnih organov. Septembra 2006 je bila na 4. konferenci o kakovosti v javni upravi v EU predstavljena nova varianta modela CAF 2006, leto kasneje pa tudi prevedena v slovenski jezik (Ministrstvo za javno upravo, 2009).

Kakovost v javni upravi v smislu zagotavljanja zadovoljstva strank zajema:

- obvladovanje procesov, ki krojijo upravno delovanje (hitrost, točnost in zanesljivost),
- dobro informiranje strank in razumevanje njihovih potreb,
- opravila, za katera upravni uslužbenci lažje poskrbijo sami, se ne prelagajo na stranke,
- prijazen smehljaj, spoštovanje diskretnosti, opravičilo, kanček potrpljenja in razumevanja.

Postopek pridobitve certifikata se začne z odločitvijo vodstva o uvedbi sistema kakovosti v določeno organizacijo. Za pridobitev certifikata kakovosti je potrebno navezati stik s certifikatsko hišo, ki podeljuje certifikat kakovosti, z njo se tudi dogovori o izvedbi posameznih faz postopka certificiranja.

Posamezne faze postopka pridobitve certifikata kakovosti so naslednje (Pegam, 2003, str. 43, 44):

- uradna prijava in sklenitev pogodbe med javno upravo oz posamezno upravno enoto in certifikatsko hišo;
- sledijo še naslednje aktivnosti:
  - predpresoja,
  - pregled poslovnika,
  - poročilo o pregledu,
  - certifikatska presoja,
  - poročilo o morebitnih neustreznostih in
  - izvedba korektivnih ukrepov.

Sledi odobritev in podelitev certifikata.

Certifikatska hiša pregleda dokumentacijo in izda poročilo o tem. Na podlagi predloženega poročila je potrebno odpraviti morebitne pomanjkljivosti in neskladnosti (Pegam, 2003, str. 45).

Hierarhija dokumentov kakovosti zahteva poseben pristop, saj zakonodaja določa in vpliva skoraj na vsak postopek, ki se odvija v upravnem organu. Glede na potrebe uporabnikov delimo dokumente kakovosti na:

- poslovnik kakovosti – opredeljuje sistem kakovosti,
- organizacijske predpise – opredeljujejo način izvajanja sistema kakovosti in
- delovna navodila – opredeljujejo način izvajanja posameznih del v poslovnem procesu.

Zakonska regulativa vpliva na vse nivoje dokumentacije sistema kakovosti (Pegam, 2003, str. 45).

## **4.7 MODEL PRESOJE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI**

Najpomembnejši modeli presojanja kakovosti v javni upravi R Slovenije in modeli samoocenjevanja so naslednji:

- standardi ISO,
- model CAF in
- model odličnosti EFQM.

Najpogostejša modela, po katerih javnost ocenjuje delovanje javne uprave, sta predvsem:

- SERVQUAL in
- Barometer kakovosti.



Med vsemi modeli presojanja kakovosti v javni upravi je najpomembnejši model CAF, ki se v praksi v slovenski javni upravi tudi najpogosteje uporablja. Določena ministrstva ga priporočajo kot strateško smernico za presojanje kakovosti delovanja javne uprave že od leta 2002 dalje (Kovač, 2002, str. 46).

## **Standardi ISO**

Pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO pomeni skladnost delovanja organizacije z zahtevami mednarodnega standarda. Certifikat pomeni, da ima organizacija vpeljan sistem obvladovanja in izboljševanja svojega poslovanja ter obvladovanja sprememb v poslovanju (Žurga, 2001, str. 7).

Standardi ISO predstavljajo osnovo za ustrezno postavitvev in vzdrževanje sistema kakovosti organizacije in uvajajo doslednost in sistematičnost izvajanja delovnih procesov, kar omogoča boljše rezultate poslovanja. V slovenski javni upravi pridobiva certifikate kakovosti vsaka organizacija sama, saj je to neobvezujoča odločitev vsake organizacije posebej. Standardi ISO pokrivajo obvladovanje poslovanja celotne organizacije in stalno izboljševanje. Standard temelji na potrjenem organizacijskem modelu, kar je njegova prednost, slabost pa je potreben finančni vložek za izvedbo postopka certificiranja oz. pridobitve certifikata kakovosti (Žurga, 2007, str. 51).

Standardi ISO se stalno dopolnjujejo. Mednarodna organizacija za standarde ISO je 14. novembra 2008 izdala novo izdajo standarda ISO 9001 : 2008. Slovenski prevod je izšel 11. decembra 2008. Gre za četrto izdajo standarda, prva je bila izdaja leta 1987. Zadnja izdaja standarda je 14. novembra v celoti nadomestila ISO 9001 : 2000, do takrat sta bila veljavna oba standarda (Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2009).

## **Model odličnosti EFQM**

Model odličnosti je neobvezen okvir, ki temelji na devetih kriterijih, in sicer:

- na petih dejavnkih, ki izhajajo iz dela organizacije (voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstva in viri, procesi) in
- na štirih rezultatih, ki se nanašajo na rezultate v zvezi z odjemalci, z zaposlenimi, z družbo in ključnimi rezultati delovanja.

Vsebinsko sta obe strani modela povezani med seboj, in sicer:

- stran, kjer so rezultati, se ukvarja z dosežki,
- stran, kjer so dejavniki, pa opisuje način, kako se ti rezultati dosegaajo.

Model odličnosti se lahko uporablja na več načinov, in sicer:

- kot orodje za samoocenjevanje,

- kot način primerjanja z ostalimi organizacijami,
- kot vodič za prepoznavanje področij izboljševanja ali pa
- kot osnovo za način razmišljanja in strukturo za sistem organizacijskega menedžmenta.

Model EFQM predstavlja osnovo, na kateri so razvili model CAF.

### **Model CAF**

Model CAF je nastal kot odziv na potrebe javnih služb, ki so želele imeti prirejen model, da bi vključeval posebnosti dela v javnih službah, kot so: usmerjenost k odjemalcem, servisno dejavnost, nefinančne rezultate dela, povezanost s politiko). Skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU je v letih 1998–2000 razvila skupni ocenjevalni okvir, imenovan model CAF. Model se je dopolnjeval, zadnje dopolnitve je doživel leta 2006, v slovenščino je bil preveden v letu 2007 (Ministrstvo za javno upravo 2009).

Model CAF temelji na modelu odličnosti EFQM, upošteva predvsem vpliv politike na strokovno delo v javni upravi, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančne rezultate delovanja. Model CAF je uradno priznan tudi v sistemu EFQM kot prva stopnica k razvoju odličnosti.

Ključne prednosti modela CAF so naslednje:

- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja njegove posebnosti,
- integralnost modela – upošteva dejavnike kot rezultate dela,
- primerljivost med državami evropske unije, ker ga uporabljajo v številnih državah,
- predstavlja povezavo med modeli, ker je oblikovan na modelu odličnosti EFQM,
- nizki stroški uporabe,
- uporabljajo ga lahko vsi deli javnih služb,
- številne možnosti uporabe.

Model CAF ima štiri glavne cilje (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, 2006, str. 7):

- načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) uvesti v javno upravo,
- omogočiti javnim organizacijam, da same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšanje poslovanja,
- delovati premostitveno med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti,
- omogočiti primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.

V primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti predstavlja CAF enostaven model, ki omogoča pridobitev prve informacije o poslovanju organizacije. Nekatere organizacije, ki želijo v kakovosti višjo stopnjo, lahko kasneje izberejo enega od zahtevnejših modelov kakovosti. Model CAF je združljiv z drugimi modeli, zato omogoča lažji prehod na višje ravni odličnosti.

Nadaljnji razvoj kakovosti v javni upravi zajema:

- celostni pregled uspešnosti upravnih organizacij,
- primerljivost z evropskimi javnimi upravami in zasebnim sektorjem,
- usmerjenost k uporabniku in gradnji sistema vrednot proti birokratizmu,
- razvoj partnerskih odnosov z državljani, zasebnim sektorjem, nevladnimi organizacijami in drugimi deli družbenega sistema.

Uvedba sistema kakovosti uvaja večji red, preglednost poslovanja, sistematičnost pri zbiranju podatkov, uvaja nove pristope pri reševanju problemov, novo notranjo kulturo, kar ustvarja pogoje za možnost večjega obvladovanja stroškov.

## **4.8 UPORABA STANDARDOV IN MENEDŽMENT KAKOVOSTI**

Danes se organizacije soočajo s pojavom globalnih trgov, pa tudi odjemalci oz. uporabniki izdelkov in storitev so vse bolj zahtevni, saj želijo imeti vedno nove in boljše izdelke. Tako lahko predstavlja osnova za konkurenčno prednost na trgu:

- certifikat kakovosti ISO,
- stroški,
- hitrost dostave,
- čas od razvoja do ponudbe izdelka na trgu,
- uporaba najnovejših tehnologij.

Odjemalci – uporabniki izdelkov ali storitev, ki so v današnjem času vse bolj zahtevni, kakovost kar zahtevajo, ne samo želijo. Kakovost že dolgo ni več povezana samo s proizvodnjo, ampak tudi s človekovimi potrebami in pričakovanji. Pričakovanja pa so pogosto odraz določenih vrednot: svobode, enakopravnosti, varovanja zdravja in varovanja okolja.

Uspešnost poslovanja organizacij je danes vse bolj odvisna tudi od kulture (interesov, vrednot, motivov), vse bolj pomembno postaja tudi timsko delo, pripadnost organizaciji, pridobivanje znanja in učenje. Uspešnost poslovanja organizacije je možno doseči z urejenostjo poslovanja oz. z različnimi sistematičnimi organizacijskimi pristopi, med katere štejemo tudi menedžment kakovosti, ki vključuje:

- načrtovanje kakovosti – ugotavljanje zahtev in postavitve ciljev kakovosti,
- obvladovanje kakovosti – izpolnjevanje postavljenih zahtev,
- zagotavljanje kakovosti – zaupanje odjemalcev, da bodo zahteve izpolnjene,
- izboljševanje kakovosti – povečanje notranje sposobnosti izpolnjevanja zahtev.

Za vzpostavljanje sistema menedžmenta kakovosti je pogosto uporabljen standard kakovosti (Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 13–15).

Pri razvoju sistema menedžmenta kakovosti se tako pogosto uporabljajo standardi kakovosti ISO, sistemi za ravnanje z okoljem po zahtevah standardov skupine ISO 14000, celoviti menedžment kakovosti (TQM) in evropski model poslovne odličnosti. Vse bolj se uveljavljajo tudi drugi standardi, kot so: standardi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, pa sistem vodenja za varovanje informacij. Uporaba različnih standardov omogoča organizacijam poleg kakovosti izdelkov in storitev tudi poenotenje sistemov pri načrtovanju, urejenosti, preglednosti, odgovornosti in sistematičnosti poslovanja (Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 42–45).

V svetu je uporaba standardov kakovosti ISO zelo velika. Po letu 1990 je bila standardizacija in s tem standardi kakovosti ISO sprejeta kot osnovni minimum, ki so ga organizacije morale upoštevati, da so svoje proizvode lahko prodajale državam Evropske unije. V začetku leta 1993 so imele certifikat kakovosti po ISO organizacije v 48 državah po svetu. Konec leta 1998 je bilo po številu teh držav že 143. Pomembno vlogo pri uvajanju standardov je imela tudi globalizacija trgov in ukinjanje državnih meja med državami (Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 52, 53).

Standardi kakovosti so se najprej uveljavili v proizvodnih panogah gospodarstva. Razlogi so bili v vse večji konkurenci na trgih. Od proizvodnih panog se je uveljavitev standardov kakovosti razširila tudi na storitvene dejavnosti, pa tudi v javno upravo. Najbolj pogosti razlogi so v tem, da je bila dosežena učinkovitost v storitvenih organizacijah, pa tudi v javni upravi izredno nizka, medtem ko so imele organizacije v proizvodnih panogah višjo storilnost.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije je bilo v letu 1999 podeljenih skupno 161 certifikatov kakovosti, od tega 73 storitvenim organizacijam; v letu 2000 pa je bil delež storitvenih organizacij, ki so dobile certifikat kakovosti, že bistveno večji: od skupno 207 podeljenih je bilo 121 storitvenim organizacijam. Leta 2005 je bilo kumulativno število certifikatov ISO v Sloveniji 2114 (njihovo število je bilo še v letu 2003 bistveno manjše, tj. 465).

Primerjava Slovenije z nekaterimi evropskimi državami – kumulativno število certifikatov kakovosti ISO za leto 2005 je razvidno iz naslednje preglednice.

---

<b>Država</b>	<b>2005</b>
Slovenija	2.114
Avstrija	3.368
Nemčija	39.816
Italija	98.028
Španija	47.445
Francija	24.441
Belgija	4.481

---

Vir: Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 19

Po število certifikatov na milijon prebivalcev se Slovenija uvršča na tretje mesto, pred njo sta le Italija in Španija.

Pri tem se postavlja vprašanje, ali je kakovost razlog za uspešnost poslovanja in v kolikšni meri. Vsekakor pa so lahko uspešne tudi organizacije, ki nimajo uradnega certifikata kakovosti (Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 52).

Pomen kakovosti se je v Slovenije zelo povečal tudi zaradi zahtev trga, močne konkurence in hitrega razvoja. Tako je konkurenčnost danes vse bolj odvisna ne le od kakovosti izdelka ali storitve, ampak tudi od kakovost celotnega poslovanja, kar pa je predmet vodenja, s tem se ukvarjajo menedžerji.

Največ potreb po standardih je v tistih organizacijah, ki se hitro širijo, tem spremembam pa ne sledi notranja organizacija poslovanja.

Konkurenca nekaterih držav s cenejšimi in kvalitetnimi izdelki ter spremembe na trgu so prisilile organizacije k intenzivnemu uvajanju racionalizacije in k izvedbi organizacijskih sprememb s ciljem preživetja in razvoja poslovanja. Obstajajo različni pristopi k vodenju in upravljanju organizacij, t. i. menedžerski modeli. Eden izmed najpogosteje uporabljenih pristopov za vzpostavljanje sistema menedžmenta kakovosti temelji na standardih vodenja kakovosti. Standardi zahtevajo od organizacij, da vzpostavijo, dokumentirajo, izvajajo in trajno vzdržujejo sistem kakovosti. Motivi za pridobitev standardov kakovosti so pogosto naslednji: izboljšanje ugleda organizacije, zadovoljitev potreb trga, poenostavitev postopkov dela, izboljšanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti storitve in povečanje tržnega deleža (Piskar, Dolinjšek, 2006, str. 215).

V prihodnosti bodo uspešnejše tiste organizacije in družbe, ki bodo učinkovite pristope proizvodnega sektorja prenesle v storitveni sektor. Praksa potrjuje pravilo, da pravilna uporaba standardov omogoča varnejše in manj zapleteno življenje,

proizvodi in storitve postanejo učinkovitejši in bolj ustrezajo zahtevam, željam in pričakovanjem odjemalcev.

Trend razvoja standardizacije in kakovosti v prihodnosti je v širitvi samih sistemov kakovosti kot tudi v širitvi področij, ki bodo vzpostavile sisteme kakovosti. V prihodnje se bodo širili standardi kakovosti ISO, sistem kakovosti za okolje, celovit sistem kakovosti TQM in evropski model odličnosti.

## 5 ZAKLJUČEK

Zahteve po uvajanju sistemov kakovosti niso bile še nikoli tako visoke kot danes, saj je to splošni trend v Evropski uniji. Tudi v Sloveniji se vse več organizacij tako v javni upravi kot gospodarstvu odloča za vzpostavitev sistemov kakovosti. Eden izmed modelov, ki ga organizacije najbolj pogosto uporabljajo, je model iz družine standardov ISO. Koristi uvedenih standardov so lahko številne. Najbolj pogoste so: večja kakovost izdelkov in storitev, zadovoljstvo odjemalcev in lažji odstop do globalnih trgov, večja preglednost organiziranja poslovanja in poslovnih procesov, večja dokumentiranost postopkov in ne nazadnje izboljšanje notranje komunikacije.

Procesi globalizacije in odpiranja Slovenije državam Evropske unije ter tudi drugim državam po svetu vplivajo na vse večje potrebe, zahteve in pričakovanja odjemalcev, ki jih morajo upoštevati tako gospodarske družbe vseh vrst kot tudi organizacije v javni upravi. Tako učinkovita zadovoljitev vse višjih zahtev trga postavlja uvajanje standardov kakovosti v ospredje poslovanja organizacij. Kakovost postaja ključ za uspešnost in učinkovitost poslovanja za vsako organizacijo, pa če se nanaša na gospodarski ali javni sektor.

Boj za učinkovito javno upravo se je v Sloveniji že začel. To je tudi ena izmed pomembnih usmeritev Evropske unije. Na ta način bo njeno delovanje postalo pomemben dejavnik kakovosti življenja državljanov in konkurenčnosti gospodarstva. Spremembe so se dogajale že zadnjih 15 let, vendar pa korenite spremembe zahtevajo tudi uporabniki storitev predvsem v smeri racionalizacije delovanja javnega sektorja, izboljšanja kakovosti storitev in zniževanja stroškov.

Vse te ukrepe je možno izpeljati le s sistematičnim uvajanjem standardov kakovosti, ki so osnova za sistemski pristop pri postavitvi in izgradnji sistemov menedžmenta kakovosti. Glede na to, da je tudi v Evropski uniji enak trend oz. da se uvedba sprememb zahteva od vseh članic unije, je država na dobri poti, da te spremembe uvede in da v praksi zaživijo.

Število pridobljenih certifikatov kakovosti v Slovenije stalno narašča, kar je pokazatelj za vse več uvedenih sistemov kakovosti v praksi. To pa pomeni hkrati tudi zavezo za organizacije, da jih redno vzdržujejo in dopolnjujejo, saj se tudi okolje stalno spreminjajo. Slediti spremembam in se jim prilagajati pa je ključ ne samo za preživetje, ampak tudi za nadaljnjo rast in razvoj, kar pa je gotovo cilj nas vseh.

## LITERATURA IN VIRI

- Andoljšek, Ž. *Celovito obvladovanje kakovosti v javnem sektorju*. Uprava, letnik I, 2/2003.
- Bajde, Z. *Celovita kakovost, diplomsko delo višješolskega strokovnega študija*. Kranj: B & B. 2006.
- Bakan Topak, M., Urbajs, A. *Kakovost po ISO 9001 : 2000*. Organizacija znanja, letnik 8, 2003, dostopno 20. 5. 2010 na naslovu ([http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003\\_3/html/clanek\\_02.html](http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html)).
- Crosby, B. F. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: GV, 1990.
- Fajfar, P. *Sistemi kakovosti v slovenski javni upravi*. Ministrstvo za javno upravo, 24. november 2008.
- <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14> (dostopno 10. 5. 2010).
- <http://www.gzs.si> (dostopno 20. 5., 5. 6. 2010).
- <http://www.zares.si/pavlinic-krebs-kakovost-javnih-storitev-je-v-kriznih-casih-cilj-ki-se-mu-ne-smemo->, dostopno, 10. 5. 2010.
- [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/), dostopno 10. 5. 2010.
- *Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje v okviru priznanja RS za poslovno odličnost 2010*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2010.
- *Kakovost*. Slovenski inštitut za standardizacijo, dostopno 10. 5. 2010 na naslovu <http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>.
- Kaučič, . *Samo certifikat še ne prinese odličnosti*. Podjetnik, april 2008.
- Kern, K., Leon, L. *S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost*. Portorož: 12. letna konferenca slovenskega združenja za kakovost, Zbornik referatov, 2003.
- Kovač, P., Grošelj, B. *Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006*. Ljubljana: Urad RS za meroslovje, 2007.
- Malek, N., Škafar, B., Vorina, A. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, učbenik*. Ljubljana, IRC, 2009.
- *Osnovne informacije o sistemih kakovosti ISO*. Dostopno 10. 5. 2010 na naslovu <http://www.slovenskakakovost.si/iso.html>.
- Piskar, F., Dolinjšek, S. *Učinki standarda kakovosti ISO. Od managementa do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Pegam, J. *Uvajanje kakovosti v upravno enoto, specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Pivka, M. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000.



- Potkonjak, P. *Spletni priročnik: Kakovost poslovanja* (<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>, dostopno 20. 5. 2010)
- Povše Pesrl, T. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, izvlečki predavanj*. Kranj: B & B: 2010.
- *Prijazna in učinkovita javna uprava*. Dostopno 10. 5. 2010 na naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si>.
- Stanonik, B. *Modernizacija slovenske javne/državne uprave*. Neprofitni management, 1–2, 1999, str. 35–45.
- Šepec, I. *Ustreznost merjenja kakovosti v javni upravi za slovensko vojsko, diplomsko delo*. Koper: Fakulteta za management, 2009.
- Šostar, A. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2000.
- Verbič, B. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: GV založba, 2004.
- Virtič, F. *Celovito upravljanje kakovosti – primer policijske uprave Maribor*. Dostopno 15. 5. 2010 na naslovu (<http://www.fvv.uni.mb.si/dv2009/Zbornik/clanki/virtic.pdf>).
- Vujoševič, N. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- Vujoševič, N. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
- Vujoševič, N. *1800 vprašanj o kakovosti*. Revija RR, Ljubljana: 2000.
- Zajc, M. *Uvajanje sistema kakovosti v prakso, diplomski delo visokošolskega študija*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1994.
- Zoppe, S. *Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo, magistrsko delo*. Ljubljana: 2002.
- Žurga, G. *Učinki izboljšanja kakovosti v javni upravi, Od ideje kakovosti do dobrih praks v javni upravi. Zbornik referatov*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, 2002.
- *Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost*. Uradni list RS, št. 83/2003.