

CAF u javnom sektoru

Matošević, Nives

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:074681>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić
Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment javnog sektora

Nives Matošević

CAF U JAVNOM SEKTORU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2022. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić
Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment javnog sektora**

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

CAF U JAVNOM SEKTORU

Mentor:

Mr.sc. Zoran Stanko

Naziv kolegija:

Upravljanje kvalitetom javnih usluga

Studentica:

Nives Matošević

JMBAG studenta:

0234057167

Sadržaj

SAŽETAK.....	5
Ključne riječi.....	5
ABSTRACT	6
Keywords:	6
1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	1
1.3. Metode istraživanja	2
1.4. Struktura rada po poglavljima	2
2. ODREĐENJE POJMA KVALITETE.....	3
2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom.....	3
2.2. Aspekti kvalitete.....	4
2.3. Povijesni prikaz kvalitete	6
2.3.1. Kvaliteta jučer	6
2.4. Kontrola kvalitete	7
2.4.1. Postupci kontrole kvalitete	9
2.5. Osiguranje kvalitete.....	10
2.5.1. Pristupi TQM- Johanova trilogija moći.....	11
3. KVALITETA U JAVNOM SEKTORU	13
3.1. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom- primjena ISO 90001 na javna tijela.....	13
3.1.1. ISO certifikat	14
3.2. Modeli upravljanja kvalitetom u javnom sektoru.....	15
3.2.1. Demingov krug kvalitete ili PDCA krug.....	16
3.2.2. Baldrigeov poslovni model izvrsnosti	16
3.2.3. EFQM model.....	17
3.3. Elementi za postizanje zadovoljavajuće razine kvalitete u javnom sektoru.....	19
3.4. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO).....	21
3.5. Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovanje	22
3.6. Općenito o seriji normi ISO 9000	23
3.7. Nagrade za kvalitetu u javnom sektoru	24
3.8. Prednosti i nedostaci certificiranog sustava upravljanja kvalitetom.....	25
4. CAF U JAVNOM SEKTORU	27
4.1. Definicija i struktura CAF modela	27
4.2. Razlozi za korištenje CAF modela	29
4.3. CAF 2020	30

4.4. Samoocjenjivanje CAF modelom- primjer lokalne samouprave.....	30
4.5. Najčešće postavljena pitanja prilikom upoznavanja sa CAF modelom.....	31
4.6. Eksterna procjena za CAF.....	33
4.7. CAF ETIKETA- Efektivni korisnik CAF	35
5. ZAKLJUČAK	36
6. LITERATURA:.....	38
Knjige, radovi, članci:	38
Internetske stranice:.....	40
Popis slika:	41
Popis tablica:	41
7. ŽIVOTOPIS	42
8. IZJAVA O AUTORSTVU	44

SAŽETAK

Danas mnoge organizacije, tvrtke kao i poduzeća primjenjuju standarde koji su ključni kako bi imali uspješan sustav upravljanja kvalitetom. Iako mnogi kritičari smatraju kako je kvaliteta i dalje dobar marketinški trik, smjernice i alati koji su unutar samog procesa kvalitete daju kvalitetan i dobar uvid u sliku poslovanja kao i daljnjeg razvoja. Na temelju provođenja aktivnosti kvalitete vidljivo je kako osobe unutar organizacija rade na djelovanjima kao i na pravilnostima poslovanja i stvaranja kvalitetnih međuljudskih odnosa kako bi se uspješno izvršavali zadani zadaci. CAF model, odnosno *Common Assesment Framework*, služi kao alat koji je namijenjen upravo da organizacije naprave kvalitetnu samo procjenu da vide gdje trenutno stoje sa svojim sustavima koji su usmjereni uspostavljanju kvalitete kao i pravilnog poslovanja te što je potrebno još dodatno učiniti kako bi ustrojenje sustava bilo uspješno uspostavljeno.

Ključne riječi: CAF, Kvaliteta, Sustav upravljanja kvalitetom, Samoprocjena

ABSTRACT

Today, many organizations, companies as well as companies apply standards that are essential to have a successful quality management system. Although many critics believe that quality is still a good marketing trick, the guidelines and tools that are within the quality process itself give a good and high-quality insight into the image of the business as well as further development. Based on the implementation of quality activities, it is visible how people within organizations work on activities as well as on the regularity of business and the creation of quality interpersonal relationships in order to successfully carry out assigned tasks. The CAF model, i.e. the Common Assessment Framework, serves as a tool that is intended precisely for organizations to make a qualitative self-assessment to see where they currently stand with their systems that are aimed at establishing quality as well as proper business, and what needs to be done additionally to make the system's structure successfully established.

Keywords: CAF, Quality, Quality Management System, Self-Assessment

1. UVOD

U ovom završnom radu, opisan je sustav kvalitete sa naglaskom na njegovu važnost u današnjem poslovnom sektoru. Kvaliteta je područje koje obuhvaća aspekte i koje se nalazi u gotovo svakom segmentu u poslovnoj funkciji nekog poduzeća ili organizacije. Sve je više prisutnija i u javnom sektoru, pa je gotovo i nepotrebno naglašavanje radi li se o privatnom ili javnom sektoru. Praćenje kvalitete, čovjeka dovodi do razdoblja još među dva svjetska rata gdje su već tada bili vidljivi ti prvi segmenti razvoja ujedno opisani ovim radom. Kvaliteta je postalo moderno obilježje poslovanja, iako još uvijek mnogi smatraju kako je kvaliteta samo dio propagande marketinga koji želi stvoriti novu važnost i otvoriti nova vrata ulaganjima koja iziskuju i povećata financijska sredstva. Kao dio sustava kvalitete, i poslovnog modela koji je stvoren upravo za javni sektor, predstavljen je i CAF model. Također, na snazi je i novi priručnik pod nazivom CAF 2020 koji govori o procesima implementiranja i upotrebe kako bi svaka institucija mogla izvršiti samoprocjenu sustava kontrole i imati ustrojenje i tog segmenta u svom poslovnom planu i daljnjem razvoju.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem istraživanja koji je predstavljen ovim radom jest kako CAF model može pomoći javnom sektoru u provedbi i procjeni sustava kvalitete koji je do sada postojeći prema standardizaciji normi koje vrijede. Također, uz problem istraživanja nadovezuje se i predmet istraživanja gdje je poseban naglasak osim na sustave kvalitete, stavljen na CAF model.

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja ovog završnog rada predstavljeni su istraživačkim pitanjima na koja je ovaj rad dao i odgovore. Istraživačka pitanja su:

IP1: Koji je značaj sustava kvalitete?

IP2: Koji se modeli najčešće spominju kada se govori o sustavu kvalitete?

IP3: Što predstavlja CAF model?

IP4: Koji je značaj sustava kvalitete za javni sektor u Republici Hrvatskoj?

1.3. Metode istraživanja

Metode istraživanja koje su korištene u ovom radu su sekundarni izvori podataka, odnosno stručna i znanstvena literatura u obliku knjiga i dostupnih članaka. Osim toga, korištene su i internetske stranice povezane sa sustavima kvalitete na kojima su vidljive i dostupne sve važne informacije o funkcioniranju kvalitete te važnosti uspostavljanja i uvođenja istog.

1.4. Struktura rada po poglavljima

Ovaj završni rad sastoji se od pet ključnih poglavlja. Prvo, naveden je predmet kao i problem istraživanja kao i ciljevi koji su se željeli pokazati ovim radom. Drugo poglavlje rada govori o određivanju pojma kvalitete. Prikazan je proces potpunog upravljanja kvalitetom kao i aspekti koji sačinjavaju pojam kvalitete. Nadalje, dat je i kratak povijesni razvoj kvalitete kao i kontrola iste. Kod kontrole kvalitete dat je prikaz postupaka koji čine kontrolu kvalitete. U osiguravanju kvalitete prikazana je i Johanova trilogija moći kao i dio *Total Quality Managementa*.

U trećem dijelu rada, prikazana je kvaliteta u javnom sektoru. Definirana je i norma ISO 9000 kao i prikaz važnosti posjedovanja ISO certifikata. Predstavljene su i ključni modeli upravljanja kvalitetom poput Demingovog kruga ili PDCA, zatim Baldrigeovog modela izvrsnosti kao i EFQM modela. Također, opisana je i Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) kao i utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovanje. Na kraju ovog poglavlja, opisana je općenito norma, odnosno serija norme ISO 9000.

U četvrtom poglavlju, opisana je glavna tema ovog rada, a to je CAF u javnom sektoru. Najprije je dana definicija a zatim i struktura modela CAF. Navedeni su i razlozi koji potiču na upotrebu CAF modela u samoocjenjivanju. Zatim, navedene su ukratko i neke promjene koje je donio CAF2020 u odnosu na CAF2013. Također, prikazan je i način funkcioniranja CAF modela na primjerima lokalne samouprave.

2. ODREĐENJE POJMA KVALITETE

U ovom poglavlju bit će definiran sam pojam kvalitete, a potom i pristupi kvaliteti, kao i aspekti, zatim povijesni prikaz kvalitete, kontrola te osiguravanje i upravljanje kvalitetom. Kvaliteta, odnosno, kako se još i naziva, kakvoća, zapravo potječe od latinske riječi „*Qualitas*“ a predstavlja svojstvo, odliku, značajku pa u konačnici i vrijednost.

Kvaliteta se danas može definirati na više načina, a osnovna je definicija je kako je kvaliteta zapravo zadovoljstvo kupaca, jer od zadovoljstva ujedno i sve polazi. Kupac je onaj koji ujedno odlučuje o tome što je zapravo kvaliteta. Stalnom poboljšanju te unapređenju se stalno teži. Prema normi ISO 9000, kvaliteta se definira kao stupanj do kojeg skup karakteristika koje su svojstvene ispunjavaju zahtjeve. Kvalitetu određuje odnos želja ali i potreba korisnika kao i njihovih realizacija od proizvođača. ¹

2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom

Brojne su definicije potpunog upravljanja kvalitetom, pa jedna od njih jest da je potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koji prihvaća nedjeljivost potreba kupaca kao i poslovnih ciljeva. TQM (*Total Quality Management*) osigurava efikasnost koja je maksimalna kao i efektivnost u poslovanju, te vodstvo na tržištu uvodeći konstantno nove procese ali i sustave kroz koje se ujedno promovira izvrsnost, sprječavaju pogreške kao i jamči svaki novi aspekt poslovanja koji je usmjeren na potrebe kupaca te unapređuju ciljevi poslovanja. (Skoko, 2000.) TQM je nastao u Japanu, 1950- ih godina i poznat je na međunarodnoj razini. ²

Kako navodi Skoko (2000.), TQM se definira kao skup koncepata, onih glavnih, zatim principa kao i postupaka koji su ujedno osnova kako bi se organizacija stalno unapređivala. TQM koristi ljudske resurse kao i kvalitativne metode kako bi se poboljšali materijali kao i usluge kojima se opskrbljuje kompanija te unaprijedili svi procesi koji su unutar kompanije a pritom povećale i njene sposobnosti da se zadovolje potrebe potrošača u sadašnjem trenutku ali i u budućnosti. U

¹ Svijet- kvalitete.com (20.06.2012.). *Kvaliteta*. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (pristupano 15.09.2022.)

² Hr.theastrologypage.com. (2022.). *Što je ukupno upravljanje kvalitetom (tqm)?- definicija iz tehnope dije*. URL: <https://hr.theastrologypage.com/total-quality-management> (pristupano 15.09.2022.)

konačnici, može se reći kako je TQM sredstvo kojim se kreira ali i održava kultura angažiranja kako bi se kontinuirano radilo na unapređenju.

2.2. Aspekti kvalitete

Današnje shvaćanje kvalitete ovisi o stajalištu pojedinca kao i same organizacije. Učinak tog stajališta odnosi se na ključne dionike kao i one koji sudjeluju u procesu nastanka, kao i razmjene ali i korištenja nekog proizvoda ili usluge. Ključne su razine promatranja kvalitete, kvaliteta sa stajališta potrošača, zatim proizvođača ali i tržišta. Kvaliteta sa stajališta potrošača je zapravo razina do koje određen proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebe kupaca. Kao dobar model, odnosno osnova za analiziranje kvalitete nekog proizvoda ili usluge sa stajališta potrošača, služi tzv. KANO model. Kada se govori o stajalištu proizvođača, tada se to odnosi na uspjeh određenog proizvoda koji je na tržištu a koji ujedno podrazumijeva analizu kvalitete koncepcije konstrukcije kao i izvedbe određenog proizvoda ili usluge. Kvaliteta koncepcije pokazuje dizajn određenog proizvoda ili usluge koji je pokazatelj koliko su isti prilagođeni tome da zadovolje potrebe kupaca.

Ukoliko se dogodi pogreška u koncepciji proizvoda, tada to znači da poduzeće nije na način koji je odgovarajući analiziralo koje su to točno potrebe njihovih kupaca. Nekada je upravo ispravak ovakvih grešaka dugotrajan ali i težak, nekada čak i nemogući pa su prisutni i veliki financijski troškovi ovdje. Kao odnos vrijednosti koje su uporabne između dva konceptijski jednaka proizvoda, može se definirati kvaliteta konstrukcije. Kvaliteta izvedbe je ta koja se odnosi na pouzdanost određenog proizvoda ali i usluge pa podrazumijeva ujedno i razinu do koje oni izvršavaju funkcije koje su predviđene ali pod propisanim skupom uvjeta. Na stupanj do kojeg određeni proizvod ili usluga zadovoljava kupca u odnosu na konkurentnu robu na tržištu zove se kvaliteta sa stajališta tržišta. Analiza kvalitete sa navedenih različitih stajališta daje uvid u aspekte kvalitete. Na idućoj je slici prikazan pregled aspekata kvalitete koji se mogu naći u literaturi.³

³ Hgk.hr. (n. d.). *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. URL: <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (pristupano 15.09.2022.)

Aspekt kvalitete	Definicija
performanse	ispunjava li proizvod ili usluga zahtjev kupca na najbolji mogući način
karakteristike	svojstva koja određeni proizvod ili usluga posjeduju, a neki drugi proizvod ili usluga ne posjeduju
pouzdanost	dostupnost proizvoda ili usluge u trenutku kada se ukaže potreba za njima
sukladnost	proizvod ili usluga obavljaju ono što se od njih očekuje
trajnost	koliko dugo se određeni proizvod ili usluga mogu upotrebljavati
estetika	kakav je osjećaj korištenja određenog proizvoda ili usluge
uslužnost	koliko dugo treba da se proizvod ili usluga ponovno vrate u funkciju nakon što su onesposobljeni
percipirana kvaliteta	subjektivni dojam kupca o nekom proizvodu ili usluzi stvoren temeljem ostalih aspekata kvalitete

Slika 1. Aspekti kvalitete u literaturi.

Izvor: <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf>

Ukoliko postoji budžetno ograničenje, tada je moguće da percipirana kvaliteta proizvoda kao i usluge, dovodi do učinka zamjene i učinka transformacije. Iako su znatne razlike u kvaliteti, kupci proizvode kao i usluge biraju sukladno svojim mogućnostima koje su ponajprije one financijske. S obzirom da je danas sve više prisutnija razvijenost tržišta, tako je ujedno i prisutna pozitivna korelacija s prodajom robe i usluga koje su više razine kvalitete.

Učinak transformacije dolazi sve više do izričaja. U današnjem globaliziranom svijetu pogotovo. Učinak transformacije pokazuje i kako se mijenjaju obrasci ponašanja kupaca kroz vrijeme pod utjecajem ekonomskog razvoja kao i percipirane kvalitete. Primjeri koji predstavljaju sam proces transformacije su pojava brze mode, zatim skraćenoš životnog ciklusa proizvoda visoke tehnologije, veća dostupnost usluga koje su turističke naravi kao i mogućnosti putovanja.⁴

⁴ Ibid. (pristupano 15.09.2022.)

2.3. Povijesni prikaz kvalitete

Zahtjevi kvalitete sežu u prošlost i karakteristični su za svaku etapu razvoja proizvodnih snaga kao i odnosa. Kvaliteta se nekada nije doživljavala kao danas a čovjek je težio nekako funkcionalnijem, trajnijem i boljem, bilo da se radilo o oruđu, nastambi, čak i o organizaciji ili poduzeću. Težnja se intenzivirala pa je nastala i robna razmjena, a kvaliteta je kao skup karakteristika nekog proizvoda dobila potvrdu na tržištu trenutkom razmjene. Pojavni oblici kvalitete, odnosno upravljanja kvalitetom evoluirali su kroz godine razvoja ljudske civilizacije, dok brojni primjeri iz povijesti svjedoče upravo kako je kvaliteta značajna sastavnica ljudskog djelovanja. Zapisi iz starog Egipta, sumerskih vremena, Babilona, drevne Kine i Meksika svjedok su upravo te prisutnosti same kvalitete i njenog značaja.

Zahtjevi za kvalitetom imali su uporište, poput zadovoljenja egzistencijalnih potreba kao što su nastambe, odjeća, obuća, prehrana, obrana od neprijatelja... čak i u okviru onih ispunjavanja zahtjeva koji su proizašli iz okvira potreba koje su egzistencijalne poput božanstava, vojskovođa te drugih osoba. Taj motiv je ujedno i poriv koji je rezultirao postignućima koja su bila fenomenalna poput stvaranja materijalnih dobara, najprije građevina od kojih se mogu izdvojiti piramide u Egiptu, Tai Mahal u Indiji i dr. Ovo su samo tri poznata i izdvojena primjera, odnosno dostignuća ljudskog uma koja proizlaze iz ljudskog uma te prikaza ideje koja je u konačnici i bila realizirana što je danas već teže izvedivo, unatoč već odlično razvijenoj tehnologiji kao i infrastrukturi. (Drljača, 2019).

2.3.1. Kvaliteta jučer

Kako se razvijala ljudska civilizacija, tako se ujedno pratila, gotovo paralelno i povijest kvalitete. Dakle, ovdje se može sagledati cjelokupan razvoj ljudske civilizacije do pedesetih godina 20. stoljeća, kada nastupa vrijeme moderne povijesti kvalitete što je ujedno i najduže razdoblje povijesti čovječanstva i koje seže od 2.500.000 godina prije Krista do 3.000 godina prije Krista kada je počelo doba pismenosti. Moderna se povijest kvalitete opisuje kao razdoblje izuzetno brzog razvoja kvalitete a podijeljeno je na četiri perioda a to su: (Injac, 2001.)

- 1.) Period uspostavljanja temelja (kasne 40-te do kasnih 50-ih godina 20. st.)
- 2.) Izgradnja novih tehnika i tehnologija (60-te i rane 70-te godine 20. st.)

- 3.) Uspostava suvremene teorije kvalitete (kasne 70- te 20. st. do 1987.)
- 4.) Nastanak i svjetska implementacija modela sustava kvalitete (nakon 1987.)

Tablica 1. Povijesni prikaz razvoja kvalitete

POVIJEST KVALITETE	Pretpovijest	<ul style="list-style-type: none"> - starije kameno doba, - mlade kameno doba, - doba razvoja metala, - prethodi povijesti čovječanstva, - traje od prve pojave čovjeka do vremena sačuvanih prvih upotrebljivih pisanih dokumenata (javljaju se kod različitih naroda u različito vrijeme: Mezopotamija i Egipat III. tis., Italija kraj VI. st, Grčka kraj VIII. st.). 		
	Povijest	- traje od prve pojave sačuvanih prvih upotrebljivih pisanih dokumenata, do danas		
		Moderna povijest kvalitete	I. period	<ul style="list-style-type: none"> - postavljanje temelja kvaliteti kao znanosti, - traje od 40-tih do kasnih 50-tih god. 20. st., - pionirska istraživanja i radovi američkih stručnjaka, - najznačajniji predstavnici: <ul style="list-style-type: none"> • Edward William Deming • Joseph Moses Juran • Armand Vallin Feigenbaum - razdoblje poznato kao „Rani Amerikanci“
			II. period	<ul style="list-style-type: none"> - odvija se 60-tih i ranih 70-tih godina 20. st., - veliki doprinos japanskih stručnjaka, - razvoj novih tehnika i tehnologija, - najznačajniji predstavnici: <ul style="list-style-type: none"> • Kaoru Ishikawa • Genichi Taguchi • Shigeo Shingo - razdoblje poznato kao „Japanci“
			III. period	<ul style="list-style-type: none"> - započinje kasnih 70-tih 20. st. i traje do 1987., - uspostavljanje suvremene teorije kvalitete - temeljne ideje i postavke: <ul style="list-style-type: none"> • rad bez pogreške, • unapređenje kvalitete procesa, • značaj ljudskog faktora - najznačajniji predstavnici: <ul style="list-style-type: none"> • Philip Bayard Crosby • Tom Peters • Claus Moller - razdoblje poznato kao „Zapadne škole“
IV. period	<ul style="list-style-type: none"> - započinje pojavom serije normi ISO 9000, - početak stvaranja TQM-a, - teorija i praksa kvalitete postaje brigom čovječanstva, - uključenost brojnih država i stručnjaka, - uključenost vojnih i znanstvenih institucija 			

Izvor: <https://www.bib.irb.hr/1072562>

2.4. Kontrola kvalitete

U suvremenoj proizvodnji, kontrola kvalitete je neminovna i nameće se kao jedna od glavnih i obveznih funkcija kako bi se osigurala efikasnost procesa proizvodnje kao i zahtjevi za

njegovom kvalitetom. Gledano tako, kontrola kvalitete može biti ustrojena na tri mogućnosti, tj. na jednu od tri mogućnosti a to su: (Kordić, 2012.)

- 1.) Bez kontrole
- 2.) 100%-tna kontrola
- 3.) Statistička kontrola

Bez kontrole

Danas je već teško pronaći procese proizvodnje gdje nema kontrole, odnosno gdje se proces odvija bez kontrole. Možda se to eventualno događa u procesima gdje je obavljeno uhodavanje a verificirani proizvodi (elementi proizvodnje) i visoko sofisticirana tehnologija proizvodnje. To su slučajevi gdje je prisutan neki oblik kontrole koju obavljaju strojevi umjesto ljudi.

100%-tna kontrola

100%-tna kontrola je vrsta inspekcije koja se provodi nad svojstvima proizvoda koja su određena za neki proizvod ili materijale u skupini kako bi se utvrdilo zadovoljavanje standarda. No, 100%-tna kontrola ima i neke nedostatke poput skupoće (svaki izdatak se provjerava), zatim pogrešno shvaćanje (100%-tna kontrola nije samo kontrola svih značajki već samo onih određenih na nekom proizvodu). Osim toga, 100%-tna kontrola može rezultirati prihvaćanjem nekih dijelova koji su oštećeni ili nesukladni. (Brojne nezavisne provjere pouzdanosti u odvajanju loših dijelova od dobrih, bacili su sumnju na efikasnost 100%-tne kontrole). 100%-tna kontrola ima i taj nedostatak što može rezultirati neprihvaćanjem dijelova koji su dobri. Nekada kontrolori imaju mišljenje kako njihov posao nije opravdan od strane nadređenih ukoliko stalno prihvaćaju dijelove, što nekada rezultira interpretacijama specifikacija koje su prekritične te neprihvaćanjem dijelova koji su zadovoljavajući. U konačnici, još jedan je nedostatak upravo taj što u slučajevima gdje je potrebno ispitivanje, 100%-tna kontrola je zapravo nemoguća.

100%-tna kontrola nameće se kao nužna ukoliko postoji vjerojatnost da se uništi imovina ili pojavi opasnost od njenog oštećenja.

Statistička kontrola

Statistička se kontrola definira kao skup metoda i postupaka kojima se ujedno prikupljaju, obrađuju, analiziraju i tumače podaci kako bi se osigurala kvaliteta proizvoda te procesi usluge. Statistička se kontrola temelji upravo na primjeni statističkih tehnika te uzimanju uzoraka koji su točno određene veličine kao i funkcije isporuke koja daje reprezentativan uzorak koji je primjeren a gdje potom takvi uzorci garantiraju pouzdanost zaključka o skupu koji se promatra.

2.4.1. Postupci kontrole kvalitete

Kada se govori o postupcima kontrole kvalitete, tada je važno spomenuti kako oni naglašavaju tri ključna aspekta a to su:

- 1.) Dijelovi kontrole kvalitete (upravljanje kontrolama, poslovima, kao i definiranim procesima, kriterijima učinkovitosti te zapisima),
- 2.) Nadležnosti vezane uz kontrolu kvalitete (znanja, vještine, iskustva kao i osposobljenosti kvalifikacija),
- 3.) Raznovrsni utjecaji na kvalitetu (osoblje, integritet, samopouzdanje, organizacijska kultura, motivacija te timski duh).

Ukoliko jedan od aspekata nije po dogovorenim pravilima, kvaliteta proizvoda koja je ujedno željena je u opasnosti. Kontrola uključuje proizvod koji podliježe vizualnoj provjeri, a nekada bi se uz pomoć elektronskih pomagala poput mikroskopa, provjerili i najmanji detalji, prije nego li bi proizvod uopće išao u prodaju. Osoblje koje je zaduženo za kvalitetu dužno je upisivati podatke o mjerenjima u zapisima koji su unaprijed pripremljeni kao što je to na primjer odstupanje od dozvoljene tolerancije te odstupanje od crteža propisane tolerancije hrapavosti površine).

Nadzor kvalitete je usredotočen kako bi se testirali proizvodi te otkrili mogući nedostaci koji se analiziraju u cilju donošenja odluka o nastavku proizvodnje bez ili sa popravcima. Jamstvo kontrole ima u cilju poboljšanje te stabiliziranje proizvodnje proizvodnih procesa kako bi se izbjeglo u potpunosti nastanak posljedica koje su dovele do odbacivanja proizvoda. Potrebne kod ugovornih poslova pridodati veliku pažnju kvaliteti kontrole. Proizvodi koji su loše kvalitete se ističu između razloga zbog kojih se ugovori i ne produžuju. (Gorajšćan, 2015.)

2.5. Osiguranje kvalitete

Posljedicom uvođenja sustava kvalitete smatraju se iskustva vojnih operacija tijekom Drugog svjetskog rata kao i uvođenja statističkog praćenja procesa proizvodnje u Sjedinjenim Američkim državama u vremenu između dva svjetska rata. S završetkom pedesetih godina 20. stoljeća, sustav osiguranja kvalitete se javio u vojnom sustavu SAD-a. Krajem šezdesetih godina, već unaprijeđen sustav prelazi Atlantik, a 1987. godine javlja se pod nazivom ISO 9000: 1987. Taj je sustav toliko superioran da sublimira iskustva poduzeća koja su u najrazvijenijim zemljama kako bi se koristili raspoloživi izvori zbog racionaliziranja proizvodnih procesa. Implementiranje sustava upravljanja kvalitetom pridonose stvaranju potencijala u svakom poduzeću koji su potrebni kako bi se savladale raznovrsne slabosti kao i prepreka u daljnjem razvoju i poslovanju s ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Standard ISO 9000 trebala bi usvojiti i ona poduzeća koja su u manje razvijenim zemljama te na to gledati kao na povijesnu priliku kako bi se intenzivno nadoknadilo izgubljeno iskustvo privrede u tržišnim okolnostima u to vrijeme Drugog svjetskog rata pa do početka devedesetih godina. (Mencer, 2001.)

Raspolaganjem certifikatom ISO 9000 je zapravo početno stanje procesa osiguravanja kvalitete. Proces uvođenja kao i razvoja kvalitete se često i drugačije naziva. Na primjer, *Total Quality Control (TQC)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Strategic Quality Management (SQM)* i *Just in Time (JIT)*. Najčešći u uporabi je TQM. TQM se prihvaća kao proces, odnosno strategijska odrednica. Da bi se proces promjene TQM mogao logično odvijati, misli se prvenstveno na to da se uvede i unaprijedi. Proces unapređenja kvalitete je vezan za utjecaj vremena.

Prema J.M. Juranu (1989) kalendar uvođenja upravljanja kvalitetom podrazumijeva razdoblje od šest godina minimalno. Zatim uvođenje sustava u cijelo poduzeće, kao inicijativa uz testiranje, traje dvije godine kao i potvrda tog sustava. Nema naglih promjena dok bi se te promjene trebale planirati kao i implementirati u što kraćem vremenu. TQM predstavlja ozbiljan posao, gdje se inzistira na tome da se posvete strategiji sve razine poslodavstva, osobito više razine što donosi nove obveze, odnosno mnogo rada. Kako rad postaje intenzivniji, tako često dolazi do uznemirenosti, zbog uspostavljenih radnih kultura u poduzeću koje se nekada teško mijenjaju zbog interesa pojedinaca ali i grupa koje su unutar samog poduzeća, kao rezultata sklonosti zadržavanja pozicija koje su stečene. Aktivnosti koje se smatraju tipičnima kada dođe do implementiranja TQM a koje su zasnovane na implementaciji sustava kvalitete prema ISO standardima jesu osposobljavanje najvišeg poslodavstva, zatim vođenje brige o

zaposlenicima, poštivanju zaposlenika te podizanju njihove motiviranosti, postizanje stalnosti osoblja, izbjegavanju strogog nadzora, racionalizacija troškova, eliminiranje trajnog nagrađivanja, pozorno slušanje kao i komuniciranje.

2.5.1. Pristupi TQM- Johanova trilogija moći

TQM obuhvaća aktivnosti koje su usmjerene k zadovoljstvu kupaca, osposobljenosti zaposlenika, višoj dobiti kao i nižim troškovima. Juran vjeruje kako problemi potječu od menadžmenta, a ne od zaposlenika. Kako bi se postigla kvaliteta, važno je da se poduzmu aktivnosti na svim razinama organizacije. Juran ističe kako je od velike važnosti da se razumiju kupčeve potrebe. Zahtjev se odnosi na marketing, oblikovanje, proizvodnju kao i na usluge. Kako bi se postigla kvaliteta oblikovanja, važno je da se koriste tehnike koje uključuju *Quality Function Deployment*, planiranje pokusa, inženjerstvo pouzdanosti kao i simultano inženjerstvo. Juran je promatrao upravljanje kvalitetom kao tri temeljna procesa, koji su dobili naziv Juranova trilogija a objašnjeni su ovim radom, to su: (Vuković, Pavletić i Ikonić, 2007.)

- 1.) Planiranje kvalitete
- 2.) Kontrola kvalitete
- 3.) Poboljšavanje kvalitete.

U idućoj je tablici prikazana Juranova trilogija, odnosno tri temelja procesa kao i aktivnosti koje svaki od procesa predstavlja.

Tablica 2. Juranova trilogija upravljanja kvalitetom

	Planiranje kvalitete / Quality planning	Kontrola kvalitete / Quality control	Poboljšanje kvalitete / Quality improvement
1.	Postavljanje ciljeva kvalitete / Establish quality goals	Izbor predmeta kontrole / Choose control subjects	Dokazivanje potrebe / Prove the need
2.	Identificiranje kupaca / Identify customers	Izbor mjerne jedinice / Choose units of measure	Identifikacija projekata / Identify projects
3.	Otkrivanje potreba kupca / Discover customer needs	Postavljanje ciljeva / Set goals	Organiziranje projektnih timova / Organize project teams
4.	Razvoj značajki proizvoda / Develop product features	Kreirati osjetnik / Create a sensor	Dijagnosticiranje uzroka / Diagnose the causes
5.	Razvoj značajki procesa / Develop process features	Mjeriti stvarnu učinkovitost / Measure actual performance	Propisivanje popravnih radnji / Provide remedies
6.	Postavljanje kontrole procesa / Establish process controls	Tumačenje različitosti / Interpret the difference	Bavljenje otporima prema promjenama / Deal with resistance to change
7.	Prijenos na operacije / Transfer to operations	Djelovati na različitost / Take action on the difference	Kontrolirati u cilju zadržavanja prednosti / Control to hold the gains

Izvor: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1023.6553&rep=rep1&type=pdf>

3. KVALITETA U JAVNOM SEKTORU

Interes za pitanje kvalitete s godinama se povećava, pogotovo u javnom sektoru. U ovom dijelu rada stoga je opisano uvođenje samog sustava kvalitete, zatim na koji način se upravlja kvalitetom kao i upoznavanje sa ključnom standardizacijom normi, odnosno ISO 9000.

3.1. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom- primjena ISO 90001 na javna tijela

Pojedine su grane industrije, kao i države razvile polako svoje standarde u svim područjima pa se tako javila i potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama kako bi se uključile u svjetsko tržište. Cjelovit je razvoj počelo još 1963. godine s normom MIL- 9589, iz koje se još početkom sedamdesetih godina razvio NATO pravilnik AQAP (*Allied Quality Assurance Publications*) koji je bio samo temelj kako bi se dalje razvijale norme za upravljanje kvalitetom.

ISO norma 9001 je norma koja je primjenjiva za svaku organizaciju, bez obzira o kojoj se djelatnosti radi, kao i o njenoj veličini. Važno je da se neprekidno radi na poboljšavanju vlastitog sustava upravljanja kvalitetom. Koristi koje se javljaju od primjene norme ISO 9001 su unutarnje i vanjske. Unutarnje koristi su povećanje učinkovitosti proizvodnje, manje grešaka, povećanje zadovoljstva unutar same organizacije, kontinuiranog unapređenja kao i povećanje profita. Vanjske koristi koje uključuju međunarodno priznanje za sustav kvalitete, povećanje šansi na inozemnim tržištima kao i povećanje zadovoljstva kupaca. Tvrtke koje uvode sustave upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 smanjuju negativne utjecaje poslovnih aktivnosti na kvalitetu. Organizacije koje posjeduju certifikat za sustav upravljanja kvalitetom a koji je izdan od strane akreditiranih certifikacijskih kuća, moraju stalno održavati te poboljšavati sustav upravljanja kvalitetom što se provjerava svake godine, dok se sam certifikat obnavlja nakon tri godine. ⁵

⁵ Iusinfo.hr. (14.02.2022.). *Sustav upravljanja kvalitetom – primjena međunarodne norme ISO 90001 i internog audita na rad i funkcioniranje upravnih tijela*. URL: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/49471> (pristupano 21.09.2022.)

3.1.1. ISO certifikat

Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001 Sustava upravljanja kvalitetom. Mnoge organizacije danas mogu imati uspostavljen sustav kvalitete prema zahtjevima navedene norme, no tek kada prođu postupak certifikacije dokazuju uspješnu implementiranost sustava kvalitete te tako onda i njihovi klijenti, kao i ostali sudionici stječu povjerenje u uveden sustav upravljanja kvalitetom. Certificiranje je zapravo postupak u kojem organizacija koja je neovisna, na temelju ocjenjivanja utvrđuje da li zadovoljava proizvod, proces sustav upravljanja ili osoba kriterije koji su sadržani u određenom normativnom dokumentu. Tijelo koje provodi postupak certifikacije ocjenjuje dokumentaciju i rad u praksi organizacije koja se želi certificirati prema određenim normativnim dokumentima.

6

Na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti, certifikacijsko tijelo dodjeljuje certifikat podnositeljima zahtjeva za istim, posebice ukoliko su ispunjeni svi uvjeti prema propisanome. Certifikacijsko tijela su tijela koja provode certificiranja sustava upravljanja, a svoju osposobljenost dokazuju radom koji je u skladu sa zahtjevima norme ISO/IEC 17021 Ocjenjivanje sukladnosti- Zahtjevi za tijela koja provode audit i certifikaciju sustava upravljanja prema kojoj se mogu akreditirati. Koraci koji vode do certifikata su slijedeći. Dakle, prvo uprava želi, odnosno ona odlučuje ono što želi, koji su to ciljevi te koliko certifikacija pomaže samom poslovanju. Nakon toga, potrebno je odabrati i one zaposlenike koji će raditi na poslovima kako bi se dobio certifikat. Tada slijedi nabava opreme koja je nužna i prema kojoj se želi napraviti certificiranje u Hrvatskom zavodu za norme. Važno je proći kroz sve zahtjeve norme da se vidi mogu li se na neki način ispuniti zahtjevi željene norme. Potrebno je poslati zaposlenike na edukaciju kako bi mogli raditi na poslovima certifikacije. Nakon toga, bitna je procjena da li su organizaciji možda potrebne i dodatne konzultantske usluge, no pritom treba pripaziti koga odabrati. Prije samog ugovaranja poslovanja, važno je i da konzultanti znaju i mogu dokazati da su osposobljeni kako bi radili poslove konzultiranja koje trebaju.

Slijedeći je korak izrada same dokumentacije koja se sastoji od Priručnika za kvalitetu, zatim postupaka te radnih uputa. Nakon toga, zaposlenici se upoznaju sa dokumentacijom u namjeri da je i primjenjuju. Tada slijedi odabir certifikacijskog tijela, čiji je broj u Hrvatskoj poprilično velik. Nakon odabira tijela,, dogovaraju se rokovi i termini certificiranja. U posljednjoj se fazi

⁶ Svijet-kvalitete.com. (16.09.2014.). *Certifikat ISO 9001*. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001> (pristupano 21.09.2022.)

provodi certificiranje koje provodi certifikacijsko tijelo. Rezultat napora i slijeđenih koraka je na kraju vidljiv i u samoj dodjeli certifikata.⁷

3.2. Modeli upravljanja kvalitetom u javnom sektoru

Najpoznatiji modeli upravljanja kvalitetom su:

- 1.) Demingov krug ili PDCA krug kvalitete
- 2.) Baldrigeov poslovni model izvrsnosti
- 3.) EFQM model

U nastavku ovog potpoglavlja opisani su poznat i navedeni modeli kojima se upravlja kvalitetom u javnom sektoru, dok na slici niže prikazana njihova usporedba.

Model:	Demingova nagrada	MBNQA - Malcolm Baldrige nagrada	EFQM – EQA (Evropska nagrada za kvalitetu)
Fokus:	<ul style="list-style-type: none"> • 10 kriterija za primjenu TQM-a • Dvije grupe: sposobnosti i rezultati 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 kriterija za primjenu TQM-a • Dvije grupe: sposobnosti i rezultati 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 kriterija za primjenu TQM-a • Tri grupe: vodstvo, procesi i ključni pokazatelji rezultata
Cilj:	Procjena i priznanje za metode kontrole kvalitete u Japanu	<ul style="list-style-type: none"> • Poboljšanje i razmjena najbolje prakse u Americi • Alat za razumijevanje i upravljanje performansama, planiranje, obuku i ocjenjivanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca • Utjecaj na društvo i poslovne rezultate • Pokretanje TQM - a i postizanje globalne konkurentnost evropske ekonomije

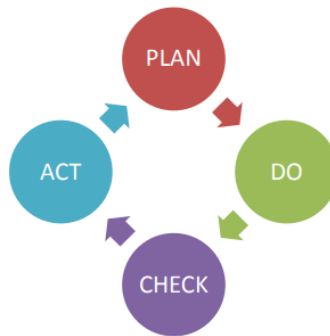
Slika 1. Prikaz najvažnijih modela kvalitete

Izvor: <https://www.slideshare.net/kathairo/modeli-i-principi-upravljanja-kvalitetom>

⁷ Ibid. (pristupano 22.09.2022.)

3.2.1. Demingov krug kvalitete ili PDCA krug

Utemeljen je na pretpostavci kako je za učinkovito funkcioniranje organizacije potrebno prvo utvrditi njene procese a zatim njima upravljati na efikasan način. Načelo predstavlja neprekidno poboljšavanje koje se temelji na konstantnom unapređenju svih procesa u samoj organizaciji. Sama metodologija utemeljena je na Walter Andrew Shewpart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatim pod nazivom Demingov krug. Demingov krug se definira kao temelj kontinuiranog unapređivanja kako bi se poduzele aktivnosti u smjeru planiranja-provjere- djelovanja. Globalno, stoga je prihvaćen naziv PDCA krug (*plan- do- check- act*). Na idućoj je slici prikazan Demingov krug. (Matković, 2018.)



Slika 2. Demingov (PDCA) krug

Izvor: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2277/datastream/PDF/view>

3.2.2. Baldrigeov poslovni model izvrsnosti

Baldrigeov model je idealan način za predstavljanje kao i razmišljanje o upravljanju učinkom, organizacijskoj konkurentnosti te stvaranju vrijednosti. U Baldrigeovom modelu ima sedam kritičnih aspekata prikazanih na donjoj slici a koji se uzimaju u obzir kako bi se upravljalo izvrsnošću izvedbe kao i konkurentnosti.⁸

⁸ Accaglobal.com. (n. d.). *Baldrigeov model izvrsnosti izvedbe*. URL: <https://www-accaglobal-com.translate.google.in/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/baldrige.html? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc> (pristupano 22.09.2022.)



Slika 3. Baldrigeov model

Izvor: <https://www-accaglobal-com.translate.google.com/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/baldrige.html? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc>

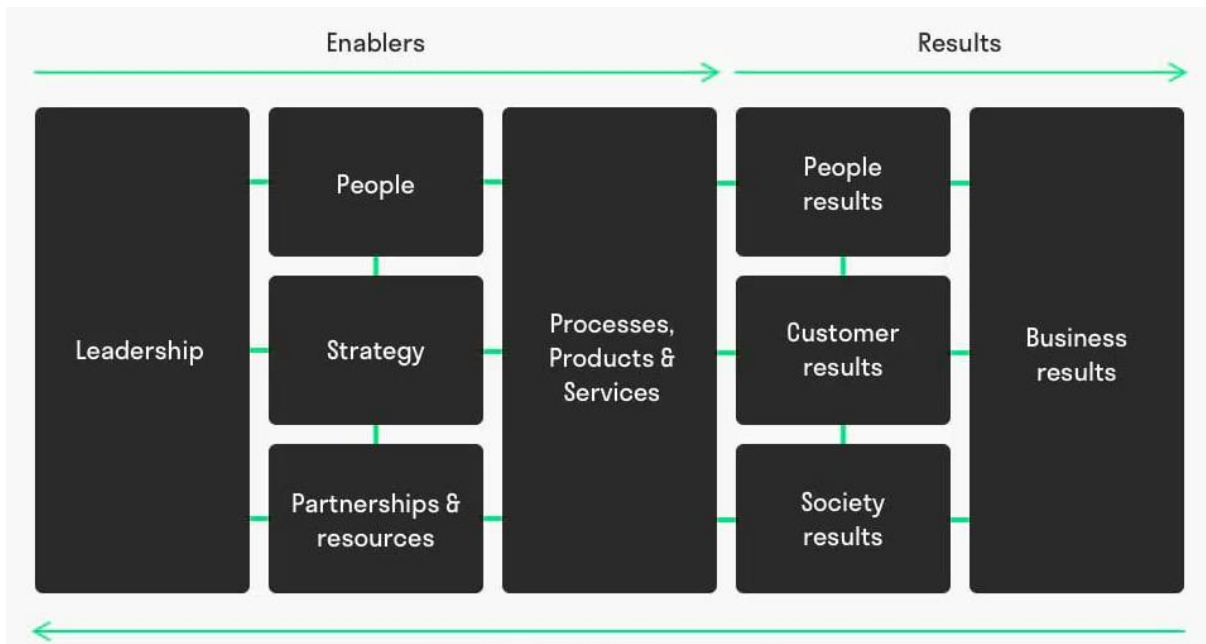
Na samom vrhu modela je i kontekst u kojem je organizacija, tj. organizacijski profil koji se određuje primjenom raznih strateških metoda kao što su SWOT ili PESTLE analiza, koji uključuju razumijevanje iste organizacije, njene pozicije ali i okruženja. Baldrigeov model izvrsnosti sugerira kako bi se lideri trebali usmjeriti na aspekte koji su navedeni u samoj slici, da osiguraju učinkovito upravljanje poslovnim učinkom te stvore izvrsnost i poboljšaju konkurentnost.⁹

3.2.3. EFQM model

EFQM je akronim za Europsku zakladu upravljanja kvalitetom, koja je osnovana 1988. godine, sa ciljem stvaranja platforme na kojoj organizacije mogu učiti jedna od druge kako bi mogle kontinuirano poboljšavati svoju izvedbu. EFQM model ili model poslovne izvrsnosti je najpopularniji alat kojim se upravlja kvalitetom u Europi, a koristi ga više od 30.000 organizacija kako bi poboljšalo učinke, stvorile održive rezultate te poticale učinke. EFQM model pomaže u razmišljanju kao i o samoprocjeni. Osnovu EFQM modela čini koncept *Total Quality Management* (TQM). EFQM model se sastoji od pet kriterija koji su dodatno podijeljeni u pet omogućivača kao i četiri rezultata za upravljanje promjenama te poboljšanju učinka. Pet

⁹ Ibid. (pristupano 22.09.2022.)

je organizacijskih područja koji pokazuju kako se ciljevi mogu postići. To su rukovodstvo, narod, politika i strategija, partnerstvo te resursi i procesi. Četiri su rezultata koji pokazuju kakvi su planirani ciljevi, to su rezultati ljudi, kupaca, rezultati društva te rezultati izvedbe.¹⁰



Slika 4. EFQM model izvrsnosti

Izvor: <https://www-toolshero-com.translate.google/quality-management/efqm-model/? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc>

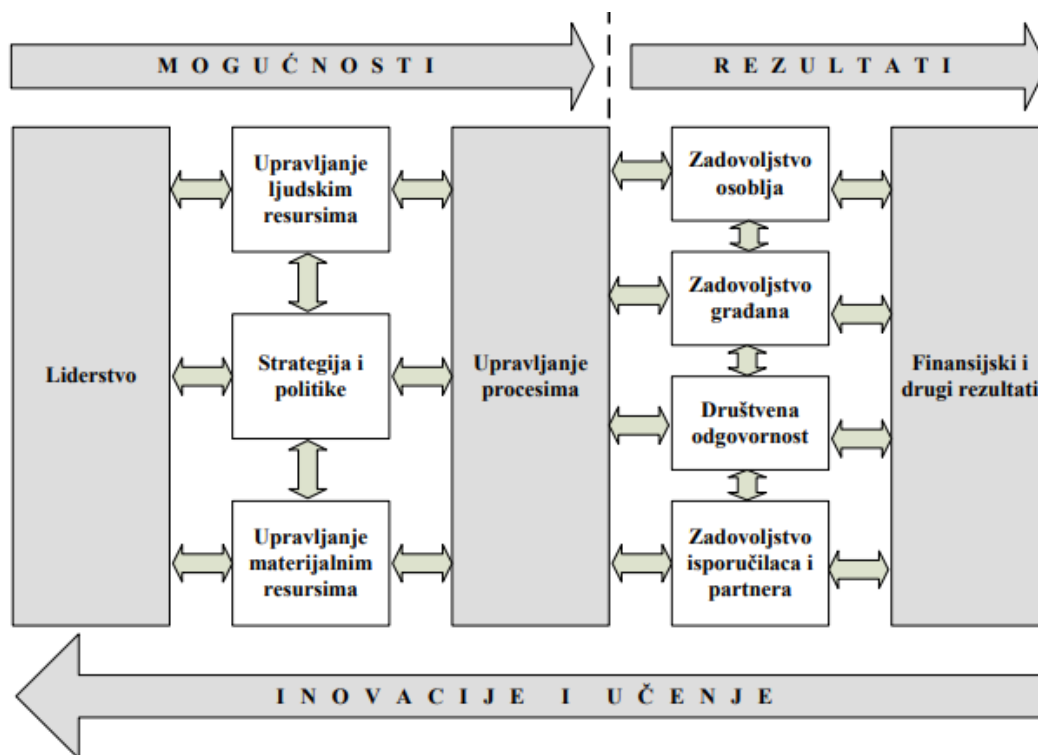
Primjenom ovog modela organizacijama se omogućuje dobivanje uvida kao sustava upravljanja u kvaliteti svog trenutnog operativnog upravljanja. Organizacija može formulirana poboljšanja implementirati u fazama. Procjena se sastoji od pet koraka a to su postavljanje standarda za devet ključnih područja, zatim utvrđivanje kvalitete koja je trenutna u operativnom upravljanju, određivanja i formuliranja prioriteta poboljšanja, uključivanja poboljšanja u razne planove kao i stvarnu provedbu i praćenje popravni radnji.¹¹

¹⁰ Tolshero.com. (n. d.). *EFQM model*. URL: <https://www-toolshero-com.translate.google/quality-management/efqm-model/? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc> (pristupano 23.09.2022.)

¹¹ Ibid. (pristupano 23.09.2022.)

3.3. Elementi za postizanje zadovoljavajuće razine kvalitete u javnom sektoru

Do sada, provedeno je zaista mnogo istraživanja o kvaliteti na temelju kojih se uopće i došlo do modela kvalitete. Modeli kvalitete sadrže upravo desetke kriterija koji su relevantni kako bi javni sektor funkcionirao. U ovom je poglavlju analizirana su četiri kriterija kao što su liderstvo, strategije i politike, upravljanje ljudskim resursima, materijalnim resursima kao i pitanjima kako javni sektor obavlja aktivnosti koje su ključne kako bi se postigli željeni rezultati. Na idućoj je slici prikaz modela kvalitete koji uključuje elemente koji su analizirani u ovom dijelu rada.



Slika 5. Prikaz modela kvalitete

Izvor: http://zbornik.efb.ues.rs.ba/dokumenta/Zbornik_radova_6-2011/Zbornik_radova_6-2011_p202-209.pdf

Prvi je ključan element **liderstvo**. Promjene koje su izazvane unutarnjim kao i vanjskim čimbenicima mogu utjecati na proces usmjeravanja javnog sektora k željenom pravcu. Stoga, važno je da građani prepoznaju i izaberu ličnosti koje imaju vizionarske sposobnosti i koje će ujedno usmjeriti razvoj cjelokupne zajednice. Liderstvo se veže uz sposobnost razvoja ideje

organizacije, njene vizije kao i ostalih vrijednosti vladajuće ideje koje odgovara na tri ključna pitanja poput „što“, „zašto“ i „kako“. (Ušćumlić i Jekić, 2011.)

- 1.) Vizija je („što“) slika budućnosti kojoj se teži,
- 2.) Svrha misije je („zašto“), odgovor organizacije na pitanje postojanja i
- 3.) Suštinske vrijednosti („kako“) na koji način se djeluje u skladu sa misijom.

Osnovni su elementi liderstva da se stvori zajednička vizija, definira i sprovede misija, uspostave sistemi vrijednosti te uključi u primjenu sistema menadžmenta kao i pružanje motivacije ljudskim resursima. (Sengi, 2003.)

Drugi je element **Strategija razvoja kao i politike**. Strategija razvoja je ključan element u kojem se ujedno definiraju strateški kao i operativni ciljevi, programi i projekti koji su neophodni da bi se ostvarila vizija razvoja. Osnovni elementi ovog kriterija su:

- 1.) Zasnovanost politike i potreba na očekivanjima građana kao i drugih grupa,
- 2.) Praćenje, vrednovanje i ažuriranje strategija i politika,
- 3.) Implementiranje strategija kao i planova.

Treći je element **upravljanje ljudskim resursima** koji podrazumijevaju da se istovremeno podigne kompetentnost kao i motiviranost osoblja te uvjeta u kojima oni rade. Osnovni su elementi ovo kriterija da se:

- 1.) Planiraju, osiguraju kao i racionalno koriste ljudski resursi,
- 2.) Unaprijedi kompetentnost,
- 3.) Uključi osoblje kao i razvije timski rad.

Procesni pristup je četvrti element. Potrebni koraci koji su važni kako bi se definirao proces su identificiranje i razgraničenje, analiziranje stvarnog stanja procesa, zatim koncipiranje potrebnog procesa te realizacija potencijala za poboljšanje. (Arsovski, 2006.)

- 1.) Definiranje procesa,
- 2.) Izvođenje procesa,
- 3.) Praćenje i mjerenje procesa,

4.) Unapređivanje procesa.

3.4. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)

S obzirom na sve veću globaliziranost zemalja kao i njenih kultura te općenito manje izoliranosti, tako je došlo do stvaranja potrebe standarda u svemu, bilo da se radi o znanostima, mjerenju, kvaliteti, proizvodnji pa i znanosti o okolišu, sigurnosti, trgovini, putovanjima i suradnjama... Međunarodna je organizacija za standardizaciju (ISO) dijete dviju organizacija koje su zapravo zasebne, to su Međunarodna federacija nacionalnih udruženja za standardizaciju (ISA), osnovane 1926. godine u New Yorku, te Odbora za koordinaciju standarda Ujedinjenih naroda (UNSCC).¹²



Slika 6. ISO- logo

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_za_standardizaciju

Dvadeset je pet zemalja, 1946. godine poslalo svoje delegate u London s ciljem sastajanja u Institutu građevinskih inženjera s nadom kako će konačno uspostaviti međunarodnu agenciju koja bi mogla stvoriti industrijske standarde koji bi se prihvatili i na međunarodnoj razini. ISO je osnovan kasnije, odnosno 23. veljače 1947. godine počinje sa radom. ISO je u posljednjih šest desetljeća uspostavio i stvorio više od 16,500 standarda. Teretni kontejneri, kao i bankovne te telefonske kartice, računalni protokoli i metode ispitivanja, samo su neki od standarda koje je postavio ISO olakšavajući trgovinu ali i razmjenu diljem svijeta. ISO danas povezuje 157 nacionalnih instituta za standarde iz cijelog svijeta- svaku zemlju članicu predstavlja jedan institut. Središnje tajništvo, koje ima sjedište u Ženevi, Švicarskoj, upravlja ISO-om.

¹² Objasnjeno.com. (24.08.2022.) Što je međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)? URL: <https://objasnjeno.com/sto-je-medunarodna-organizacija-za-standardizaciju-iso/> (pristupano 24.09.2022.)

ISO se definira kao demokratska organizacija u kojoj svaka zemlja članica ima jedan glas. Uz to, svaka od njih ima i jednak utjecaj, dok su svi standardi dobrovoljni. ISO nema ovlasti da provede standarde koje ujedno uspostavlja. Standardi su vođeni tržištem, uspostavljeni konsenzusom i vrlo relevantni za trenutne potrebe koje postavljaju potrošači, zatim vlade, poduzeća kao i tržišni trendovi.

ISO uspostavlja standarde koji definiraju kvalitetu, kao i sigurnost te zamjenjivost proizvoda, tu su i standardi zaštite okoliša, zajednički tehnički jezik kao i terminologija, klasifikacija materijala, ispitivanje i analizu proizvodnje. ISO i dalje ima ključnu ulogu u uspostavi standarda koji su prihvaćeni i od strane zemalja članica. Posebno se ističe i za sudjelovanje zemalja koje su u razvoju pa ulaže i dodatne, velike napore da pruža upravo takvim zemljama financijsku potporu kao i tehničku pomoć da budu dio globalne standardizacije.¹³

3.5. Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovanje

Upravljanje kvalitetom je postalo pojačan predmet istraživanja, posebice nakon što je Republika Hrvatska ušla u Europsku uniju. Provedena istraživanja pokazala su kako Republika Hrvatska nije dovoljno napredovala kako bi provela reforme koje bi joj osiguravale stalan gospodarski rast. Hrvatska treba na svjetskom tržištu rada osiguravati konkurentnost. Sustavi za upravljanje kvalitetom služe kao pomoć menadžerima i vlasnicima, pa i radnicima kako bi prilikom implementiranja boljeg i kvalitetnijeg poslovanja ostvarili dugoročan napredak tvrtke. (Blaževska- Stoilkovska, Hanak i Žileska- Pančovska, 2015).

Hrvatski javni sektor danas ima, većinom, uveden sustav kvalitete prema ISO normama, dok se kultura kvalitete kao i usvojenost normi često njeguju u praksi. Implementiranje ISO normi kao i drugih mjera za kontrolu kvalitete ovisi o uspješnosti tvrtke kao i o samoj djelatnosti i sektoru u kojem djeluje. (Baković, 2009.)

Standardi kvalitete nisu podložni promjenama. Ako se u obzir uzmu i norme koje su univerzalne kao i njihove funkcije, pretpostavka je da će organizacija koja ih provodi napredovati u poslovanju. Ukoliko je sustav upravljanja kvalitetom dobar, odnosno dobro posložen, tada on

¹³ Ibid. (pristupano 23.09.2022.)

osigurava i zadovoljstvo potrošača ali i radnika unutar poduzeća. U tom slučaju, tvrtka ne ostvaruje samo materijalnu već i unutarnju dobit jer se gradi na razvoju kulture kvalitete kod zaposlenika među kojima se ostvaruju dobri odnosi. Implementiranje sustava kvalitete omogućuje ujedno da se proizvodi implementiraju i na međunarodno tržište kako bi privukli investicije kao i kapital i van granica Republike Hrvatske. Tvrtke tako postaju više konkurentnije i spremnije su dati odgovor na izazove koje donosi moderno doba. (Blanda, Dolaček- Alduk i Mikulić, 2010.)

3.6. Općenito o seriji normi ISO 9000

Danas je prisutan velik broj normi kvalitete koje su razvijene za sva područja ljudskog djelovanja. O normama, o kvaliteti pa i o certifikatima, priča se u kontekstu uspješnosti, konkurentnosti tvrtke, podizanju profita, stvaranju dodane vrijednosti kao i obrnuto. Uputama koje predlažu norme nastoji se usmjeriti tvrtku da ona uspostavi željen sustav kvalitete po normi ISO 9001 kako bi ispunila zahtjeve koje tvrtka kao takva, i treba usvojiti. Norme kvalitete evoluirale su do danas, ali njihovi su potencijali još uvijek nedovoljno iskorišteni. Mogućnosti za poboljšanje vidljive su u fazi uvođenja, zatim aktivnosti koje su pripremljene, dokumentiranju pa i u edukaciji, čak i nakon faze certificiranja. Moguća su poboljšanja i u području upravljanja potencijalima zaposlenika koji sudjeluju i pomažu u uspostavljanju sustava kvalitete u tvrtki, pa se tu ubrajaju i menadžeri, zatim rukovoditelji, zaposlenici, konzultanti te interni auditori. Jedan je od glavnih razloga neiskorištenosti potencijala taj što se za cilj uspostavljanja sustava kvalitete po ISO 9001 postavlja dobivanje certifikata, koji sam po sebi zatim osigurava veći broj poslova koji su unosni. U području kvalitetnog upravljanja najveći je problem upravo manjak educiranosti kao i znanja što dovodi do nedovoljnog iskorištavanja onih sustava kvalitete koji su možda već duže vremena implementirani u tvrtki.

Certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 omogućuje tvrtkama da one postanu konkurentne na globalnom tržištu ili čak da se pokaže kao jedan od preduvjeta kako bi se sklopili novi poslovi. Tvrtke same odlučuje je li certificiranje za njih samo formalnost, odnosno dokumentirana posljedica možda nepristranog i autoriziranog audita. Za takvo prosuđivanje je dobro definirati i odrediti strategije, vidjeti i stanje na tržištu koje je sklono čestim promjenama, kao i razumjeti dimenzije koje se odnose na resurse, vrijeme ali i na financije. Važno je uočiti i pritom kako posjedovanje certifikata po navedenoj normi nije nužan uvjet da tvrtka bude

uspješna ili dovoljno konkurentna. Tvrtke shvaćaju kako je prelazak na ISO 9001 zahtjevan, dugotrajan a može iziskivati i veće financijske troškove. Mnogi smatraju kako je to potrebno uvođenje samo dio propagande o potencijalnim dobrobitima koje ona nosi, pa su tako nastale i brojne kritike prema cijelom sustavu upravljanja kvalitetom. Postoji niz razloga za to a neki su da je certifikat samo estetski i modni dodatak, da se uvodi samo zato jer se to traži u raznim natjecanjima, kao obveza zbog zahtijevanja kupaca.

3.7. Nagrade za kvalitetu u javnom sektoru

Kada se govori o instrumentima za podizanje kvalitete, tada valja spomenuti i nagrade koje se dodjeljuju onim organizacijama koje su najuspješnije. Pritom, valja spomenuti kako se ne radi samo o nagradama za kvalitetu već i o činjenici kako su nagrade dodijeljene i za inovacije, povećanje efikasnosti i slično tome. Svakako, radi se o nagrađivanju gdje je kvaliteta jedan od parametra za njihovu procjenu. Razlikuju se dvije vrste nagrađivanja kao instrumenta kojima bi se podigla kvaliteta. Prva se funkcija odnosi na uvođenje elemenata kvazitžišta u području u kojem nema tržišnog mehanizma putem kojeg bi se osigurala kvaliteta proizvoda. Nagrađivanje se javlja kao *benchmarking* instrument, odnosno kao tehnika kojom se ključni podaci o proizvodnom procesu u nekoj organizaciji uspoređuju sa podacima jedne ili više organizacija s ciljem povećanja efikasnosti kao i efektivnosti organizacije. Samim time, potiče se kultura natjecanja. Neki smatraju da je natjecanje ujedno neprikladan termin s obzirom da dodjela nagrada za kvalitetu ne predstavlja nadomjestak tržišnom natjecanju jer gubitnika u ovom slučaju nema. Dovoljno je nekada samo sudjelovati bez toga da se stekne nagrada jer je važno prepoznati područja u kojima se potrebno dalje usavršavati i razvijati. Nagrađivanjem se nastoji identificirati one organizacije koje su uspješne iz čijih bi primjera mogli učiti i drugi neovisno jesu li sudjelovali u natjecanju ili nisu.

U novije se vrijeme govori o tzv. *benchlearning* konceptu kojeg je razvio švedski konzultant Karlof (1994.) i primjenio ga na javni i privatni sektor. Naglasio je i kako je *benchlearning* metoda učenja kako bolje razumijeti i poznavati vlastito poslovanje gledajući ga u svijetlu tuđeg iskustva. Zbog mogućih problema koji se javljaju kod provedbe ocjenjivanja kvalitete, važno je da žiri koji provodi postupak ocjenjivanja kao i dodjele nagrada bude sastavljen od stručnjaka koji objektivno obavljaju svoj zadatak. Ističu se također i neki od nedostataka nagrađivanja u javnom sektoru. Neki od autora govore kako nagrade za kvalitetu nemaju utjecaja na organizacije u kojima nedostaju elementi kulture učenja. Čini se da je organizacijska kultura

ključna za efikasnost kao i za efektivnost nagrađivanja kao i instrumenata kojima bi se podigla kvaliteta. Neki od autora također smatraju kako nagrađivane organizacije mogu postati samozadovoljne kao i nemotivirane za svoj daljnji napredak, doživljavaju se kao gubitnik što je kontraproduktivno kako bi se poboljšalo postojeće stanje. Velik broj nagrada može dovesti do suprotnog efekta.

U želji da se privuče što veći broj sudionika, pojedini organizatori snižavaju kriterije kako bi dobili nagrade i tako privukli organizacije koje su vođene željom za pobjedom. Inflacija nagrada vodi do prestiža koji je vođen kako bi se stekla nagrada. Nagrada je dokaz kvalitete rada kao i jedan od marketinških instrumenata kako bi se privukli korisnici, odnosno da se prošire djelatnosti na kojima organizacija još nije stekla reputaciju. U svakom slučaju, nagrada stvara dobru reputaciju kao i promoviranje dobre prakse. Nagrade za kvalitetu vuku svoje korijene iz privatne prakse. Prva je nagrada *Deming Prize* koja je uvedena od strane Društva japanskih znanstvenika i inženjera u Japanu, 1951. godine sa ciljem unapređenja tehničke kvalitete proizvoda. Kako bi se povećala i konkurentnost, američke su se kompanije suočile sa jeftinim kao i kvalitetnim japanskim proizvodima. Tamošnji su industrijalci pokrenuli nagradu koja je nazvana *Malcolm Badridge National Quality Award*. Prva nagrada u Europi, pod nazivom *European Quality Award (EQA)* koja danas ima naziv EFQM nagrada za izvrsnost (*EFQM Excellence Award*) je uvedena 1992. godine u okviru Europskog udruženja za upravljanje kvalitetom neprofitne organizacije koja je utemeljena krajem 1980-ih godina od 14 najvećih europskih trgovačkih društava koja su prepoznala važnost kvalitete poslovanja. (Džinić, 2012.)

3.8. Prednosti i nedostaci certificiranog sustava upravljanja kvalitetom

Uloga sustava upravljanja kvalitetom je trajno poboljšanje performansi poduzeća s aspekta strana koje jesu zainteresirane. Sustav upravljanja kvalitetom ima i svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici koja slijedi. Općenito govoreći, od prednosti valjda spomenuti poboljšanja koja se odnose na organizacijsku strukturu, dok se nedostaci odnose na neadekvatnu tehnološki opremu ili nezadovoljstvo zaposlene radne snage na čemu posebno treba graditi sustave koji su temelj za svako poslovanje. (Gundić, Jugović i Čulin, 2013.)

Tablica 3: Prikaz prednosti i nedostataka certificiranog sustava upravljanja kvalitetom

	PREDNOSTI:	NEDOSTATCI:
MARKETINŠKI:	<p>Bolja komunikacija s kupcima Bolje razumijevanje potreba kupaca Povećano povjerenje kupaca Kvalitetniji proizvodi i usluge Veći stupanj zadovoljstva kupaca - korisnika</p>	<p>Zloupotreba certifikata kroz promidžbu Nerazumijevanje od strane dobavljača Eliminacija dosadašnjih dugogodišnjih partnera Privremeni gubitak tržišta zbog inovacija na proizvodu ili usluzi</p>
ORGANIZACIJSKI:	<p>Mogućnost praćenja i mjerenja stupnja ostvarivanja pojedinačnih ciljeva Dokumentiranost poslovnog sustava Optimalizacija količine dokumentacije Usvajanje novih metoda poboljšanja Jasno definirana odgovornost na svim razinama Uključivanje mladih stručnjaka u sustav Upravljanje resursima Lakše upravljanje procesima i veća učinkovitost procesa</p>	<p>Neadekvatna i nagla promjena organizacijskog ustroja Nerazumijevanje dijela dokumenata kvalitete Prekomjerna produkcija nepotrebnih dokumenata Nerazumijevanje funkcijske i procesne odgovornosti</p>
PSIHOLOŠKI:	<p>Nedvosmislena interpretacija postupaka Preventivna edukacija Viši stupanj zadovoljstva, angažmana i motivacije zaposlenih na svim razinama Poboljšana interna komunikacija Bolja informiranost zaposlenih Viši stupanj korporacijske kulture Viši stupanj svijesti o kvaliteti</p>	<p>Niži stupanj zadovoljstva zaposlenih Inovacija, optimalizacija, reinženjering procesa Nužnost permanentnog obrazovanja Nemogućnost slobodnog tumačenja postupaka Strah od dodatnih obaveza Raskid s dosadašnjim načinom rada i ponašanja Mogućnost mjerenja radnog doprinosa Strah od odgovornosti Mogućnost lakšeg otkrivanja uzroka pogrešaka Strah od promjena</p>
FINANCIJSKI:	<p>Mogućnost kvantitativne analize svih poslovnih događaja Smanjenje potrebe za dodatnom kontrolom Smanjenje troškova proizvodnje zbog praćenja troškova kvalitete Povećanje produktivnosti Mogućnost predviđanja pogrešaka i smanjen broj pogrešaka Poboljšanje profitabilnosti poduzeća</p>	<p>Prekomjerna ulaganja za kvalitetu nakon točke optimuma Nepotrebne prekomjerne kontrole Promjene u strukturi ukupnih troškova Smanjeni financijski efekti zbog velikog utjecaja psiholoških efekata</p>

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/192594>

4. CAF U JAVNOM SEKTORU

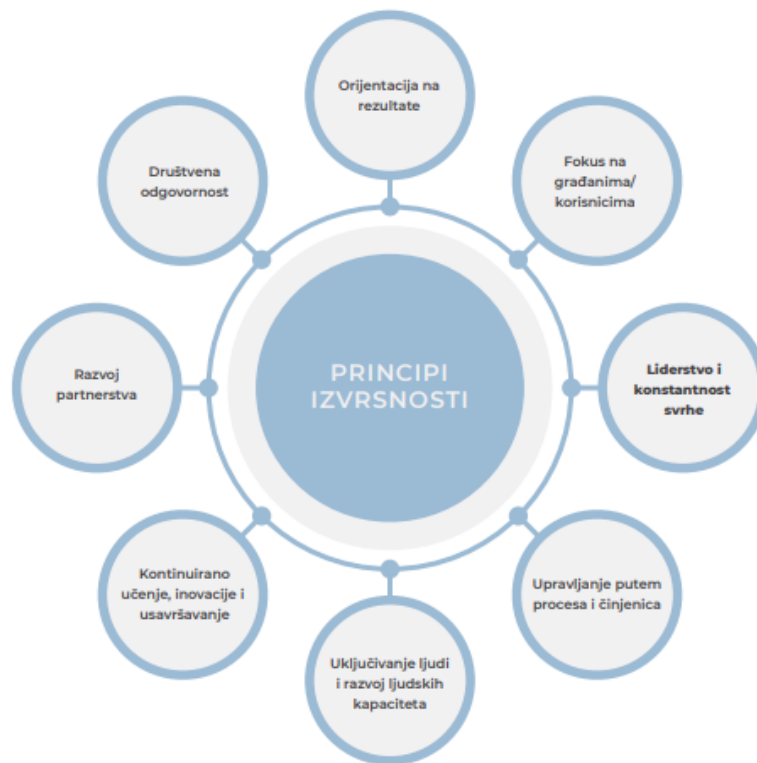
Kvaliteta javnog sektora je koncept kojim se, posebice danas, želi postići zadovoljstvo korisnika, odnosno to je onaj koncept koji se temelji na upravljanju procesima kao i rezultatima u samoj organizaciji. Svrha instrumenata upravljanja kvalitetom je da osiguraju postizanje željenih rezultata bilo koje organizacije kroz učinkovito poboljšanje i strateško promišljanje. Stoga, uz ostale razne modele, razvijen je i tzv. CAF model (*Common Assesment Framework*) koji je već široko primijenjen u organizacijama diljem Europe ali i van nje. U Republici Hrvatskoj napravljeni su do sada strateški planovi za promicanje sustava kvalitete kao i primjena CAF-a modela u Republici Hrvatskoj. (Musa, 2016.)

4.1. Definicija i struktura CAF modela

Common assesment framework ili zajednički alat procjene (CAF) je alat kojim se upravlja kvalitetom u javnom sektoru. Služi za samo procjenjivanje kao i performanse u organizacijama javnog sektora. CAF je nastao iz kooperacija EUPAN mreže pa se ujedno smatra i glavnim europskim alatom za kvalitetu u upravljanju te postizanju izvrsnosti javnog sektora pri čemu se fokusira na proces digitalizacije, agilnosti, održivosti, razlikovnosti kao i inovacija. CAF je besplatan i dostupan u javnoj domeni kako bi pomogao javnim organizacijama upravo u provedbi njihovih performansi. Konstruiran je upravo kako bi imao primjenu u svim segmentima javnog sektora pa je stoga primjenjiv na federalnoj, nacionalnoj kao i na regionalnoj ali i lokalnoj razini. Razvijen je za europski kontekst, no unatoč tome može se koristiti u svim organizacijama u svijetu. CAF je, kako je već i navedeno, u pojedinim dijelovima ovog rada, dio obitelji *Total Quality Management (TQM)* modela i prvotno je bio inspiriran modelom izvrsnosti europske zaklade, već spomenutom pod akronimom EFQM. Za CAF se može reći kako je to model za menadžment performansama koji djeluju kao kompas menadžerima kako bi pronašli put izvrsnosti. Temelji se na pretpostavci da se izvrsni rezultati ostvaruju preko vodstva koje provodi strategiju kao i planiranje, vodi ljude te uspostavlja partnerstva, upravlja resursima kao i procesima. CAF ima strukturu koja se zove devet kutija a u njoj su ujedno identificirani glavni aspekti koji se razmatraju u organizacijskim analizama. Aspekti koji su važni kako bi CAF metoda bila primjenjiva su: (Godina, 2021.)

- 1.) Vodstvo- koje zadaje smjer organizacije te stvara organizacijski temelj (podkriteriji koje pokriva su određivanje smjera organizacije preko određivanja misije, vizije ali i vrijednosti, upravljanje organizacijom kao i njenim performansama, kontinuiranim napretkom itd.)
- 2.) Strategija i planiranje- jedan od instrumenata koje koristi vodstvo (podkriteriji su identificiranje potreba kao i zahtjeva strana koje su zainteresirane, zatim okoline te relevantnih upravljačkih informacija, razvoj strategija i planova...)
- 3.) Ljudi- predstavljaju instrument koji rabi vodstvo (podkriteriji su upravljanje kao i unapređenje ljudskih potencijala te podržavanje strategije organizacije, razvoj kao i upravljanje kompetencijama ljudi),
- 4.) Partnerstva i resursi- odnose se na kooperacije vodstva, a resursi na stvari kao što su budžet, zatim intelektualni kapital te IT (podkriteriji su razvoj i upravljanje odnosima sa organizacijama koje su relevantne, suradnja sa građanima kao i organizacijama civilnog društva).
- 5.) Građani/ klijenti- postavlja se pitanje koliko su zapravo oni zadovoljni sa radom organizacije. (podkriteriji su mjerila percepcije kao i mjerila performansi).
- 6.) Ljudi- prisutnost pitanja koliko su zaposlenici zadovoljni sa radom organizacije. (podkriteriji su: mjerila percepcije te mjerila performansi).
- 7.) Društvena odgovornost- postavljanje pitanja poput kakva je transparentnost organizacije dok su podkriteriji jednaki kao i u prethodnim stavkama.
- 8.) Ključne performanse- postavljanje pitanja kao što su kakav je output te ishod ostvarenja organizacije? (podkriteriji su output i vrijednost za javnost te unutarnji rezultati kao što je razina efikasnosti).

Sve navedeno definira se kao koncept izvrsnosti koje je definirala Europska komisija za upravljanje kvalitetom. CAF ih prevodi u javni sektor pa teži tome da se unaprijede organizacije javnog sektora. Načela izvrsnosti CAF-a sročene su na slijedećoj slici.



Slika 7. Načela izvrsnosti CAF modela

Izvor: https://www.respaweb.eu/files/user/docs/CAF/CAF_2020_Croatian.pdf

4.2. Razlozi za korištenje CAF modela

CAF model (*Common Assesment Framework*) je osmišljen kao katalizator sveobuhvatnog procesa kako bi se organizacija poboljšala. CAF pruža podršku javnom sektoru na način da uvodi kulturu izvrsnosti, zatim pravilno provodi PCDA krug, odnosno da pomogne upravi kod provođenja istog. Nadalje, on pruža podršku kako bi se obavila samoprocjena zbog sveobuhvatne provjere stanja organizacije. U konačnici, pomaže kako bi se definirale aktivnosti u cilju poboljšanja. Brojni korisnici prepoznali su i prednosti koje pruža CAF model a to su svakako: ¹⁴

1.) Prilagođenost javnom sektoru- Europski model upravljanja kvalitetom,

¹⁴ Mpu.gov.hr. (2019). *Zajednički okvir za procjenu- Europski model za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene*. URL: https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//CAF2020_zajednicki%20okvir%20za%20procjenu_HR.pdf (pristupano 27.09.2022.)

- 2.) Zajednički jezik- Pomoć zaposlenicima da rasprave na konstruktivan način o pitanjima organizacije,
- 3.) Uključivanje zaposlenika- Sustavno uključenje zaposlenika u poboljšanje organizacije,
- 4.) Poboljšanje na temelju dokaza- Poticanje organizacije da prikupljaju te na jedan učinkovit način koriste te informacije ali i podatke.
- 5.) Nema vanjskih troškova- CAF model je dostupan bez troškova, odnosno on je besplatan, a promiče ga Europski resursni centar za CAF kao i mreža nacionalnih dopisnika za CAF.
- 6.) Dostupnost vanjskih povratnih informacija- Mreža CAF-a utvrdila je 2009. godine opći postupak kojim pružatelji vanjske procjene daju povratne informacije korisnicima CAF modela u vidu daljnjeg razvoja organizacije.

4.3. CAF 2020

Okvir za samoprocjenu upravo zbog svoje učinkovitosti nije mijenjan u odnosu na načela na kojima se temelji. CAF se i dalje sastoji od devet kriterija kao i 28 potkriterija, dok su samo neki od njih na kraju preformulirani upravo zbog lakšeg razumijevanja. U CAF2020 veći je naglasak svakako na digitalizaciji kao i obraćanju pozornosti na agilnosti, održivosti kao i raznovrsnosti u odnosu na povezanost operacijske sa strateškom razinom kao podrška provedbi reforme. Organizacije slobodno mogu prilagoditi implementiranje ovog modela svojim potrebama kao i okolnostima.¹⁵

4.4. Samoocjenjivanje CAF modelom- primjer lokalne samouprave

Smatra se kako ne postoji univerzalan kao ni primjenjiv na sve, model izvrsnosti pa je zahvaljujući širokom opsegu analitičkih mehanizama koji su primjenjivi, prilagodljiv svim organizacijama javne uprave. CAF je dakle, prihvaćen upravo kao jednostavan alat koji je prilagođen upravo za samoprocjenjivanje. Svaka organizacija koja se nalazi u javnom sektoru, kao i gradovi te lokalne samouprave, s imalo znanja i menadžerske prakse mogu koristiti CAF model. Prednosti samoprocjenjivanja dolaze upravo iz načela kako organizaciju najbolje

¹⁵ Ibid. (pristupano 27.09.2022.)

poznaju upravo oni koji rade u njoj ali to znanje nekako možda rijetko koriste kako bi postigli zacrtane ciljeve i poboljšali svoj rad. Stoga, može se zaključiti kako samoocjenjivanje ima ulogu izgradnje organizacijske kulture kako bi se iskoristili kadrovski ali i materijalni potencijali. Samoocjenjivanje potiče i bolju komunikaciju, učenje ali i usavršavanje zaposlenika. Kada se jedinica lokalne samouprave odluči na uvođenje CAF modela, osnovna je pretpostavka da se uspješno implementira dvosmjerna komunikacija u svim razinama organizacije. Problem koji se može javiti jest kako pridobiti sve zaposlene da provode CAF model jer su već svjedočili upravo tome kako je neuspješan bio pokušaj inoviranje uprave gdje je zapravo došlo do vidjela predrasude o tome kako je zapravo riječ o samo „još jednoj“ inicijativi koja treba izliječiti sve probleme. (George i Cooper, 2003.)

CAF s pravim samoocjenjivanjem osigurava da se provede ocjenjivanje na osnovi pokazatelja koji su argumentirani, zatim da se postigne konzistentna usmjerenost kao i suglasje u vezi s time što je važno učiniti kako bi se organizacija poboljšala, te ocjenjivanje prema kriterijima koji su zadani kao i prihvaćenim mjerilima u Europskoj Uniji. Nadalje, CAF model mjerenjima, posebice onim periodičkim, omogućuje da se prati napredak kao i usredotoče postupci poboljšanja na one pretpostavke uspjeha koje su identificirane kao najslabije. Tu je važno također spomenuti i povezanost strategije sa ciljevima, kao i *benchmarking* te pozitivnu konkurentnost među zaposlenima.

4.5. Najčešće postavljena pitanja prilikom upoznavanja sa CAF modelom

Kada se govori o CAF modelu, on je jednostavno stvoren kako bi imao pred sobom cilj, odnosno da bude katalizator unapređenja institucija. Ujedno, CAF model teži tome da ima bolje usluge za građane jer njegovo primjenjivanje pomaže kako bi se povećala kvaliteta usluga za korisnike a time i njihovo zadovoljstvo. Stoga javni sektor ima ujedno i podršku za: ¹⁶

- 1.) Uvođenjem kulture izvrsnosti,
- 2.) Postepenom primjenom logike PDCA plana,
- 3.) Provedbu procesa samo procjene u cilju provjeravanja organizacije,

¹⁶ Obuke.adsfbih.gov.ba. (n. d.). *CAF najčešće postavljena pitanja*. URL: <http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/index.php/upravljanje-kvalitetom-caf-zajednicki-okvir-samoprocjene/1093caf-osnovne-informacije> (pristupano 29.09.2022.)

4.) Skeniranje cjelokupne institucije zajedno sa njenim slabostima i snagama u kojima je vidljiva potreba unapređenja kvalitete.

Stoga, neka od najčešće postavljenih pitanja vezana za CAF model javljaju se čim počne i njegova primjena u organizaciji. Jedno je od prvih pitanja, kako navode razna istraživanja koja su prikazana na internetskim stranicama i to da li institucija treba imati eksperte koji bi je vodili kroz CAF model. Odgovor je da ne treba, upravo zato jer je metodologija kao i struktura jasna i precizna kao i smjernice koje vode kroz CAF. Uz pravilnu primjenu smjernica, svaka organizacija može na jednostavan način doći do plana unapređenja. Za prvu implementaciju, ukoliko netko osjeti da je nesiguran i da ima potrebu za traženjem stručne pomoći, može pronaći eksperte i imati njihovu podršku prilikom provedbe.¹⁷

Drugo se pitanje odnosi na provedbu CAF-a u samo nekim dijelovima institucije gdje je odgovor da je i to moguće. Svaki dio koraka koji se tada radi, potrebno je provesti na nivou sektora ili druge organizacijske jedinice. Tada se CAF može u nekoj od kasnijih faza, primijeniti i u cijeloj organizaciji. Bilo je i upita da li je moguće provesti CAF samo procjenu online, dok su pritom razna iskustva pokazala kako je i to moguće pa tako konkretan rezultat ne zavisi od odabira metode provedbe, bilo da se radi o online provedbi ili uživo. Kada se postavi pitanje koliko je članova potrebno kako bi se provela samo procjena i koja je točno njihova uloga, odgovor je kako se broj članova definira upravo zavisno i o veličini institucije i broju organizacijskih jedinica jer bi svaka organizacija trebala biti predstavljena u radnoj grupi kako bi se dobila procjena za cijelu instituciju.

Preporučljivo je da grupa ima maksimalno dvanaest članova ili manje. Potrebno je i da se navede u Rješenju o imenovanju Grupe za samo procjenu tko je CAF koordinator kao i tko će obavljati administrativne poslove za Grupu. CAF koordinator treba upravljati diskusijama koje se odvijaju zajedno sa tajnikom. Nakon toga, priprema se prvi izvještaj o samo procjeni koji se daje rukovodstvu na uvid. Koordinator inicira kao i upravlja izradom Plana unapređenja zajedno sa Grupom za samo procjenu. Grupa za samo procjenu tokom procesa uvođenja i implementacije CAF-a mora se sastati tokom radionice za obuku, kako bi se postigao konsenzus te Plan unapređenja- Akcijski plan. Ukoliko ne mogu prisustvovati svi članovi, bitno je da se

¹⁷ Ibid. (pristupano 29.09.2022.)

teži tome da je većina prisutna kao i tome da tajnik izradi zapisnik sa sastanaka koji će biti zatim proslijeđeni svim članovima Grupe za samo procjenu. Nadalje, postavlja se i pitanje koje je idealno vrijeme za provedbu CAF. Međutim, teško je zapravo predložiti pravo vrijeme koje je idealno za samo procjenu na osnovu CAF, jer postoji puno faktora, uključujući ciljeve rukovodstva, vrijeme, resurse i slično tome. Većina je organizacija zaokružila cjelokupan proces primjenjivanja CAF modela na tri mjeseca, uključujući samo procjenu, izvođenje zaključaka kao i formuliranje Akcijskog plana za unapređivanje. Prema preporukama CAF 2020 smjernica- idealan je dakle, vremenski okvir da sudionici ostanu i budu usredotočeni na rad, tri mjeseca.¹⁸

4.6. Eksterna procjena za CAF

Organizacije koje su implementirale CAF se mogu prijaviti kako bi dobile oznaku „efektivnog korisnika CAF-a“ (engl. *effective CAF user- ECU*) šest do dvanaest mjeseci nakon što je izvršena samo procjena kao i zaključenje te dostava izvješća o samo procjeni. Postupak eksterne procjene za CAF model teži da se postignu slijedeći ciljevi poput:¹⁹

- 1.) podrške kvalitetnoj implementaciji CAF-a kao i njegovom utjecaju na organizaciju.
- 2.) utvrđenju da li organizacija uvodi TQM vrijednosti kao rezultat primjene CAF-a.
- 3.) podržavanja i obnove entuzijazma u organizaciji kako bi se kontinuirano unaprijedio rad.
- 4.) promoviranja i ocjenjivanja rada kolega kao i *benchmarkinga*.
- 5.) nagrađivanja organizacije koje započnu putovanje koje vodi konstantnom unapređenju rada.

U ovu svrhu, odnosno predstavljene ciljeve, postupak se izgradio na slijedeća tri stupa a to su:

20

¹⁸ Ibid. (pristupano 02.10.2022.)

¹⁹ Caf- network.eu. (n. d.). *Evropski model za unapređenje javnih organizacija kroz samoprocjenu*. URL: https://www.caf-network.eu/img_auth.php/5/58/CAF-smjernice-HR_web_bih.pdf (pristupano 03.10.2022.)

²⁰ Ibid. (pristupano 03.10.2022.)

1.) STUP 1: Proces samoprocjene

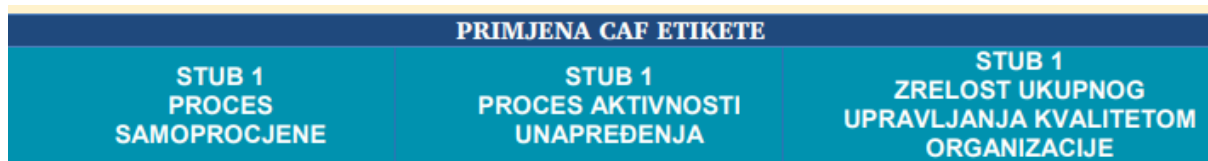
Kvaliteta samoprocjene služi upravo kao temelj uspjeha za budućnost unapređenja rada. U ovom prvom stupu se analizira kvaliteta procesa samoprocjene.

2.) STUP 2: Proces aktivnosti unapređenja rada

U ovom se drugom stupu razmatraju procedure planiranja koje su usvojene kao i proces koji slijedi kako bi se proveo CAF za unapređenje rada.

3.) STUP 3: Zrelost organizacije u odnosu na TQM (*Total Quality Management*)

Jedan je od osnovnih ciljeva CAF modela da organizacije približi k osam temeljnih načela izvrsnosti. Evaluacija se odnosi upravo na nivo zrelosti koje organizacija postiže na temelju samoprocjene kao i na unapređenju rada. Na idućoj je slici grafički prikaz stupova kako bi se dobila CAF etiketa.



Slika 8. Grafički prikaz procedure dobivanja stručnih povratnih informacija o CAF modelu

Izvor: <https://www.respaweb.eu/files/user/docs/CAF/CAF%20Info%20Page%20Montenegro.pdf>

Akteri koji su kvalificirani kako bi proveli eksternu procjenu za CAF djeluju kao evaluatori. Oni ujedno analiziraju dokumente koje dostavlja podnositelj zahtjeva, obavljaju intervjue s akterima koji su relevantni kao i sa drugim zainteresiranim subjektima implementacije CAF-a koji obavljaju posjet na licu mjesta. Na temelju prikupljenih informacija gdje kreće odluka o dodjeli oznake „efektivnog korisnika CAF-a“. Glavni zadaci koje obavljaju akteri za eksternu procjenu CAF-a su:²¹

1.) Analiza implementiranja CAF-a kao i modela izvrsnosti

²¹ Ibid. (pristupano 04.10.2022.)

- 2.) Davanje povratnih informacija i prijedloga u vezi sa implementiranjem CAF-a
- 3.) Podrška i obnova entuzijazma u organizaciji u cilju rada sa CAF-om.

4.7. CAF ETIKETA- Efektivni korisnik CAF

CAF etiketa kvaliteta „Efikasan korisnik CAF modela“ predstavlja zapravo povratnu informaciju koja se odnosi na CAF model od eksternih i iskusnih korisnika CAF modela i/ili upravljača kvalitetom. Na osnovu ideje kada su organizacije izrazile želju za vidljivošću rezultata svog truda kao i dobivanju povratnih informacija, razvijena je CAF etiketa, od strane eksperata za CAF iz inovativne grupe u oblasti javnog sektora (IPSG). Pravilna primjena CAF modela potvrđuje se upravo CAF etiketom koja je znak da je organizacija na putu kontinuiranog razvoja kada se govori o upravljanju kvalitetom.

Osnova koja uključuje provedbu procedure za dobivanje stručnih te eksternih povratnih informacija o CAF modelu se sastoji od tri upitnika a to su:²²

- 1.) Upitnik o procesu samoprocjene u okviru CAF modela,
- 2.) Upitnik o procesu unapređenja u okviru CAF modela,
- 3.) Upitnik o zrelosti organizacije.

²² Respaweb.eu. (n .d.). *Što je CAF?* URL: <https://www.respaweb.eu/files/user/docs/CAF/CAF%20Info%20Page%20Montenegrin.pdf> (pristupano 03.10.2022.)

5. ZAKLJUČAK

Budući da smo svjedoci sve intenzivnijih i bržih promjena u okruženju općenito je potrebno u javni sektor implementirati sustav upravljanja kvalitetom i njegove procese neprekidno prilagođavati i poboljšavati. Bitno je napomenuti da je za uspješno provođenje upravljanja kvalitetom u javnom sektoru veoma bitna visoka razina posvećenosti i zajednička odgovornost rukovodećih djelatnika i zaposlenika organizacije. CAF može biti jedan od ključnih elemenata za osiguravanje uspješnosti u javnom sektoru.

CAF je prvi put predstavljen 2000. godine kao model za postizanje kvalitete u javnom sektoru i od tada je revidiran pet puta, posljednji put s CAF2020 modelom. Od siječnja 2022. više od 3000 organizacija koristi CAF, a model je uključen u strategije reforme javne uprave mnogih zemalja EU-a. Također je implementiran i korišten kao dobra praksa u nekoliko zemalja izvan EU. Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom u javnom sektoru povećat će se kvaliteta usluga koju javni sektor pruža građanima te djelotvornost i učinkovitost procesa u javnoj upravi. Prednosti uvođenja CAF-a su bolja prilagođenost organizacija javnog sektora, razvijanje timskog rada koji omogućava službenicima, a ujedno i rukovodećim djelatnicima promišljanja o zajedničkim organizacijskim izazovima i ciljevima, a samim time promiče se komparativno učenje u tijelima javnog sektora, povećanje uključenosti službenika te odlučivanje na temelju realnih podataka. CAF je poseban po tome što je kreiran kao alat za upravljanje kvalitetom u javnom sektoru od strane javnog sektora, dizajniran je prema karakteristikama javnog sektora, a ujedno je bitno napomenuti da je CAF je besplatan i osigurava ga European CAF Resource Center i mreža nacionalnih CAF dopisnika. Smatram da je CAF model izvrstan model koji se konstanto unaprjeđuje, omogućuje identifikaciju jakih i slabih „točaka“ organizacije, stvara polaznu točku za reorganizaciju, jača svijest o važnosti kvalitete upravljanja javnim sektorom. CAF stvara organizacijsku kulturu koja njeguje inovaciju, razvoj i učinkovitost te ima za svrhu postaviti okvir za uspostavu upravljanja kvalitetom u javnom sektoru i samim time doprinosi ostvarenju vizije modernog javnog sektora. Tijela javnog sektora koja primjenjuju sustav upravljanja kvalitetom temeljen „na ideji CAF-a“ mogu doseći povećanje razine kvalitete usluga koje pružaju građanima i poslovnim subjektima, povećanje učinkovitosti i djelotvornosti svojih procesa. Kada govorimo o CAF-u, govorimo o modelu upravljanja učincima rada koji služi kao „kompas“ javnom sektoru pri pronalaženju puta do izvrsnosti, a temeljen je na pretpostavci da se izvrsni rezultati postižu na temelju vodstva koje je usmjereno na plan, strategiju kao i na zaposlenike, procese i resurse. Uspješnost javnog sektora svodi se na efikasnost i efektivnost, a to ujedno otvara pitanja provjere, uspoređivanje, dokumentiranje,

ocjenjivanje, evidentiranje s već unaprijed zamišljenim ciljevima u čemu uvođenje CAF-a može znatno doprinijeti te se u skoroj budućnosti nadam da će njegova primjena doista biti raširenija, pogotovo u Republici Hrvatskoj kako bismo ostvarili jedan od najvažnijih ciljeva, a to je efikasan i pouzdan sustav javnog sektora.

6. LITERATURA:

Knjige, radovi, članci:

- 1.) Arsovski, S.(2006). *Menadžment procesima*. Kragujevac: Mašinski fakultet, Centar za Kvalitet.
- 2.) Baković, T. (2009). *The role of knowledge in building quality management system*. Poslovna izvrsnost, 3(1), str. 47-54.
- 3.) Blaževska-Stoilkovska, B., Hanák, T., i Žileska-Pančovska, V. (2015). *Upravljanje nabavom materijala u građevinskim projektima i zadovoljstvo kvalitetom konstrukcija*. Tehnički vjesnik, 22(3), str. 721-727.
- 4.) Blanda, M., Dolaček- Alduk, Z. i Mikulić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom pri izvođenju betonskih konstrukcija*, Građevinar, 62(07.), str. 603-612.
- 5.) Drljača, M. (2019). Kvaliteta- jučer, danas, sutra. U: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete (ur.). *Zbornik radova 20. međunarodnog simpozija o kvaliteti*. 20.03.-22.03.2019. Pula, str. 29-53.
- 6.) Džinić, J. (2012). Nagrade u javnom sektoru – podizanje kvalitete kroz natjecanje i suradnju. U: HJKU- Croatian Comparative Public Administration, god. 12 (2012.), br. 4, str. 1003-1036.
- 7.) Gorajščan, A. (2015). *Kontrola kvalitete u odabranom proizvodnom poduzeću*. (završni rad). Sveučilište Sjever, odjel za tehničku i gospodarsku logistiku. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A34/datastream/PDF/view> (20.09.2022.)
- 8.) Godina, S. I. (2021). *CAF- model izvrsnosti u javnoj upravi*. (stručni članak). 22. Međunarodni simpozij o kvaliteti. Poreč: 09.06.-11.06.2021. Dostupno na: <https://hdmk.hr/wp-content/uploads/2021/07/Sebastian-Ivan-Godina-CAF-%E2%80%93-model-izvrsnosti-u-javnoj-upravi.pdf> (25.09.2022.)
- 9.) George, C., F., Cooper, A. D. (2003): *Implementing the EFQM excellence model in a local authority*, Menagerial Auditing Journal, 18 (2), 122-127.
- 10.) Gundić, A., Jugović, A. i Čulin, J. (2013). *Uloga sustava upravljanja kvalitetom u unapređenju poslovanja malih i srednjih poduzeća u pomorskom i obalnom prijevozu (The Role of Quality Management System in Improving the Operations of Small and Medium Enterprises*

in the Maritime and Coastal Transport). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192594>
(pristupano 05.10.2022.)

11.) Injac, N. (2001). *Mala enciklopedija kvalitete III. Dio- Moderna povijest kvalitete*. Zagreb: Oskar.

12.) Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, str. 2015.

13.) Matković, S. (2018). *Kvaliteta kao element konkurentnosti u poduzetništvu i gospodarstvu*. (diplomski rad). Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Dostupno na:
<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2277/datastream/PDF/view>
(22.09.2022.)

14.) Mencar, I. (2001). *Osiguranje kvalitete - osiguranje strategijske konkurentnosti*. *Ekonomski pregled*, 52 (11-12), 1226-1242. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28780>
(20.09.2022.)

15.) Musa, A. (2016). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb: Institut za javnu upravu.

16.) Kordić, Ž. (2012). *Statistička obrada kvalitete*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.

17.) Sengi, M. P.(2003). *Peta disciplina, Umeće i praksa organizacije koja uči*. Novi Sad: Adizes.

18.) Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.

19.) Šuman, S., Kovačević, A. i Davidović, V. (2013): *Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1, No. 1, pp. 291-306

20.) Ušćumlić, D. i Jekić, C. (2011). *Model kvaliteta u lokalnoj samoupravi*. Zbornik radova, str. 201-209., tekst dostupan- URL:
http://zbornik.efb.ues.rs.ba/dokumenta/Zbornik_radova_6-2011/Zbornik_radova_6-2011_p202-209.pdf (pristupano 03.10.2022.)

21.) Vuković, A., Pavletić, D. i Ikonić, M. (2007). *Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*. *Eng. Rev.* 27-2, str. 71-81. Dostupno na:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1023.6553&rep=rep1&type=pdf>
(21.09.2022.)

Internetske stranice:

- 1.) Accaglobal.com. (n. d.). *Baldrigeov model izvrsnosti izvedbe*. URL: <https://www-accaglobal-com.translate.goog/in/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/baldrige.html? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc> (pristupano 22.09.2022.)
- 2.) Caf-network.eu. (n. d.). *Evropski model za unapređenje javnih organizacija kroz samoprocjenu*. URL: https://www.caf-network.eu/img_auth.php/5/58/CAF-smjernice-HR_web_bih.pdf (pristupano 03.10.2022.)
- 3.) Hr.theastrologypage.com. (2022.). *Što je ukupno upravljanje kvalitetom (tqm)?- definicija iz tehnopedije*. URL: <https://hr.theastrologypage.com/total-quality-management> (pristupano 15.09.2022.)
- 4.) Hgk.hr. (n. d.). *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. URL: <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (pristupano 15.09.2022.)
- 5.) Obuke.adsfbih.gov.ba. (n. d.). *CAF najčešće postavljena pitanja*. URL: <http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/index.php/upravljanje-kvalitetom-caf-zajednicki-okvir-samoprocjene/1093-caf-osnovne-informacije> (pristupano 29.09.2022.)
- 6.) Mpu.gov.hr. (2019). *Zajednički okvir za procjenu- Evropski model za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene*. URL: https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//CAF2020_zajednicki%20okvir%20za%20procjenu_HR.pdf (pristupano 27.09.2022.)
- 7.) Svijet- kvalitete.com (20.06.2012.). *Kvaliteta*. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (pristupano 15.09.2022.)

Popis slika:

Slika 1. Prikaz najvažnijih modela kvalitete

Slika 2. Demingov (PDCA) krug

Slika 3. Baldrigeov model

Slika 4. EFQM model izvrsnosti

Slika 5. Prikaz modela kvalitete

Slika 6. ISO- logo

Slika 7. Načela izvrsnosti CAF modela

Slika 8. Grafički prikaz procedure dobivanja stručnih povratnih informacija o CAF modelu

Popis tablica:




Tablica 1. Povijesni prikaz razvoja kvalitete

Tablica 2. Juranova trilogija upravljanja kvalitetom

Tablica 3. Prikaz prednosti i nedostataka certificiranog sustava upravljanja kvalitetom

7. ŽIVOTOPIS

OSOBNJE INFORMACIJE Nives Matošević

-  Ivice Perića 7,
10360 Sesvete (Zagreb, Hrvatska)
-  +385 917559015
-  nives.majdanac@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

01/12/2021–danas Viša upravna referentica u Sektoru za normativnu djelatnost, edukaciju i međunarodnususradnju

Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, Boškovićeve 5, Zagreb (Hrvatska)

- Viša uprava referentica za informiranje i edukaciju poreznih obveznika

9/10/2018–31/12/2020 Upravna referentica i tajnica pomoćnici ravnatelja Porezne uprave

Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, Boškovićeve 5, Zagreb (Hrvatska)

- Organiziranje sastanaka te priprema materijala i dokumentacija za iste

- Vođenje rasporeda i obveza za pomoćnicu ravnatelja, organiziranje službenih putovanja na sastanke vezane za poslove u Europskoj uniji te praćenje i vođenje zapisnika sa istih

- Svakodnevna komunikacija sa Ministarstvima RH te Vladom RH vezano za izrade prijedloga zakona, obavljanje poslova porezne uprave koji obuhvaćaju poslovnu korespondenciju vezanu za predstavke stranaka, pravnih osoba i upite državnih institucija, pribavljanje dokumentacije potrebne za razna izvješća višim institucijama

- Po potrebi zamjena za višu stručnu tajnicu u uredu ravnatelja Porezne uprave

2017-2018 Upravna referentica/tajnica pročelnika Porezne uprave

Područni ured Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

-prijem stranaka, organizacija sastanaka, vođenje rasporeda za pročelnika te usklađivanje obveza, vođenje raznih evidencija zaposlenih

1/4/2008-2017 Upravna referentica u Poreznoj upravi
Područni ured Zagreb, Zagreb, Hrvatska

Obrazovanje

2020–danas Stručna specijalistica menadžmenta javnog sektora (struč. spec. oec.)
- 2. Godina specijalističkog diplomskog stručnog studija

2018–2020 Stručna prvostupnica (baccalaurea) ekonomije
Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, preddiplomski stručni
studij Poslovanje I upravljanje, usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja

2000–2004 Upravna referentica
Upravna škola Zagreb, Zagreb

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski

Engleski jezik	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	C2	C2	B2	C1	B2

8. IZJAVA O AUTORSTVU

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta:

Matični broj studenta:

Naslov rada:

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta
