

MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU

Datum prijave: 08.05.2015.
Datum prihvaćanja: 29.05.2015.

UDK: 658.56:061.2
Stručni rad

Dr.sc. Ante Čorkalo, viši predavač
Visoka poslovna škola „Minerva“
Svetog Duje 8a, 21204 Dugopolje, Hrvatska
tel: ++385 98 954 8672, e-mail: acorkalo@net.hr

Marijo Čaćić, mag.oec., predavač
Veleučilište Marko Marulić iz Knina
Petra Krešimira IV br. 30, 22300 Knin, Hrvatska
tel: ++385 91 3644 901, e-mail: mcacic@veleknin.hr

Vesna Puača, bacc.oec.
Udruga ZvoniMir
VII gardijske brigade br. 13, 22300 Knin, Hrvatska
tel: ++385 22 662 554, e-mail: vesna.puaca@yahoo.com

SAŽETAK - Kvaliteta je jedan od najznačajnijih čimbenika koji određuju kompetitivnost organizacija na poslovnom tržištu, bez obzira na veličinu organizacije, specifičnosti njenog djelovanja, strukturu ili visinu prihoda. U ovom radu naglasak je stavljen na neprofitne organizacije i modele kvalitete koji im omogućuju da prepoznaju svoje snage i slabosti, kako pružiti svojim korisnicima odgovarajuću uslugu u skladu sa standardima, imajući pri tome pisane tragove koji bi pomogli organizaciji pratiti svoj napredak, ali i donatorima koji će taj isti napredak vrednovati. U sklopu modela osiguranja kvalitete primjenjivih u neprofitnom sektoru, opisani su: Modeli usmjereni na korisnike i usluge, Modeli usmjereni na ljudske resurse, Modeli usmjereni na proces te Sveobuhvatni modeli kvalitete. U sklopu Sveobuhvatnih modela kvalitete naglasak se daje na model SOKNO, jedini standard kvalitete koji se nekoliko godina primjenjivao u Hrvatskoj, ali je zbog isteka licence prekinuta njegova primjena.

Ključne riječi: kvaliteta, neprofitabilni sektor, SOKNO

SUMMARY - Quality is one of the most important factors that determine the competitiveness of organizations on the market, regardless of the size of the organization, the specifics of its activities, structure or income. In this paper, emphasis is placed on non-profit organizations and quality models that allow them to identify their strengths and weaknesses, determine how to provide its customers with the appropriate service in accordance with the standards, keeping written records that would help organizations to track their progress, but also to donors that will evaluate their progress. Following quality assurance models, applicable to the non-profit sector, are described: Customer and service excellence focused models, Models focused on human resources, Models focused on the process and the Comprehensive quality assurance models. Within the comprehensive quality assurance models emphasis is given to the SOKNO model, the only quality standard that was applied for several years in Croatia, but due to the license expiration, its application was terminated.

Keywords: quality, non-profit sector, SOKNO

1. UVOD

Uzimajući u obzir činjenicu da velika većina organizacija civilnog sektora radi kao pružatelj usluga, bitno je postići takvu razinu kvalitete usluga koji će zadovoljiti i korisnike i donatore. Korisnici žele vrhunsku uslugu, a donatori žele ulagati u organizaciju koja i sama ulaže u sebe i svoje napredovanje. Donatori traže transparentnost u upravljanju resursima i dokaze da organizacija ulaže napore u unaprijeđenje svog djelovanja, kako unutar organizacije tako i prema van.

Mnoge organizacije su suočene s jakom konkurencijom ne samo unutar neprofitnog nego i od privatnog sektora. Javni sektor je i dalje onaj koji ima primat nad većinom javnih usluga.

U takvom poslovnom okruženju mogu opstati samo organizacije koje su odlučne ne samo u uvođenju prikladnog standarda kvalitete nego i u njegovom kontinuiranom i sustavnom provođenju. Najopćenitija i možda najprihvaćenija definicija kvalitete je: kvaliteta je zadovoljstvo kupca (Juran i Gryna, 1999:2), što je svrstava u perceptivnu,

uvjetnu i u velikoj mjeri subjektivnu kategoriju. Doživljaj kvalitete je različit ovisno o tome tko je promatra. Različita shvaćanja kvalitete imaju potrošači, tržište ili proizvođači.

Kvaliteta, sa stajališta proizvođača, je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo. Proizvođači, za razliku od potrošača, u pravilu definiraju i mjere kvalitetu kao stupanj sukladnosti prema određenom standardu koji propisuje na koji se način određeni proizvod mora proizvesti da bi bio korektan.

Sa stajališta potrošača, kvaliteta je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge čija je uporabna vrijednost takva da zadovoljava određenu potrebu¹.

Pri tome potrošači najčešće govore o specifičnostima kvalitete proizvoda ili usluge uspoređujući ih s konkurencijom na tržištu pa se

¹ Preuzeto sa <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>

može reći da je stajalište potrošača najbližnje stajalištu tržišta.

Stvaranje konkurentne prednosti koja se temelji na implementaciji i unapređenju kvalitete, dugoročno promatrano otvara perspektive za dalji razvoj i efektivno upravljanje, kako kvalitetom, tako i organizacijom, i potencira njene snage i mogućnosti za unapređenje. (Ivanović i Antić 2013:5)

Kroz povijesni razvoj kvaliteta je evoluirala od kontrole kvalitete do potpunog i sustavnog upravljanja kvalitetom. Posljednja faza u razvoju kvalitete je potreba za integriranjem sustava, a to znači upravljanje svim resursima i procesima organizacije te upravljanje rizicima, tj. integriranje svih postojećih sustava u jedan. Više nije dovoljno osigurati i kontrolirati kvalitetu i time ispuniti trenutne zahtjeve kupaca nego je potrebno optimizirati cijeli sustav kvalitete i težiti potpunom upravljanju kvalitetom što doprinosi ne samo trenutnom uspjehu nego i boljem strateškom planiranju svake organizacije.

2. SEKTORI

Gospodarstvo neke zemlje čini nekoliko sektora. S gledišta vlasnika tj. subjekta koji kontrolira rad organizacija, postoje: *državne organizacije ili javni sektor* i *nedržavne organizacije ili privatni sektor*.

S gledišta cilja njihovog djelovanja, možemo ih podijeliti na *profitne* i *neprofitne*, dok ih s gledišta osnivača dijelimo na *vladine* i *nevladine*.

Neprofitnim i nevladinim organizacijama utemeljitelji su grupe građana koji imaju nad njima kontrolu i nazivaju se organizacijama civilnog društva. U civilno društvo, ili kako se još naziva treći sektor ubrajamo neprofitne organizacije, nevladine organizacije, udruženja građana i građanske inicijative. U ovom radu naglasak je stavljen na neprofitni ili civilni sektor.

2.1. Javni sektor

Javni sektor koji je ujedno i najveći sektor, predstavlja sve subjekte koji obavljaju funkcije pružanja dobara i usluga i nije orijentiran na profit nego na zadovoljavanje javnih potreba. Stvara i distribuira usluge koje služe zadovoljenju javnih potreba stanovništva određene države, a ne pojedinaca, odnosno usluge su dostupne svima, neovisno o tome može li ih pojedinac platiti ili neplatiti (npr. javna rasvjeta).

U javnom sektoru proračun je temeljni instrument financiranja javnih izdataka od općeg i zajedničkog interesa za stanovnike jedne zemlje, (Marić, 2011:87), a sredstva u proračunu su osigurana ubiranjem poreza i drugih nameta.

2.2. Privatni sektor

Za razliku od javnog sektora u kojem dobra i usluge stvara i distribuira država, u privatnom sektoru to rade pojedinci. Privatni sektor je dio gospodarstva u koji ubrajamo subjekte čiji su vlasnici pojedinci, što uključuje poduzeća (pravne osobe) i privatna kućanstva.

Financiranje dobara i usluga subjekti privatnog sektora ostvaruju razmjenu istih i pri tom sami odlučuju koja dobra i usluge će stvoriti, u kojoj količini, kakve će kvalitete biti te kome će ih nuditi tj. koga će odabrati za korisnike.

Nije kontroliran od strane države iako je određen državnim pravnom regulativom. Orijentiran je na profit i uvećavanje postojećeg kapitala.

2.3. Neprofitni/civilni sektor

Civilni sektor je dio javnog sektora koji ne pripada sferi države i profita. Obraduje teme i probleme s kojima se bavi i država. Njegova najizraženija značajka je načelo neprofitnosti koje kaže „*da se udruga ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, ali može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu i statutu.*“. Neprofitni sektor označavaju organizacije civilnog društva - udruge. Njihovo djelovanje i rad u Republici Hrvatskoj regulirani su Zakonom o udrugama². Neprofitnost organizacije ne znači da je organizacija neprofitabilna. (Meler, 1994:3)

Ona ima pravo naplaćivati svoje usluge i na taj način stvarati profit, ali ga mora reinvestirati u zajednicu preko svojih aktivnosti. U tom slučaju riječ je o terminu socijalnog poduzetništva kojim se opisuje poduzetničko ponašanje u okvirima neprofitnog sektora. Glavna razlika je u tome što je misao vodilja poduzetnika u neprofitnom sektoru društvena misija organizacije (Alpeza, 2002).

Najveći dio financijskih sredstava osiguravaju iz članarina, donacija, dotacija, prodaje usluga i iz sredstava Hrvatske lutrije namijenjenih za financiranje organizacija civilnog društva. Uspješnost ostvarenja njihovih ciljeva se ne može mjeriti profitom nego kvalitetom konkretne usluge koja je pružena.

Osnivati neprofitne organizacije mogu sami građani, ali i vlada pa ih dijelimo na: *vladine (javne)* i *nevladine (privatne)* neprofitne organizacije (Mehinagić, 2012:3).

Međutim, kada je riječ o organizacijama civilnog društva, gotovo uvijek se misli na nevladine neprofitne organizacije. Najčešće nastaju kad država ne uspijeva riješiti probleme na način koji bi bio zadovoljavajući za građane. Tada se pojavljuju organizacije civilnog društva kako bi pokušale alternativnim načinima iznaći rješenja problema od javnog interesa. Stoga se može reći da su to

² Zakon o udrugama, NN 74/14

„privatne organizacije s javnom svrhom“ (Paunović, 2011:253).

Djelovanje ovih organizacija može biti samostalno ili zajedno sa drugim organizacijama, kada se stvaraju mreže ovih organizacija. Oblici viših udruživanja u okviru kojih mogu djelovati ove organizacije su koordinacije, savezi, pokreti. Može se reći da tek razvojem i stvaranjem ovakvog umreženog djelovanja mnoštva organizacija, grupa, pojedinaca, nastaje civilno društvo. (Mehinagić, 2012:4)

Važnost i mogućnosti ovog sektora se vide i kroz Lokalne Akcijske Grupe - LAG³. LAG je po svojoj pravnoj osobnosti udruga, dio je neprofitnog sektora, a osnovana je od strane sva tri sektora kako bi se zajednica i građani povezali i surađivali u cilju održivog razvoja s naglaskom na ruralna područja.

2.4. Razlike i sličnosti između profitnog i neprofitnog sektora

Osim temeljnih razlika između organizacija u profitnom i neprofitnom sektoru, postoje i određene sličnosti i to:

Mogućnost stvaranja profita - Organizacije oba sektora imaju mogućnost generiranja profita, ali ih ono što rade s tim profitom razlikuje.

Važnost novca (Drucker, 1989) - Neprofitne organizacije svjesnije su važnosti novca nego što su to profitno orijentirane organizacije. One većinu vremena provode brinući se oko novca zato što ga teško pribavljaju i zato što ga uvijek imaju manje nego što ga trebaju. Ipak, strategija neprofitnih organizacija nije temeljena na novcu niti je on centar njihovih planova, kao što je to slučaj kod profitnih organizacija.

Dodana vrijednost za društvo - Oba sektora stvaraju dodanu vrijednost za društvo i značajni su poslodavac na ukupnom tržištu rada.

Poduzetničko ponašanje - Organizacije profitnog i neprofitnog sektora koriste slične upravljačke tehnike i metode rada kako bi unaprijedili poslovanje. Profitni sektor teži unaprijeđeniju proizvoda i usluga s ciljem stvaranja što većeg profita dok menadžeri neprofitnog sektora teže ostvarenju dovoljno prihoda kako bi organizacija postala samoodrživa. Ovo posebno dolazi do izražaja zadnjih 15-ak godina jer su sredstva za financiranje djelovanja (tzv. hladni pogon) značajno smanjena što naglašava potrebu poduzetničkog ponašanja s ciljem povećanja ostvarenog prihoda iz vlastitih aktivnosti.

Važnost planiranja - Planiranje aktivnosti, financijskih sredstava, tima provoditelja, određivanje indikatora - sve su to zajednički procesi važni za uspjeh organizacija u oba sektora.

3. KVALITETA U NEPROFITNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ

3.1. Povijest sustava osiguranja kvalitete u neprofitnom sektoru u RH

Jedna od razlika i ujedno značajka neprofitnog sektora je da se uspješnost organizacija unutar tog sektora mjeri kvalitetom usluga. Krajem 90-ih raste broj neprofitnih organizacija u RH pa time raste i njihova konkurentnost, dok su istovremeno izvori financiranja ograničeni. Strane neprofitne organizacije odlaze, a većinski dio neprofitnog sektora RH čine domaće organizacije. Donatori, osim iskustva, prednost daju organizacijama čiji su korisnici zadovoljni dobivenim uslugama pa kvaliteta postaje sve češće spominjana i tražena značajka neprofitnih organizacija.

U to vrijeme naglasak rada udruga nije bio na kvaliteti niti je postojao službeni standard prilagođen isključivo ovom sektoru, a prvi Zakon o udrugama u Republici Hrvatskoj je usvojen tek 18. lipnja 1997. godine (NN 70/97). U idućih nekoliko godina situacija se mijenja i organizacije počinju razmišljati o važnosti kvalitete. Jedna od prvih organizacija koja je uvela standard kvalitete je Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva.⁴ Uvela je ISO standard koji je zbog usmjerenosti na proces bio prikladan za fondacije koje su ga primjenjivale u procesu odabira i dodjele sredstava organizacijama koje bi se javile na raspisane natječaje.

Jedini sustav koji je bio omogućen u Hrvatskoj i koji je nastao upravo za neprofitni sektor je sustav za osiguranje kvalitete **SOKNO**.

Uz prepoznatu potrebu za primjenu sustava kvalitete od strane relevantnih dionika (Vladinog ureda za udruge, Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva i mentora za uvođenje SOKNO-a) počelo se promišljati i planirati razvoj novog koncepta sustava osiguranja kvalitete u Hrvatskoj. Izrada novog sustava osiguranja kvalitete je proces koji će trajati oko dvije godine. Plan je da se uspostavi novi sustav koji neće biti baziran samo na samoprocjeni nego će neprofitne organizacije moći dokazati i potvrditi vanjskom revizijom da djeluju prema određenim standardima kvalitete.

3.2. Modeli osiguranja kvalitete primjenjivi u neprofitnom sektoru

Postoji niz modela za upravljanje kvalitetom koji su primjenjivi u neprofitnom sektoru, ali u ovom radu detaljnije će biti objašnjeni neki od njih koji su najkorišteniji u Velikoj Britaniji, zbog stupnja razvoja njihovog neprofitnog sektora.

³ Na području RH trenutačno djeluje 65 LAG-ova pokrivajući tako 87% ukupne površine RH.

⁴ Nacionalna zaklada prva je javna institucija u Republici Hrvatskoj dobitnica certifikata ISO HRN ISO 9001 za kvalitetu djelovanja odnosno za upravljanje procesom financiranja projekata organizacija civilnoga društva.

Sustavi kvalitete koji su obrađeni u ovom radu omogućuju akreditaciju preko vanjskog auditora, iako postoji mogućnost modificiranja određenog sustava koji bi omogućavao samo unutarnju samoprocjenu kvalitete. Možemo ih podijeliti ovisno o tome je li njihov fokus na korisnicima, ljudskim resursima, procesu ili općenito kvaliteti rada svih segmenata organizacije.

Organizacija koja usvoji zahtjeve odabranog standarda ima mogućnost osvajanja nagrade tj. certifikat ocjene kvalitete. Nagrada može biti u obliku plakete i/ili se dobija mogućnost korištenja simbola (logo) na službenim dokumentima kako bi se pokazalo postignuće kvalitete. Ocjena kvalitete ima rok trajanja i to je najčešće 3 godine.

Unutar svake grupe bit će obrađena dva modela tj. standarda osiguranja kvalitete i to na način da će biti objašnjeno *što* sustav predstavlja, *tko* je akreditirana organizacija za certificiranje i/ili vlasnik standarda, *za koga* je namijenjen i *kako* se uvodi tj. koraci procesa usvajanja sustava.

Podatci su preuzeti sa službenih stranica svakog modela i, ovisno o količini dostupnih informacija, obrađeni i predstavljeni u nastavku rada.

3.2.1. Modeli usmjereni na korisnike i usluge

Modeli usmjereni na **korisnike** promoviraju prvenstveno zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca osiguranjem kvalitete usluge.

a) *Customer First* - Kupac na prvom mjestu.

Customer First je model kvalitete usmjeren na zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca osiguranjem kvalitete usluge. Ovaj model osim osiguranja izvrsnosti usluge, razvija istovremeno i kvalitetu rada ljudskih resursa tj. svih djelatnika unutar organizacije. Akreditaciju provodi tvrtka Customer First UK Ltd. koja pomoću tima stručnjaka raznih profila daje smjernice i direktnu potporu organizacijama koje žele uvesti ovaj model kvalitete. Tim se sastoji od stručnjaka iz područja odnosa s javnošću, licenciranih mentora, konzultanata, trenera i drugih odgovarajućih suradnika.

Namjena: Model je dizajniran za sve tipove organizacija u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru, bez obzira na veličinu i stupanj razvijenosti.

Uvođenje: Dobivanju službene akreditacije za osiguranje kvalitete usluga, prethodi proces koji okvirno traje deset mjeseci. Za početak je potrebno da organizacija ispuni detaljan upitnik koji sadrži pitanja o organizaciji, njejoj strukturi, djelatnosti, poslovanju, dionicima itd., na osnovu kojeg jedan od stručnjaka za odnose s javnošću radi nacrt plana procesa koji će se provoditi narednih mjeseci.

Ako organizacija prihvati plan mora se pismeno obavezati na sudjelovanje u njegovom provođenju. Procjenitelj potreba na temelju razgovora s djelatnicima definira razinu lojalnosti kupaca i

zaposlenika te pravi detaljnu procjenu stanja i plan aktivnosti za poboljšanje. Izravna komunikacija s djelatnicima na svim razinama, a posebno onima koji su u izravnom kontaktu sa korisnicima usluga, je izuzetno važna jer o njima uvelike ovisi mišljenje kupaca. Također je važno da svi zaposlenici budu upoznati sa standardom i utjecajem koji će imati na organizaciju. Kad se definiraju područja u kojima je potrebno poboljšanje osmišljavaju se i provode tematske radionice i provodi edukacija zaposlenika iz pružanja usluga kupcima. Na taj način se organizaciji olakša provođenje zadanog plana unutar kojeg se rade definirana poboljšanja, izmjene ili prilagodbe na zadane standarde, a tijekom čitavog procesa organizaciji je na raspolaganju podrška stručnog tima. Svi ovi koraci omogućuju razvoj organizacijskih strateških ciljeva uz osiguranje standarda kvalitete kako unutar organizacije (prema djelatnicima) tako i prema van (prema kupcima ili korisnicima usluga).

Nakon provedenog plana poboljšanja ponovno dolazi procjenitelj koji daje ocjenu sukladnosti i to:

- Potpuna sukladnost, što znači da je organizacija postigla zadani standard na svih 30 područja koja ovaj model kvalitete obuhvaća, čime zaslužuje službenu akreditaciju i dobiva svoje mjesto na web stranicama Customer First UK Ltd., čime se promovira uspjeh same organizacije i važnost uvođenja ovog modela.
- Djelomična sukladnost, što znači da organizacija nije postigla zadani standard u svim područjima što zahtjeva dodatan rad kako bi osigurala službenu akreditaciju.⁵

b) *Customer Service Excellence* - Izvrsnost usluge

Customer Service Excellence je model usmjeren na izvrsnost kvalitete usluge. Osmislila ga je Vlada Velike Britanije kao nacionalni sustav osiguranja kvalitete usluga. Svjesna da su ljudi okosnica pružanja i primanja usluga, Vlada Velike Britanije je razvila alate za osiguranje standarda organizacijama koje pružaju usluge građanima, a koji bi rezultirali izvrsnom uslugom i zadovoljstvom korisnika. Uvođenje u organizacije i certifikaciju ovog modela provodi EMQS organizacija. Tri funkcije Customer Service Excellence modela su:

- Pokretač je kontinuiranog unapređenja, tako da omogućuje organizaciji da metodom samoprocjene ocijeni na kojoj je razini u odnosu na pružanje usluga, identificirajući pri tom područja i metode za poboljšanje.
- Alat je za razvoj vještina. Omogućuje zaposlenicima unutar organizacije da, individualno ili u timu, usvoje nove vještine u području odnosa prema korisnicima kako bi podigli nivo kvalitete pružanja usluga.
- Omogućuje neovisno ocjenjivanje postignutog.

⁵ Preuzeto sa <http://www.customerfirst.org>

Namjena: Customer Service Excellence je prvotno zamišljen za organizacije javnog sektora, ali je danas primjenjiv u svim organizacijama, neovisno kojem sektoru pripadaju, a koje žele kao rezultat imati izvrsnost u pružanju usluga priznatu kroz vanjsku i neovisnu procjenu.

Uvođenje. Nakon što organizacija donese odluku da želi uvesti ovaj standard ima pravo izbora tijela koje će raditi procjenu pri čemu može zatražiti probno, mini ocjenjivanje koje bi provelo nekoliko licenciranih tijela te usporediti njihov rad kako bi odlučiti koje ocjenjivačko tijelo joj najviše odgovara. Trenutačno postoje 4 licencirana tijela. Nakon odabira tijela za procjenu ono provodi detaljnu analizu stanja u onim područjima koja su prioritetna za kupce, s posebnim naglaskom na isporuku, točnost, informiranje, profesionalnost i općeniti stav zaposlenika, ali također i dostupnost informacija za kupca te razinu njihovog zadovoljstva. Na osnovu inicijalne detaljne procjene odabrano tijelo postavlja standarde i određuje potrebne mjere poboljšanja pri čemu se velika važnost daje segmentaciji usluga. Kada organizacija smatra da je ispunila zahtjeve standarda, ocjenjuje se usklađenost i, ako su standardi postignuti, organizacija dobiva akreditaciju koja se obnavlja nakon 3 godine.⁶

3.2.2. Modeli usmjereni na ljudske resurse

Sustavi usmjereni na ljudske resurse promoviraju razvoj i upravljanje ljudskim resursima što uključuje sve osobe uključene na bilo koji način u rad organizacije pa time i volontere koji su okosnica mnogih neprofitnih organizacija, a posebno onih koji se bave pružanjem socijalnih usluga.

a) *Investors in people (IiP) - Ulaganje u ljudske resurse*

Usmjeren je na razvoj i upravljanje ljudskim resursima i zahtjeva od organizacije da dokumentira sve što radi. Njegovo uvođenje i certifikaciju omogućava *Investors in People*, državna agencija Ujedinjenog Kraljevstva (UK) koja je dio krovne nacionalne organizacije *UK Commission for Employment and Skills* (UKCES). Ovaj model kvalitete naglasak stavlja na ljudske potencijale, pomaže organizaciji da ih otkrije, podigne standarde pri upravljanju ljudskim resursima i za to dobije potvrdu tj. certifikat.

Osnova uvođenja ovog modela kvalitete nije strategija niti procjena poslovanja nego razgovor s djelatnicima i uvođenje promjena. Tijekom razgovora s ekspertom koji osigurava podršku i svježi pogled na sve segmente poslovanja, određuje se gdje je organizacija danas, a gdje želi biti sutra. Određuje se nivo koji se želi postići i sukladno

postignutom nivou kvalitete dobija se brončana ili srebrna akreditacija, ili se dobiva status šampiona ovog standarda koji označava organizaciju koja je postigla izvrsnost upravljanja ljudskim resursima.

Namjena. Model kvalitete je primjenjiv za sve vrste i veličine organizacija koje žele ulagati u razvoj ljudskih resursa.

Uvođenje. Prije same odluke o usvajanju ovog standarda izvrsnosti, svaka zainteresirana organizacija može sama provesti benchmarking test (Filipović i Đurić, 2010:464) kako bi se usporedila sa najboljima u svojoj branši. Test se sastoji od 20 pitanja koja su prilagođena veličini i djelatnosti organizacije, a odgovori se uspoređuju s odgovorima organizacija slične veličine. Nakon toga se dobije izvještaj s prijedlozima za poboljšanje iz kojeg je također vidljivo gdje organizacija stoji u usporedbi s najboljom tj. koliko daleko je od zadanog standarda te na čemu mora raditi kako bi dostigla standard. U slučaju da organizacija želi uvesti standard, kontaktira stručnjaka čije vještine i iskustvo su sukladne djelatnosti organizacije i koji radi detaljniju procjenu u odnosu na organizaciju koja je postavila Standard izvrsnosti. IiP stručnjak pomaže organizaciji u određivanju strategije za poboljšanje performansi nakon čega organizacija poduzima konkretne korake za poboljšanje. Plan se sastoji od indikatora koji su grupirani u 10 područja i 39 propisanih zahtjeva, a obzirom da je svaka organizacija na neki način posebna, način na koji će udovoljiti zahtjevima je individualan.

Ako organizacija ispuni zahtjeve dobiva ocjenu kvalitete koja je valjana 3 godine.⁷

b) *Investing in Volunteers (IiV) - Ulaganje u volontere*

Sustav koji je usmjeren na ulaganje u volontere i to kroz četiri područja volonterskog angažmana:

- planiranje uključivanja volontera
- regrutiranje volontera
- odabir volontera
- podrška i motiviranje volontera

Ova četiri područja su obuhvaćena s devet indikatora i 46 postupaka koja su osmislili sami volonteri i isprobali u pilot-projektu.

Investing in Volunteers Standard je vlasništvo Volonterskog foruma Velike Britanije čiji članovi su predsjednici Nacionalnih razvojnih volonterskih agencija iz čitavog UK-a i postoji nekoliko akreditiranih certifikacijskih organizacija koje pružaju podršku u uvođenju modela, ovisno o zemljopisnom području na kojem je organizacija registrirana.

Namjena. Namijenjen je svim organizacijama koje u svom radu imaju uključene volontere, od malih lokalnih inicijativa koje su potpuno bazirane na volonterskom angažmanu, do velikih nacionalnih

⁶ Preuzeto sa <http://www.customerserviceexcellence.uk.com>

⁷ Preuzeto sa <http://www.investorsinpeople.co.uk>

organizacija koje se bave dobrotvornim radom i imaju tisuće volontera.

Uvođenje. Kako bi se postigao ovaj standard organizacija prvo mora kontaktirati ured kojem po registraciji pripada kako bi se dobio okvirni izračun troška. Čitav proces uvođenja ovog modela traje oko 6 mjeseci i provodi se kroz šest koraka:

1. Priprema - Nakon razgovora s lokalnim Predstavnikom i prijave na web stranici, slijedi uvodna informativna radionica na kojoj organizacija dobije sve potrebne informacije uz objašnjenje što svaka od strana radi tijekom procesa. Pojašnjava se svih devet indikatora uz okvirni vremenski plan rada.

2. Samoprocjena - Uz pomoć obrasca za samoprocjenu određuje se trenutna pozicije organizacije u odnosu na zadane standarde (benchmarking) i dopunjava se postojećim dokazima. Mentor pregledava izvršenu samoprocjenu kako bi bio siguran da su standardi shvaćeni kako treba te u pisanom izvještaju ukazuje na propuste i slabosti organizacije koji su vidljivi iz samoprocjene.

3. Poboljšanja - Na osnovu pisanog izvještaja organizacija radi plan poboljšanja, uključujući i rad na poboljšanju svih pisanih dokaza (formulari, procedure, zapisi itd.), a uz podršku mentora koji će ustanoviti jesu li planom obuhvaćeni svi propusti identificirani tijekom pregleda samoprocjene. Uloga mentora je davanje smjernica, ali ne i provođenje plana poboljšanja.

4. Procjena - Nakon provođenja dogovorenog plana, organizacija šalje ažuriranu samoprocjenu zajedno s listom dionika koji mogu biti kontaktirani kako bi se donijela konačna ocjena o napretku. Procjenitelj, na osnovu pisanih materijala i intervjua, donosi jednu od odluka o zadovoljavanju zahtjeva standarda:

- Organizacija je zadovoljila standard.
- Organizacije je uvjetno zadovoljila zahtjeve standarda što znači da ima na raspolaganju iduća 3 mjeseca kako bi potpuno ispunila zahtjeve.
- Organizacija nije zadovoljila standard.

U slučaju da se ne slaže sa mišljenjem/ocjenom, organizacija ima pravo žalbe i to Voditelju procjenitelja. Ako se na tom stupnju ne postigne rješenje, tada žalba ide na Nacionalni Odbor za osiguranje kvalitete čija ocjena je konačna.

5. Verifikacija - Pismeni izvještaj procjenitelja prolazi proces službene verifikacije od strane voditelja svih ureda koji daju svoju suglasnost, nakon čega ga pregledava Odbor za osiguranje kvalitete koji pregledava sve pristigle izvještaje. Iza toga se organizacija obavještava o ishodu.

Ako organizacija ne zadovolji standard, procjenitelj pomaže u definiranju propusta i određivanju sljedećih koraka i predlaže kad se može ponovno aplicirati za procjenu.

6. Ocjena kvalitete - Nakon odobrenja standarda od strane Odbora, organizacija dobiva certifikat i plaketu koji su dokaz o ocjeni kvalitete i vrijede sljedeće tri godine. Također ima pravo javnog isticanja loga usvojenog standarda.

Akreditacija traje tri godine.⁸

3.2.3. Modeli usmjereni na proces

Sustavi usmjereni na proces promoviraju procesni pristup i određuju kako uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom uz kontinuirano unaprjeđenje.

a) ISO 9001

ISO 9001:2008 međunarodno je priznat standard baziran na procesnom pristupu. Uveden je od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO⁹ koja je 1987. godine definirala skup propisa, smjernica i zahtjeva koji određuju kvalitetu potrebnu za dobivanje ISO certifikata. ISO 9001 certifikat je potvrda primjene sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima ovog standarda, a izdana je od akreditirane certifikacijske kuće. Takav certifikat priznat je u cijelom svijetu.

Vanjska procjena (audit) se provodi svake dvije godine i osigurava provođenje usvojenog standarda. Vlasnik ISO standarda je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO).

Namjena. Standard ISO 9001:2008 danas se koristi u cijelom svijetu i primjenjuje na sve vrste organizacija koje žele unaprijediti procese svog rada bez obzira na njihovu veličinu, pripadnost sektoru i vrstu djelatnosti.

Uvođenje. Uvođenje i certifikacija ovog sustava upravljanja kvalitetom traje od 3 do 12 mjeseci, ovisno o veličini organizacije te raznolikosti procesa, proizvoda ili usluga. Potrebno je proći sljedeće korake:

- Pripremne aktivnosti (predaudit) nije obavezan korak, ali je preporučljiv. Uključuje analizu postojećeg stanja (organizacija, resursi, procesi).
- Planiranje potrebnih aktivnosti za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom, a obuhvaćaju edukaciju ključnih zaposlenika za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, planiranje poboljšanja procesa i dokumentacije te razradu svih elemenata sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008.
- Implementacija sustava - postupno uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u poslovanje i svakodnevni rad, provjera implementiranog sustava provedbom internih provjera (audit).
- Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 - implementirani sustav i primjenu dokumentacije procjenjuju i ocjenjuju neovisne certifikacijske kuće tijekom certifikacijskog audita.

U Hrvatskoj je do danas certificirano preko 2500 tvrtki i ustanova za ISO 9001 standard¹⁰. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva redovito

⁸ Preuzeto sa <http://iiv.investinginvolunteers.org.uk>

⁹ Eng. International Organization for Standardization

¹⁰ Preuzeto sa <http://www.iso9001.com>

odobrava nepovratna financijska sredstva za sufinanciranje troškova uvođenja i certificiranja sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001¹¹. Za sad je nemoguće naći točan podatak o broju neprofitnih organizacija koje su uvele ISO 9001:2008 jer još uvijek ne postoji baza podataka.¹²

b) Matrix

Matrix je model kvalitete koji omogućuje organizaciji isporuku kvalitetnih usluga tj. informacija i savjeta kroz pregledavanje, evaluaciju i razvoj usluga, a isto tako i kontinuiran profesionalni razvoj svih djelatnika. Svrha Matrix standarda je da osigura benchmark za organizaciju kako bi ona mogla procijeniti i izmjeriti savjete i usluge koje pruža pojedincima pomažući im pri odabiru karijere, smjera obrazovanja, posla i životnih ciljeva.

Uvođenje u organizacije i certifikaciju ovog modela provodi EMQS organizacija koja surađuje sa Vladom Velike Britanije u provođenju nekoliko standarda kvalitete.

Matrix obuhvaća 4 elementa:

1. Izvori financiranja
2. Vođenje i upravljanje
3. Pružanje usluga
4. Kontinuirano unaprijeđenje kvalitete

Namjena. Matrix standard je primjeren za organizacije koje pružaju informacije, savjete i/ili daju smjernice za rad i učenje, neovisno o načinu pružanja informacija, veličini organizacije ili sektora kojem ona pripada.

Uvođenje. Proces akreditacije se sastoji od sljedećih koraka:

- Ocjena trenutne situacije uspoređivanjem sa zadanim standardom, putem samoprocjene ili uz ovlaštenog savjetnika.
- Kad organizacija smatra da je dostigla razinu pružanja usluga u odnosu na Matrix standard, provodi se vanjska službena evaluaciju od strane predstavnika EMQS. S obzirom da je ovaj standard

temeljen na rezultatima, nije neophodno slijediti određenu proceduru niti dati na uvid pisane dokaze o tom postupku. Vremensko trajanje procesa usvajanja standarda ovisi o kvaliteti usluga prije početka ovog procesa.

- Nakon odobrenja i dobijanja akreditacije za Matrix standard, izrađuje se plan kontinuiranog unaprijeđenja kako bi organizacija mogla održati razinu kvalitete ili je podići, jer se najkasnije po isteku 3. godine od uvođenja, akreditacija mora obnoviti.

Od 1. listopada 2012. sve organizacije koje su predale zahtjev za uvođenje Matrix standarda, imaju obavezu jednom godišnje predložiti procjenitelju aktivnosti koje su provodili tijekom prethodne godine, a vezano za kontinuirano unaprijeđenje.¹³

3.2.4. Sveobuhvatni modeli kvalitete

Sveobuhvatni modeli kvalitete zagovaraju holistički ili integrirani pristup što znači da se elementi unutar modela promatraju kao sustav, a ne zasebno, tj. obuhvaćaju sve segmente i aspekte rada organizacije, s težnjom dostizanja razine izvrsnosti. Temelje se na samoprocjeni.

a) EFQM

EFQM model izvrsnosti, čiji je puni naziv EFQM BEM¹⁴, predstavlja sustavni, integrirani i trajni pristup poboljšanju organizacije i postupno ostvarenje poslovne izvrsnosti. EFQM model služi za pripremu tvrtke za natjecanje za odgovarajuću razinu izvrsnosti, što zahtijeva od organizacije neprestano ponavljanje PDCA ciklusa kontinuiranoga unaprijeđenja.¹⁵ Pomoću tog modela se objektivno utvrđuje položaj tvrtke na ljestvici izvrsnosti, ali također i otkrivaju područja u kojima je ona slaba. Otkrivene slabosti predstavljaju dragocjeni potencijal za poboljšanje i treba ga koristiti u godišnjim planovima i programima kvalitete. Najboljim europskim tvrtkama se svake godine dodjeljuju nagrade za izvrsnost (EFQM Excellence Awards).

EFQM model nastao je kao rezultat analize uspješnih europskih organizacija s ciljem održavanja osnovnih principa njihove izvrsnosti. EFQM model sadržava u sebi osnovne principe TQM-a (Total Quality Managementa) (Fadić, 2011:143):

1. Orijentacija na rezultate
2. Orijentacija na kupce
3. Vodstvo i postojanost svrhe (vizija, misija, ciljevi)
4. Upravljanje uz pomoć procesa i činjenica
5. Razvijanje i uključivanje zaposlenika

¹¹ Preuzeto sa <http://www.supera-kvaliteta.hr/poslovna-savjetovanja/iso/28-sustav-upravljanja-kvalitetom-prema-zahtjevima-norme-iso-9001-2008.html>

¹² AF - International Accreditation Forum u suradnji s ISO - International Organization for Standardization planiraju uspostaviti prvu međunarodnu bazu podataka ISO 9001 certifikata izdanih od strane certifikacijskih tijela koja su akreditirana sukladno zahtjevima norme ISO/IEC 17021:2011. Dosadašnje baze podataka izdanih ISO 9001 certifikata bile su prepuštene samim certifikacijskim tijelima ili nekim drugim organizacijama, ali točan broj nije bilo moguće utvrditi. Naime teško je bilo provjeriti vjerodostojnost certifikata organizacija koje tvrde da su certificirane prema normi ISO 9001, a i zato što je neke organizacije certificiralo nekoliko certifikacijskih kuća, kod nekih su bili certificirani samo pojedini odjeli. Iz tog razloga uspostaviti će se nova baza podataka koja će biti pod kontrolom ISO organizacije. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2000-najava-medunarodne-baze-podataka-iso-9001-certifikata-2>

¹³ Preuzeto sa <http://matrixstandard.com>

¹⁴ Eng. European Foundation for Quality Management Business Excellence Model (EFQM BEM)

¹⁵ Demingov ciklusu unaprijeđenja Plan-Do-Check-Act

6. Neprestano učenje, inoviranje i poboljšanje
7. Razvijanje partnerstava
8. Odgovornost prema javnosti

EFQM model izvrsnosti predstavljen je 1992. godine, a sastoji se od devet aspekata ili kriterija od kojih pet osposobljava tvrtku za postizanje izvrsnih rezultata (vodstvo, ljudi, politika i strategija, partnerstva te resursi i procesi), a četiri ukazuju na postignute rezultate (rezultati ljudi, rezultati kupaca, rezultati društva i rezultati ključnih pokazatelja). Kriteriji osposobitelja obuhvaćaju podatke o tome što organizacija čini, a kriteriji rezultata obuhvaćaju ono što organizacija postiže. Rezultate postižu osposobitelji, a oni se u uzročno-posljedičnoj vezi poboljšavaju, koristeći se povratnom informacijom rezultata. Ovaj model temelji se na pretpostavci da se izvrsni rezultati, koji se odnose na performanse, kupce, zaposlenike i društvo, postižu s vodstvom upravljanim politikom i strategijom, koje realiziraju ljudi i koje se realiziraju partnerstvima, resursima i procesima.¹⁶

Namjena. Europski model poslovne izvrsnosti je primjenjiv u svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu, područje djelovanja, specifičnosti posla i sektor.

Uvođenje. Proces do dobijanja nagrade je sljedeći:

- Organizacija provodi samoprocjenu uz pomoć vodiča koji u sebi sadrži smjernice za postizanje i mjerenje uspjeha organizacije. Vodič EFQM Excellence Model se može kupiti preko službenih stranica EFQM.
- Organizacija sama procjenjuje kad je zadovoljila postavljene kriterije i prijavljuje se na natječaj Europskoj fondaciji za upravljanje kvalitetom.
- Ako su ispunjeni svi potrebni uvjeti za prolazak prvog kruga procjene, u organizaciju dolazi tim stručnjaka koji provodi detaljnu procjenu organizacije na osnovu EFQM modela izvrsnosti.
- Temeljem te vanjske i neovisne procjene organizacija može dobiti EFQM nagradu za izvrsnost.

Do 2001. godine EFQM model izvrsnosti bio je korišten za sustavno uvođenje TQM i za natjecanje za Europsku nagradu za kvalitetu (EQA - European Quality Award). Budući da je bilo iznimno teško ući među finaliste EQA, EFQM je razvio nove razine izvrsnosti da bi organizacijama pružio veće mogućnosti dobivanja priznanja.¹⁷

b) PQASSO

PQASSO¹⁸ je jedini sustav osiguranja kvalitete koji je razvijen u neprofitnom sektoru i za neprofitni sektor. Razvila ga je Charities Evaluation Services

(CES)¹⁹ 1997. godine. Vodeći je sustav upravljanja kvalitetom za male i neprofitne organizacije u Velikoj Britaniji. Za razliku od modela koji obuhvaćaju samo određene aspekte organizacije (npr. volontere ili korisnike). PQASSO ima holistički pristup svih segmenata svog rada što znači da organizacija mora imati jasnu viziju, plan rada kojim se zadovoljavaju potrebe zajednice i šireg društva, jasan financijski plan, efektivno vođenje i fokus na rezultatima.

Principi i vrijednosti koje zagovara su sljedeći:

- Briga za korisnike na prvom mjestu
- Ocjenjivanje djelatnika i volontera
- Jednake mogućnosti za sve
- Etičnost i briga za okoliš
- Efektivna komunikacija
- Kontinuirano učenje/unaprijeđenje

To je model baziran na samoprocjeni. Ocjena kvalitete (PQASSO Quality Mark) je moguća nakon detaljne vanjske procjene i mora se obnoviti nakon tri godine. Obuhvaća 12 područja i tri razine poboljšanja kroz samoprocjenu kroz koju sama organizacija određuje na kojem području su neophodna poboljšanja. Samoprocjena se radi uz pomoć PQASSO priručnika koji je do sada imao 3 izdanja. Postojanje alata za samoprocjenu, koji sadrži identične zahtjeve onima po kojima vanjski procjenitelj ocjenjuje razinu kvalitete, omogućuje relativno niske troškove za organizaciju koja želi imati PQASSO ocjenu kvalitete.

PQASSO samoprocjena je orijentirana na dokumentiranje rezultata tj. dokaze. Dokazi su najčešće pisani tragovi u organizaciji (procedure, financijski i narativni izvještaji, upitnici kojima se mjeri zadovoljstvo korisnika, razne evaluacije i sl.), ali mogu biti i nepisani (izgled prostora u kojem organizacija radi tj. sigurnost, dostupnost invalidima, kvaliteta okoliša). Dodatni dokazi za procjenitelje PQASSO standarda mogu biti i informacije prikupljene intervjuiranjem dionika. Također se inzistira na praćenju provedbe i vrednovanju učinjenog (tzv. monitoring i evaluacija) pomoću računalnog sustava kako bi se lakše upravljalo dokumentacijom. Iz toga proizlazi njegova svrha, a to je poboljšana kvaliteta upravljanja i efikasnost.

Postoje neki standardi kvalitete koji su proizašli iz PQASSO-a, kao što su Quality First (za jako mala, volonterski orijentirana udruženja) i QASRO (Quality Assurance System for Refugee Organisations, standard namijenjen organizacijama koje se bave pitanjem izbjeglica i infrastrukture), ali i oni koji su kompatibilni sa PQASSO-m, kao što je NAVCA (standard za male organizacije koje rade infrastrukturne projekte). Takvi modeli zahtijevaju korištenje jednog od standarda s holističkim pristupom kako bi imali mogućnost dobiti ocjenu kvalitete.

¹⁶ Preuzeto sa <http://hrcak.srce.hr/23066>

¹⁷ Preuzeto sa <http://www.efqm.org>

¹⁸ PQASSO - Practical Quality Assurance System for Small Organisations

¹⁹ Organizacija utemeljena 1990. god., bavi se konzultantskim radom u vezi monitoringa i evaluacije.

Ovaj sustav je prilagođen za korištenje u državama izvan Velike Britanije pa je tako korišten u modificiranoj formi u RH pod nazivom SOKNO. U Mađarskoj se koristi prilagođeni sustav PQASSO pod nazivom MINTA.

Namjena. PQASSO je razvijen prvenstveno i ciljano za male i neprofitne organizacije koje u svom radu imaju uključene volontere.

Uvođenje. Kako bi organizacija postigla PQASSO ocjenu kvalitete potrebno je proći sljedeće korake:

- Potrebno je kupiti priručnik i na osnovu njega napraviti samoprocjenu kako bi se odredilo početno stanje i odredio nivo kojem se teži.
- Osigurati dokumentaciju kao dokaz određenog nivoa PQASSO standarda.
- Kad postoje dokazi i kad je napravljeno poboljšanje za područja koja su određena samoprocjenom, organizacija predaje zahtjev za PQASSO ocjenu kvalitete.
- PQASSO procjenitelj radi procjenu na osnovu predočene dokumentacije i intervjuja, a u skladu sa zahtjevima standarda.
- Procjenitelj CES-u podnosi pismeno izvješće.
- Ukoliko standard nije dosegnut organizaciji se daje mogućnost da napravi poboljšanja.
- Ukoliko je organizacija udovoljila postavljenim zahtjevima za odabranu razinu odobrava joj se ocjena kvalitete koja pokazuje kako je jedan od prioriteta organizacije kvaliteta na svim razinama upravljanja. (CES, 2010, 2011, 2012)

c) SOKNO

Nastao je 2002. godine, kad je međunarodna organizacija *Academy for Educational Development* (AED), kroz program CroNGO²⁰ omogućila prenošenje Britanskog modela osiguranja kvalitete za male organizacije u Hrvatsku. Riječ je o PQASSO modelu koji je odabran jer je nastao unutar neprofitnog sektora za neprofitni sektor, a i najviše je korišten sustav osiguranja kvalitete među neprofitnim organizacijama u Velikoj Britaniji.

Od 2009. do 2013. godine Udruga SMART iz Rijeke je polagala prava na korištenje SOKNO modela. Međutim, ugovor i licenca s vlasnikom britanskog sustava je istekao, a nije postignut zadovoljavajući nastavak ugovora za sljedeće razdoblje. Prekidom ugovora SOKNO je postao sustav koji se više ne može primjenjivati u Hrvatskoj te se ne može pružati mentorska podrška udrugama u uvođenju sustava.

SOKNO je model kvalitete koji se primjenjuje kroz samoprocjenu što omogućuje organizacijama unutarnju procjenu načina upravljanja i usluga koje pružaju te im pomaže u provođenju potrebnih poboljšanja. U prilagodbi britanskog i izradi hrvatskog sustava za kvalitetu sudjelovala je Radna

skupina za osiguranje kvalitete u neprofitnim i nevladinim organizacijama, koju su sačinjavali predstavnici šest hrvatskih udruga s ciljem razvoja hrvatskog priručnika za osiguranje kvalitete.

Postupak prilagodbe sustava za hrvatske prilike odvijao se u dvije faze:

- Prva faza, u razdoblju od 2002. do 2005. obuhvatila je probnu primjenu sustava u 21 hrvatskoj udruzi, izradu prvog izdanja priručnika koji je prilagođen stvarnom okruženju djelovanja neprofitnog sektora u Hrvatskoj te obuku i licenciranje 21 mentora za podršku u primjeni sustava.
- Druga faza, u razdoblju od 2005. do 2007. obuhvatila je primjenu sustava u 55 organizacija uz podršku mentora, praćenje primjene sustava, daljnji razvoj i poboljšanje sustava kroz izmjene i dopune kriterija kvalitete te pripremu 2. dopunjenog izdanja Priručnika.

Najvažnije promjene mogu se primijetiti u broju područja kojih sada ima 13 umjesto dosadašnjih 12 te u izmjenama koje se odnose na jasniji opis kriterija svih područja kvalitete, precizniji opis mogućih dokaza te veće razlike između razina postignuća. Dodatno, promjene se odnose i na opise nekih naziva područja kvalitete kao i razdvajanje pojedinih komponenti unutar istog područja. Tako su Zaposlenici i volonteri sada razdvojeni na dva posebna područja kvalitete kako bi se i na ovaj način pomoglo organizacijama da kvalitetnije upravljaju zaposlenicima, ali i dodatno prepoznali i uvažili posebnost volonterskog rada u neprofitnom sektoru. Područje Umrežavanja i partnerstva izmijenjeno je u Umrežavanje i zagovaranje čiji standard i kriteriji, odražavaju važnost i potrebu organiziranog utjecaja na okruženje u kojem organizacija radi. Područje pod nazivom Dobro upravljanje (Upravljanje i nadzor u 1. izdanju), je u cijelosti prerađeno i usklađeno sa principima dobrog upravljanja neprofitnih organizacija te Priručnikom za dobro upravljanje neprofitnih organizacija (Wyatt, 2006).

U vremenu od 2005. do 2013. godine 77 organizacija, uz podršku 21 mentora, započelo je s uvođenjem sustava kvalitete, te je u tom vremenu i prodan 171 primjerak Priručnika.

Sa završetkom AED-ovog rada u Hrvatskoj, rad na promoviranju i daljnjem razvoju SOKNO-a preuzima Trenerski forum - Udruženje trenera i konzultanata za neprofitni sektor u Hrvatskoj, a od 2009. godine udruga SMART. Ona upravlja hrvatskim sustavom sve do 2013. kada je istekao ugovor s vlasnikom britanskog sustava PQASSO.

Namjena. Sustav je namijenjen malim i srednjim neprofitnim organizacijama ili projektnim timovima u većim organizacijama. Sustav mogu koristiti organizacije iz različitih područja: socijalne skrbi, zaštite okoliša, zdravstva ili one koje se bave javnim zagovaranjem i istraživanjima.

Uvođenje. Već je navedeno da je samoprocjena osnova za uporabu SOKNO sustava. Radi se uz pomoć Priručnika koji potiče uključenost sviju koji

²⁰ CroNGO - Trogodišnji program razvoja nevladinih organizacija u RH financiran od strane Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), a provodila ga je AED u periodu od 01.07.2002. - 01.10.2004. god.

sudjeluju u radu organizacije. Iako se samoprocjena može raditi individualno, preporučuje se timski rad čime se jača veća uključenost, osjećaj zajedništva i odgovornosti te potiču nove ideje i razmišljanja o radu organizacije. Pri tome se:

- Identificiraju stvari koje se rade dobro
 - Odlučuje što bi se trebalo poboljšati
 - Određuju područja koja su prioritetna za poboljšanje
 - Mjere se uspjesi i osiguravaju dokazi
- Priručnik promovira kontinuirano ili neprestano poboljšanje kvalitete unutar organizacije. Pokriva sljedećih 13 područja:

1. Planiranje za kvalitetu
2. Dobro upravljanje
3. Rukovođenje
4. Usmjerenost prema korisnicima
5. Zaposlenici
6. Volonteri
7. Trening i usavršavanje
8. Upravljanje novcem
9. Imovina i zaštita na radu
10. Upravljanje aktivnostima
11. Umrežavanje i zagovaranje
12. Monitoring i evaluacija
13. Rezultati

Unutar svakog od 13 područja postoje 3 razine postignuća kvalitete:

- **Razina 1.** - Osnovna razina i podloga za daljnji razvoj organizacije. Definira minimalne zahtjeve koje svaka organizacija treba zadovoljiti i pomaže identificirati i ispuniti sve pravne obaveze organizacije, čime se štite prava korisnika, zaposlenika i volontera te predstavlja dobar temelj za daljnja poboljšanja.
- **Razina 2.** - Nadogradnja na već ostvareno u razini 1. Zahtijeva od organizacije strateški pristup postizanju ciljeva i zadataka.
- **Razina 3.** - Nastavlja se i nadograđuje na postignuća na prethodnim razinama. Zahtijeva sustavnu procjenu svih aspekata djelovanja organizacije koja treba rezultirati mjerljivim promjenama tj. dokazima.

Iako nije bilo mogućnosti dobivanja ocjene kvalitete kroz vanjsku i neovisnu procjenu revizora, organizacija je imala na raspolaganju podršku obučanih i licenciranih mentora koji bi kroz radionice olakšali organizacijama uvođenje SOKNO-a i korištenje Priručnikom. Svaka organizacija je podnosila izvješće udruzi SMART o procesu primjene sustava u kojem su evidentirana sva poboljšanja.²¹

3.3. Izbor modela

Iz prethodnog poglavlja je vidljivo da je prvi korak uvođenja svakog modela osiguranja kvalitete

upravo odluka organizacije odnosno uprave. Međutim nije lako odabrati model koji bi zadovoljio potrebe i mogućnosti organizacije. I za taj proces postoji nekoliko koraka:

- Odrediti razlog uvođenja standarda kvalitete. Je li to kako bi se poboljšali određeni aspekti rada organizacije, poboljšala razina pružanja usluga, upravljanje volonterima, privukli donatori, dobila ocjena kvalitete itd.
- Ispitati spremnost organizacije, razmisliti o mogućem otporu koji mogu imati članovi Skupštine ili Upravnog odbora, odrediti koliko financijskih sredstava je na raspolaganju, postoji li volja i spremnost zaposlenika da se angažiraju.
- Odrediti područje standarda. Kao što je već i opisano, modeli kvalitete mogu biti usmjereni na procese, rezultate, korisnike, itd. Organizacija može odabrati standard fokusiran na određenu vrstu aktivnosti ili pak na određeni sektor. Ili nekoliko standarda koji se nadopunjuju.
- Istražiti dostupne modele. Za organizaciju je poželjno provesti istraživanje kako bi lakše mogla odlučiti želi li i koji standard kvalitete uvesti. U sljedećoj tablici su prikazani svi modeli obrađeni u ovom radu.
- Ispitati postojanje vanjske podrške. Procjena je nezaobilazan dio uvođenja bilo kojeg standarda kvalitete pa je dobro znati postoji li osigurana pomoć za taj proces.
- Saznati cijenu usvajanja modela. Cijena ovisi o veličini organizacije i veličini potrebnog angažmana procjenitelja. Također ovisi o vrsti podrške koja se traži i dostupnosti materijala. Treba voditi računa i o tome da se vanjska ocjena kvalitete mora obnavljati što treba planirati kao dodatni trošak.

²¹ Preuzeto sa <http://www.programstep.info/> i http://www.smart.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=1

TABLICA 1. PRIKAZ MODELA NA TEMELJU RAZLIČITIH PRISTUPA

Čimbenici	Customer first	Customer Service Excellence	Investors in People	Investing in Volunteers	ISO 9001	Matrix	EFQM	PQASSO (SOKNO)*
Upravljanje novcem							Da	Da
Upravljanje ljudskim resursima			Da	Da	Da	Da	Da	Da
Upravljanje procesom		Da			Da	Da	Da	Da
Učenje i usavršavanje			Da	Da	Da	Da	Da	Da
Rukovođenje							Da	Da
Uključenost korisnika		Da			Da	Da	Da	Da
Rezultati		Da				Da		Da
Vremenski angažman djelatnika	srednji/ visok	srednji	srednji	srednji	visok	srednji	Srednji / visok	srednji
Vrsta podrške	Edukacija, konzultacije	Besplatni online alat za samoprocjenu, konzultacije, trening	Besplatni online alat za ocjenu stanja, podrška je uključena u cijenu procesa evaluacije	Besplatni online alat, program za ocjenu stanja, podrška je uključena u cijenu procesa evaluacije	Razna pisana izdanja, konzultacije, trening	Razne brošure, konzultacije, trening	Razne brošure, trening	Priručnik i CD-ROM za samoprocjenu, lokalna mreža mentora, trening
Razina zahtjevanosti	srednji	srednji	srednji	nizak	visok	srednji	visok	nizak
Mogućnost vanjske akreditacije	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da/Ne

Izvor: Izrada autora na temelju publikacije CES, *First Steps in Quality*, 2nd edition, 2010., str. 27-29.

4. ZAKLJUČAK

Jamstvo dugoročne uspješnosti organizacije leži u sustavnom pristupu upravljanju kvalitetom. Bez obzira na sektor kojem organizacija pripada, veličinu, strukturu, broj godina postojanja, organizacija može uvesti odgovarajući standard kvalitete i njime upravljati, vodeći se kontinuiranim i sustavnim unaprjeđenjem. Naglasak je svakako na riječima „kontinuirano“ i „sustavno“, na provođenju, a ne uvođenju standarda kvalitete. Samo tako organizacija ima šanse dugoročno osigurati postignute standarde kvalitete svojih usluga i na taj način osigurati korisnike jer je upravo zadovoljenje zahtjeva i očekivanja kupaca odrednica kvalitete. Kontinuitet treba imati prednost nad trenutačnim poboljšanjem.

Često se događa da organizacija uvodi standard kvalitete samo kako bi dobila ocjenu kvalitete i time zadovoljila kriterije koje postavlja donator kod prijavljivanja na natječaje.

Upravo zato je važno postojanje i promoviranje standarda kvalitete kao alata koji izravno doprinosi ne samo konkurentnosti nego i dugoročno osigurava visoku poziciju organizacije na tržištu.

Primjena sustava osiguranja kvalitete organizacijama neprofitnog sektora može donijeti značajne koristi. Osim osiguravanja konkurentnosti, bolje organizirana i koordinirana organizacijska struktura i struktura upravljanja doprinosi boljoj komunikaciji unutar organizacije, definira lanac odgovornosti i daje mogućnost za djelatnike i

volontere da unutar organizacije razvijaju svoje potencijale. Sve se to izravno reflektira na stvaranje dobrog poslovnog ugleda, pouzdanost i prepoznatljivost od strane lokalne zajednice, korisnika i donatora te pružanje kvalitetnijih usluga ujednačene kvalitete.

Iako trenutačno u Republici Hrvatskoj ne postoji model kvalitete s mogućnošću vanjske i nezavisne procjene i dobivanja ocjene kvalitete, većina modela obrađenih u ovom radu nudi priručnike i brošure za samoprocjenu koji mogu biti dobra osnova za pripremu organizacije kako bi u sljedećem razdoblju spremna dočekala mogućnost apliciranja za ocjenu kvalitete.

Pomoću samoprocjene organizacija ima uvid u sva područja koja su važna za dugoročni uspjeh i, što je još važnije, otkrivaju se područja u kojima je potrebno unaprijeđenje. Otkrivene slabosti predstavljaju područja za poboljšanje i treba ih koristiti u godišnjim planovima i programima kvalitete. Naglašena je i važnost dokumentiranja svih provedenih aktivnosti. Organizacije civilnog društva često zanemaruju važnost postojanja dokumentacije, iako znaju koliko dobro posložen sustav dokumentacije olakšava planiranje, praćenje napretka i donošenje odluka.

Tijekom istraživanja modela kvalitete najvažniji, a često i jedini izvor informacija su mrežne stranice standarda tj. akreditirane certifikacijske organizacije koja omogućuje uvođenje standarda i vanjsku ocjenu kvalitete. Za SOKNO standard ne postoji objedinjen izvor podataka što je svakako

veliki nedostatak jer ostavlja malo mogućnosti zainteresiranim organizacijama da saznaju detalje o samom standardu i načinu primjene. Drugi nedostatak je bio nepostojanje mogućnosti za dobijanje ocjene kvalitete što ne bi samo po sebi trebalo biti svrha uvođenja standarda, ali je svakako važno kao priznanje za rad na unaprijeđenju kvalitete.

Kao zaključna rečenica može se navesti izjava H. Forda: „Kvaliteta znači raditi dobro kad nitko ne gleda!“.

LITERATURA

1. Alpeza, M.: *Sličnosti i razlike modela upravljanja u profitnom i neprofitnom sektoru*, Sveučilište Osijek - Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.
2. CES, *Charities Evaluation Services: at the forefront of third sector performance improvement*, 2012. Dostupno na: <http://www.ces-vol.org.uk/how-we-can-help/about-ces/all-about-CES>
3. CES, *First Steps in Quality*, 2nd edition, 2010. Dostupno na <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/first-steps-quality>
4. CES: *Next Steps in Quality*, 2nd edition, 2011. Dostupno na <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/next-steps-quality-free>
5. Drucker, P.: *What Business can Learn From Nonprofits*, The Magazine Harvard Business Review, 1989.
6. Fadić, F.: *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*, EKONOMSKI PREGLED, 59 (3-4) 125-152 (2008), portal Hrčak, Vol.59, No. 3-4., 2011. Dostupno na <http://hrcak.srce.hr/23066>
7. Filipović J. i Đurić M.: *Sistem menadžmenta kvalitete*, Fakultet organizacijskih nauka. Beograd, 2010.
8. Ivanović, M. i Antić, Z.: *Upravljanje kvalitetom neprofitnih organizacija u funkciji poboljšanja konkurentne prednosti*, Beograd, Poslovna škola, 2013. Dostupno na http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/II_ivanovic.pdf
9. Juran, J. M., Gryna, F. M.: *Planiranje i analiza kvalitete*, 3. izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
10. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1987.
11. Marić, I. : *Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija*, Zagreb 2011. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na <http://www.udrugami.hr/item/120-usaid-crongo-financijske-potpore-udrugama.html>
12. Mehinagić, E.: *Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH „REZ“ Zenica*, Travnik, ožujak 2012., dostupno na http://www.academia.edu/2201058/MARKETING_NEPROFITNIH_ORGANIZACIJA_-PRIMJER_REZ_ZENICA
13. Meler, M., *Društveni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1994.
14. Narodne novine 2914, Zakon o udrugama, Zagreb, 74/14
15. Opća enciklopedija, Leksikografski zavod, Zagreb, 1978.
16. Paunović, Ž.: *Neprofitne organizacije-prilog pojmovnom razjašnjenju*, godišnje izdanje br. 6 Univerziteta u Beogradu- FPN., Beograd, 2011.
17. Zakon o udrugama, Narodne novine, br. 70/97, 88/01, 74/14
18. <http://iiv.investinginvolunteers.org.uk>, Službena stranica modela kvalitete
19. <http://matrixstandard.com>, Službena stranica modela kvalitete
20. <http://www.customerserviceexcellence.uk.com> Službena stranica modela kvalitete
21. <http://www.investorsinpeople.co.uk>, Službena stranica modela kvalitete
22. <http://www.iso9001.com>, Službena stranica modela kvalitete
23. <http://www.programstep.info>, Program jačanja civilnog društva
24. <http://www.smart.hr>, Udruga SMART
25. <http://www.supera-kvaliteta.hr>, Stranica o kvaliteti
26. <http://www.svijet-kvalitete.com>, Portal o kvaliteti
27. <http://www.customerfirst.org>, Službena stranica modela kvalitete
28. <http://www.efqm.org>, Službena stranica modela kvalitete