

# **Spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije**

*Izhodišča za vzpostavitev sistema spremljanja kakovosti in učinkovitosti  
v službah Državnega zbora Republike Slovenije*



**Sodelavka SIEF/RCEF**  
dr. Irena Ograjenšek

Oktober 2008

## POVZETEK PROJEKTNE NALOGE

**Izhodišče projekta** predstavlja ugotovitev, da skušajo poleg podjetij načela poslovne odličnosti v zadnjih letih vse bolj uresničevati tudi organizacije javne uprave, zato posamični pristopi k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti iz podjetij vse bolj prodirajo v organizacije javne uprave.

**Namen projekta** je preučitev razpoložljivih modelov merjenja kakovosti in učinkovitosti v javnem sektorju s ciljem izbire (in po potrebi prilagoditve) najustreznejših modelov (pristopov, orodij) specifični dela služb Državnega zbora Republike Slovenije ter njihovi praktični aplikaciji.

**Končni cilj projekta** je vzpostaviti ustrezen okvir (**akcijski načrt**) za tekoče spremljanje kakovosti in učinkovitosti dela služb Državnega zbora Republike Slovenije.

Posamični **delni cilji projekta** so naslednji:

- Kritično analizirati in ovrednotiti prednosti in slabosti razpoložljivih pristopov (modelov, kazalcev in orodij) za merjenje kakovosti in učinkovitosti v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
- Izvesti primerjalno študijo pristopov k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti v službah slovenskemu primerljivih nacionalnih (enodomnih in dvodomnih) parlamentov.
- Pripraviti akcijski načrt – predlog vzpostavitve potrebnih mehanizmov in izvajanja ukrepov za sistematično izboljševanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije.

Logiki posamičnih delnih ciljev projekta (navedeni so v **prvem poglavju** pričujoče raziskovalne naloge) sledijo vsebinska poglavja poročila, ki predstavlja izhodiščno dokumentacijo za vzpostavitev sistema spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije:

- V **drugem poglavju** so prikazani in kritično ovrednoteni razpoložljivi pristopi (modeli, kazalci in orodja) za merjenje **kakovosti** v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
- V **tretjem poglavju** so prikazani in kritično ovrednoteni razpoložljivi pristopi (modeli, kazalci in orodja) za merjenje **učinkovitosti** v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
- V **četrtem poglavju** so predstavljeni rezultati primerjalne študije pristopov k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti v službah slovenskemu primerljivih nacionalnih parlamentov.

Predstavljen je tudi s slovenskim po velikosti primerljiv regionalni parlament (parlament zürškega kantona v Švici).

- V okviru **petega poglavja** je razdelan splošen **akcijski načrt** za uvedbo sistema spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije.

Povzetek zaključujemo z ugotovitvijo, da predstavlja pričujoča projektna naloga teoretično in praktično izhodišče prizadevanjem vodstva služb Državnega zbora Republike Slovenije za sistematično izboljševanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije, na osnovi katerega bodo zaposleni v službah Državnega zbora Republike Slovenije na dolgi rok lahko uspešneje in učinkoviteje uresničevali svoje temeljno poslanstvo, tj. zagotavljanje kakovostne in učinkovite podpore zakonodajnemu postopku.

# KAZALO

<b>1</b>	<b>OPREDELITEV CILJEV PROJEKTA.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PRISTOPI K SPREMLJANJU KAKOVOSTI DELA PARLAMENTARNIH SLUŽB.....</b>	<b>4</b>
2.1	METODOLOŠKA POJASNILA .....	4
2.2	POJEM KAKOVOST.....	4
2.3	KAKOVOST: ZGODOVINSKI PREGLED .....	7
2.3.1	<i>Razvoj managementa kakovosti.....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Razvoj gibanja za kakovost .....</i>	<i>10</i>
2.4	SISTEMSKI PRISTOP K CELOVITEMU OBVLADOVANJU KAKOVOSTI .....	16
2.4.1	<i>Splošna opredelitev pojma celovito obvladovanje kakovosti .....</i>	<i>16</i>
2.4.2	<i>Splošna opredelitev pojma sistem .....</i>	<i>17</i>
2.4.3	<i>Sistem celovitega obvladovanja kakovosti .....</i>	<i>18</i>
2.4.4	<i>Pomen procesa standardizacije.....</i>	<i>19</i>
2.4.5	<i>Stroški in koristi pridobitve spričevala kakovosti.....</i>	<i>20</i>
2.5	MODELSKI PRISTOPI K SPREMLJANJU KAKOVOSTI.....	21
2.5.1	<i>Evropski model poslovne odličnosti.....</i>	<i>21</i>
2.5.2	<i>Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF).....</i>	<i>34</i>
2.5.3	<i>Model 20 ključev .....</i>	<i>35</i>
2.6	PARCIALNI PRISTOPI K SPREMLJANJU KAKOVOSTI.....	35
2.6.1	<i>Pomen stališč v procesih spremljanja kakovosti .....</i>	<i>35</i>
2.6.2	<i>Pristopi k merjenju stališč.....</i>	<i>37</i>
<b>3</b>	<b>PRISTOPI K SPREMLJANJU UČINKOVITOSTI DELA PARLAMENTARNIH SLUŽB .....</b>	<b>42</b>
3.1	METODOLOŠKA POJASNILA .....	42
3.2	POJMA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST .....	42
3.3	METODOLOŠKI POGLED NA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI .....	45
3.4	SODOBNA NAČELA PRI POSTAVLJANJU SISTEMOV KAZALCEV ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI .....	46
3.4.1	<i>Sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja organizacije.....</i>	<i>46</i>
3.4.2	<i>Problematika finančnih kazalcev uspešnosti.....</i>	<i>48</i>
3.4.3	<i>Primeri nefinančnih kazalcev.....</i>	<i>49</i>
3.5	SISTEMSKI PRISTOPI K SPREMLJANJU USPEŠNOSTI.....	50
3.5.1	<i>Uravnoteženi sistem kazalnikov .....</i>	<i>50</i>
3.5.2	<i>Strategija šest sigma .....</i>	<i>51</i>

3.6	PREGLED IZBRANIH PARCIALNIH ORODIJ.....	53
3.6.1	<i>Pareto diagram</i> .....	54
3.6.2	<i>Diagram vzrokov in posledic</i> .....	54
3.6.3	<i>Kontrolna karta</i> .....	55
3.6.4	<i>Diagram poteka</i> .....	56
3.6.5	<i>Sklep</i> .....	57
<b>4</b>	<b>SPREMLJANJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI DELA V PODPORNH SLUŽBAH TUJH PARLAMENTOV .....</b>	<b>58</b>
4.1	METODOLOŠKA POJASNILA.....	58
4.2	SPLOŠNE UGOTOVITVE PRIMERJALNE ANALIZE .....	62
4.3	PREGLED STANJA PO DRŽAVAH: ILUSTRATIVNE ŠTUDIJE PRIMEROV .....	64
4.3.1	<i>Avstrija</i> .....	64
4.3.2	<i>Finska</i> .....	65
4.3.3	<i>Kanada</i> .....	66
4.3.4	<i>Madžarska</i> .....	66
4.3.5	<i>Švica</i> .....	67
4.3.6	<i>Velika Britanija</i> .....	68
4.4	SKLEP .....	68
<b>5</b>	<b>AKCIJSKI NAČRT.....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>VIRI.....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>NECITIRANA REFERENČNA DELA.....</b>	<b>86</b>

# 1 OPREDELITEV CILJEV PROJEKTA

Poslovno odlične so tiste organizacije, ki se hitro, učinkovito in izvirno prilagajajo spremembam v svojem okolju in pri tem dosegajo zastavljene cilje (Savič et al., 2007, str. 17). Državni zbor Republike Slovenije se kot najvišja predstavniška in zakonodajna institucija v Republiki Sloveniji odziva tako na spremembe v domačem kot tudi v mednarodnem okolju, ko sprejema ustavne zakone, avtentične razlage zakonov, državni proračun in njegove spremembe oziroma rebalanse ter zaključni račun, odloke, resolucije, deklaracije, priporočila in sklepe ter uradna prečiščena besedila zakonov (Poslovnik Državnega zbora z razlagami, 2004, str. 42). Zaradi svojih pristojnosti Državni zbor Republike Slovenije aktivno določa tudi parametre lastnega poslovanja, tj. vsebinske in poslovne okvire za delovanje svojih podpornih služb.

Ta dualnost predstavlja temeljni izziv procesom spremljanja kakovosti in učinkovitosti (dveh plati poslovne odličnosti) v službah Državnega zbora Republike Slovenije. Četudi ima Državni zbor Republike Slovenije v večji meri kot druge organizacije možnost aktivno vplivati na dogajanje v svojem zunanem in notranjem okolju, tudi zanj tako kot za druge organizacije velja, da mora, če želi, da njegove podporne službe delujejo v skladu z **načeli odličnosti**, ta načela najprej opredeliti, da bi jih nato lahko ciljno uresničeval ter sistematično spremljal doseženi napredek.

Vsaka organizacija ima pri opredeljevanju temeljnih načel odličnosti na voljo dve možnosti:

- **Na osnovi poznavanja specifičnih značilnosti organizacije načela odličnosti sama razvije.** Takšen način je zamuden, ima pa to prednost, da omogoča zaposlenim v organizaciji v procesu razvoja načel odličnosti možnost aktivnega sodelovanja, zaradi česar se z njimi bolj poistovetijo in posledično vanje bolj verjamejo.
- **Na osnovi pregleda razpoložljivih modelov poslovne odličnosti prevzame standardna temeljna načela iz katerega od obstoječih modelov poslovne odličnosti.** Takšen način je v primerjavi s predhodnim bistveno hitrejši, ima pa to slabost, da zaposleni v organizaciji standardnih temeljnih načel odličnosti pogosto ne razumejo, zaradi česar se z njimi ne poistovetijo in jih ne dojemajo kot obveze v svojem načinu delovanja.

Organizacija EFQM je prepoznala in opredelila osem temeljnih standardnih načel, ki vodijo k odličnosti poslovanja (Temeljna načela odličnosti, 2004):

- **Načelo usmerjenosti v rezultate:** organizacije, zavezane temu načelu, prepoznavajo in na uravnotežen način zadovoljujejo potrebe vseh ključnih deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev, odjemalcev, predstavnikov širše javnosti ...).
- **Načelo osredotočenosti na odjemalca oziroma uporabnika:** organizacije, zavezane temu načelu, sistematično prepoznavajo in uresničujejo potrebe tako sedanjih kakor tudi prihodnjih

odjemalcev in pri tem odjemalca oziroma uporabnika dojemajo kot končnega razsojevalca o ravni kakovosti izdelka oziroma storitve.

- **Načelo voditeljstva in stanovitnosti namena:** v organizacijah, zavezanih temu načelu, vedenje vodij prispeva k jasnosti namena in ciljev organizacije ter pozitivno vpliva na motivacijo in delovanje zaposlenih.
- **Načelo upravljanja na osnovi procesov in dejstev:** organizacije, zavezane temu načelu, povečujejo učinkovitost delovanja z razumevanjem soodvisnosti procesov; vse odločitve so sprejete na osnovi relevantnih informacij ob upoštevanju njihovega vpliva na zadovoljevanje potreb ključnih deležnikov.
- **Načelo razvoja in vključevanja zaposlenih:** aktivno vključevanje zaposlenih v procese odločanja je v organizacijah, zavezanih temu načelu, doseženo s pooblaščenjem na osnovi kulture zaupanja ter s sistematičnim prepoznavanjem in uresničevanjem organizacijskih vrednot.
- **Načelo stalnosti učenja, inoviranja in izboljševanja:** v organizacijah, zavezanih temu načelu, so učenje, inoviranje in izboljševanje temeljne vrednote na vseh ravneh.
- **Načelo razvijanja partnerstev:** organizacije, zavezane temu načelu, sistematično gradijo takšne odnose s svojimi dobavitelji, ki so partnerjema v obojestransko korist.
- **Načelo družbene odgovornosti:** organizacije, zavezane temu načelu, spoštujejo etična načela ter presegajo pričakovanja in zakonodajne zahteve okolja, v katerem delujejo.

**Izhodišče projekta** predstavlja ugotovitev, da skušajo poleg podjetij načela poslovne odličnosti v zadnjih letih vse bolj uresničevati tudi organizacije javne uprave, zato posamični pristopi k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti iz podjetij vse bolj prodirajo v organizacije javne uprave.

**Namen projekta** je preučitev razpoložljivih modelov merjenja kakovosti in učinkovitosti v javnem sektorju s ciljem izbire (in po potrebi prilagoditve) najustreznejših modelov (pristopov, orodij) specifik del služb Državnega zbora Republike Slovenije ter njihovi praktični aplikaciji.

**Končni cilj projekta** je vzpostaviti ustrezen okvir za tekoče spremljanje kakovosti in učinkovitosti dela služb Državnega zbora Republike Slovenije.

Posamični **delni cilji projekta** so naslednji:

- Kritično analizirati in ovrednotiti prednosti in slabosti razpoložljivih pristopov (modelov, kazalcev in orodij) za merjenje kakovosti in učinkovitosti v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.

- Izvesti primerjalno študijo pristopov k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti v službah slovenskemu primerljivih nacionalnih (enodomnih in dvodomnih) parlamentov.
- Pripraviti akcijski načrt – predlog vzpostavitve potrebnih mehanizmov in izvajanja ukrepov za sistematično izboljševanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije.

Logiki posamičnih delnih ciljev projekta sledijo tudi vsebinska poglavja poročila, ki predstavljajo izhodiščno dokumentacijo za vzpostavitev sistema spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije:

- V **drugem poglavju** so prikazani in kritično ovrednoteni razpoložljivi pristopi ( modeli, kazalci in orodja) za merjenje **kakovosti** v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
- V **tretjem poglavju** so prikazani in kritično ovrednoteni razpoložljivi pristopi ( modeli, kazalci in orodja) za merjenje **učinkovitosti** v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
- V **četrttem poglavju** so predstavljeni rezultati primerjalne študije pristopov k obvladovanju kakovosti in učinkovitosti v službah slovenskemu primerljivih nacionalnih parlamentov. Predstavljen je tudi s slovenskim po velikosti primerljiv regionalni parlament (parlament zürškega kantona v Švici).
- V okviru **petega poglavja** je razdelan splošen **akcijski načrt** za uvedbo sistema spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije.

Pričujoča projektna naloga tako predstavlja vsebinsko in praktično izhodišče za nadaljnja prizadevanja vodstva služb Državnega zbora Republike Slovenije za sistematično izboljševanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije, na osnovi katerega bodo zaposleni v službah Državnega zbora Republike Slovenije na dolgi rok lahko uspešneje in učinkoviteje uresničevali svoje temeljno poslanstvo, tj. zagotavljanje kakovostne in učinkovite podpore zakonodajnemu postopku.



## 2 PRISTOPI K SPREMLJANJU KAKOVOSTI DELA PARLAMENTARNIH SLUŽB

### 2.1 Metodološka pojasnila

K raziskovanju značilnosti ter vrednotenju prednosti in slabosti razpoložljivih pristopov (modelov, kazalcev in orodij) za merjenje kakovosti v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije smo pristopili s pomočjo analize razpoložljivih sekundarnih bibliografskih virov (t.i. *literature review* v povezavi z osnovnimi ilustrativnimi grafičnimi in tabelarnimi prikazi).

V nadaljevanju sistematično podajamo temeljna teoretična spoznanja.

### 2.2 Pojem kakovost

V vseh obdobjih človeške zgodovine je bila kakovost zelo pomembna. Še danes povezujemo geografski izvor posameznih vrst proizvodov z njihovo izjemno kakovostjo (npr. kitajski porcelan, beneško steklo, angleški čaj, francosko vino, švicarski sir itd.).

Etimološki izvor slovenske besede *kakovost* gre iskati v samostalnikih *qualitas* (latinsko), *qualité* (francosko), *qualita* (italijansko), *quality* (angleško) itd.

V Leksikonu Cankarjeve založbe (1988, str. 547) samostojne razlage besede kakovost ni, je pa z njo kot sopomenko razložen pomen besede kvaliteta - gre za dobro lastnost oziroma vrednostno stopnjo, pa tudi za nasprotje kvantitete (množine oziroma količine)<sup>1</sup>. Podobno opredelitev najdemo tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1991, str. 260 in 537).

Večina opredelitev kakovosti, ki jih zasledimo v literaturi, temelji na prvem od dveh vidikov, ki ju vsebuje Juranova opredelitev kakovosti (Juran, 1962, str. 2), najdemo pa ju tudi pri Crosbyu<sup>2</sup>:

- **kakovost predstavljajo lastnosti proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe porabnikov**<sup>3</sup> (kakovost je torej merjena s stopnjo zadovoljstva porabnika z lastnostmi materialnega proizvoda oziroma storitve). Podobno opredeljujejo kakovost Deming, Ishikawa, Feigenbaum, Kanji in Asher ter Mitra.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Pojmovanje kvalitete kot nasprotja kvantitete nas seveda ne sme zapeljati v zmotno prepričanje, da je velika količina nujno povezana s slabšo kakovostjo.

<sup>2</sup> Za Crosbya (Beauregard et al., 1992, str. 18) je kakovost skladnost z zahtevami, ki jih postavljajo porabniki in so opredeljene v specifikacijah (materialnih in nematerialnih) proizvodov.

<sup>3</sup> V zvezi z lastnostmi proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe porabnikov, se v angleškem jeziku pojavlja izraz *market-place quality* (glej npr. v Juran, 1962, str. 2).

<sup>4</sup> Deming opredeljuje kakovost na osnovi sedanjih in prihodnjih potreb porabnikov (Beauregard et al., 1992, str. 19).

- **kakovost je odsotnost nepopolnosti, odstopanj od standardov oziroma slabosti**<sup>5</sup> (gre torej za ujemanje lastnosti materialnih proizvodov oziroma storitev z zahtevami, podanimi v standardih ali specifikacijah).

O kakovosti lahko razpravljamo s filozofskega, tehničnega, ekonomskega, družbenega, organizacijskega, pravnega, zdravstvenega, ekološkega, sociološkega, etičnega, statističnega in drugih vidikov. Z vidika pričujočega projekta sta zanimivi predvsem obravnava kakovosti z vidika poslovnih ved in obravnava kakovosti z vidika statistike, saj so vsa pojmovanja in postopki v njunem okviru relevantni tudi za procese obvladovanja kakovosti v javni upravi.

Tabela 1 prikazuje razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kakovosti **z vidika poslovnih ved**.

*Tabela 1: Tradicionalno in sodobno pojmovanje kakovosti z vidika poslovnih ved*

TRADICIONALNO POJMOVANJE KAKOVOSTI	SODOBNO POJMOVANJE KAKOVOSTI
Kakovost zagotavljamo z naknadnim pregledovanjem.	Kakovost zagotavljamo z načrtovanjem.
Za kakovost je odgovoren oddelek za kontroliranje kakovosti.	Za kakovost odgovarjajo vsi zaposleni v organizaciji.
Napakam se ni mogoče v celoti izogniti.	Napake je potrebno popolnoma odpraviti.
Pri slabi kakovosti je največ stroškov z izmetom in popravili.	Izmet in popravila so le majhen del izgub organizacije zaradi neizpolnjevanja zahtev in želja kupcev.
Kakovost je predmet taktičnega načrtovanja.	Kakovost je predmet strateškega načrtovanja.

Prirejeno po W. Willborn in T. C. E. Cheng, *Global Management of Quality Assurance Systems*, 1994, str. 13; M. Tavčar, *Management proizvodjanja*, 1994, str. 759.

Tradicionalno pojmovanje kakovosti z vidika poslovnih ved je omejeno na naknadno kontroliranje kakovosti proizvodov, ki ga opravlja oddelek za kontroliranje kakovosti, umeščen v proizvodno funkcijo.

Sodobno pojmovanje kakovosti z vidika poslovnih ved presega okvire proizvodne funkcije. Preventivno delovanje, ki zagotavlja kakovost, je usmerjeno tako na (materialne in nematerialne) proizvode kot tudi na procese, in je naloga vseh zaposlenih v organizaciji.

---

Feigenbaum (1991, str. 7) in Ishikawa (Swift, 1995, str. 29) enačita kakovost z načrtovanjem, razvijanjem, izdelovanjem in servisiranjem (materialnega ali nematerialnega) proizvoda, ki zadovoljuje potrebe porabnika. Kanji in Asher (1996, str. 1) opredelujeta kakovost kot nepretrgan proces stalnega zadovoljevanja zahtev porabnikov, Mitra (1993, str. 7) pa kot sposobnost (materialnega ali nematerialnega) proizvoda zadovoljiti potrebo končnega porabnika.

<sup>5</sup> V zvezi z odsotnostjo nepopolnosti, odstopanj od standardov oziroma slabosti se v angleškem jeziku pojavlja izraz *quality of conformance* (glej npr. v Juran, 1962, str. 2; Mitra, 1993, str. 9; Hansen in Mowen, 1992, str. 793).

**Z vidika statistike** je kakovost skupek merljivih lastnosti vhodnih ter izhodnih elementov procesov, pa tudi lastnosti samih procesov. Merljive lastnosti vhodnih in izhodnih elementov ter procesov imenujemo spremenljivke.

Tradicionalno pojmovanje kakovosti z vidika statistike je omejeno na uporabo vzorčenja pri preverjanju kakovosti materialnih proizvodov ter na ugotavljanje, ali določen proizvodni proces poteka po predpisu (Blejec, 1976, str. 629-630).

Metode statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu (torej vzorčne kontrole proizvodov in procesov) omogočajo:

(1) v fazi **analize** stanja na področju kakovosti:

- ugotavljanje, ali določene vrednosti statističnih parametrov<sup>6</sup> ustrezajo vnaprej opredeljenim zahtevam ali pa je morebiti prišlo do nezaželenih odstopanj;
- ugotavljanje vzrokov odstopanja preučevanih vrednosti statističnih parametrov od vnaprej opredeljenih zahtev;

(2) v fazi **ukrepanja** na področju kakovosti:

- naknadno odpravljanje vzrokov odstopanja preučevanih vrednosti statističnih parametrov od vnaprej opredeljenih zahtev;
- načrtno vnaprejšnje preprečevanje pojavljanja vzrokov, zaradi katerih prihaja do odstopanj, kar je osnova procesa izboljševanja.

Kot nasprotje tradicionalnemu pojmovanju je mogoče postaviti sodobno pojmovanje kakovosti z vidika statistike. Le-to je širše, saj zajema stalno in pravilno uporabo vseh vrst statističnih metod<sup>7</sup> z namenom zagotavljanja in izboljševanja kakovosti materialnih in nematerialnih proizvodov (storitev) ter neprestanega izboljševanja poslovnega procesa kot celote nabavnih, proizvodnih, trženjskih, kadrovskih in finančnih procesov v organizaciji.

Posledice s pomočjo statistične kontrole kakovosti ugotovljenih odstopanj so v organizaciji vidne v okviru posamezne poslovne funkcije in so lahko npr. zamenjava dobaviteljev zaradi neustrezne kakovosti dobavljenih proizvodov in storitev, nadgradnja informacijskega sistema, zaposlovanje in odpuščanje delavcev, spreminjanje organizacijske strukture itd.

Na ta način je metodološki (statistični) vidik obravnave kakovosti povezan z vsebinskim vidikom (vidikom poslovnih ved). Povezava je še izrazitejša v sistemu celovitega obvladovanja kakovosti.

---

<sup>6</sup> Statistične parametre izračunavamo iz posamičnih vrednosti spremenljivk preučevanih vhodnih oziroma izhodnih elementov procesov oziroma samih procesov.

<sup>7</sup> Statistične metode so lahko enostavne ali kompleksne, opisne ali vzorčne, metode univariatne, bivariatne ali multivariatne statistične analize itd. Uporabljena metoda mora ustrezati vsebini zastavljenega problema.

## 2.3 Kakovost: zgodovinski pregled

### 2.3.1 Razvoj managementa kakovosti

Podjetja so se pomena kakovosti pričela zavedati v trenutku, ko so se na trgih pričela srečevati z ostrejšo konkurenco. Pred tem je povpraševanje prekašalo ponudbo, zaradi česar so imeli proizvedeni relativno dolgo življenjsko dobo, podjetja pa so se ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako zadovoljivo oskrbeti trg, zaradi česar so skušala povečati produktivnost in izboljšati učinkovitost distribucije (Kamiske in Brauer, 1995, str. 1; Kotler in Armstrong, 1991, str. 12).

Večanje števila ponudnikov istih proizvodov ter hitro spreminjanje potreb in želja porabnikov je podjetja privedlo do sklepa, da bodo lahko uresničevala svoj cilj gospodarjenja samo tako, da bodo potrebe in želje porabnikov zadovoljevala hitreje, učinkoviteje in z bolj kakovostnimi proizvodi kot konkurenti.

Z naraščanjem pomena kakovosti so se podjetja soočila z vprašanjem, kako v razmerah masovne proizvodnje učinkovito preverjati kakovost proizvodov. Problem so rešila z uporabo metod vzorčenja. Govorimo o pojavu statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu - torej vzorčne kontrole kakovosti proizvodov.

Iz statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu je izšlo t.i. vnaprejšnje zagotavljanje kakovosti (angl. *Quality Assurance*), ki temelji na uporabi metod statistične kontrole procesov. Podjetja so se intenzivno ukvarjala z vprašanjem, kako vplivati na kakovost proizvodnih procesov, saj so ugotovila, da variabilnost lastnosti posameznih elementov proizvodnih procesov močno vpliva na variabilnost lastnosti proizvodov kot rezultatov teh procesov (Vorstman, 1993, str. 3).

Nadgradnjo koncepta zagotavljanja kakovosti predstavlja zamisel, da lahko na kakovost vplivajo vsi zaposleni v podjetju in da lahko metode statistične kontrole kakovosti v širšem smislu<sup>8</sup> uporabljamo tako v proizvodnih kot tudi v neproizvodnih procesih, ki potekajo v podjetju. Govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti (angl. *Total Quality Management - TQM*).

S celovitim obvladovanjem kakovosti se je pomen statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu sicer zmanjšal, kar pa ne pomeni, da je izginila iz poslovne prakse podjetij. Podjetja še vedno uporabljajo vzorčno kontrolo kakovosti poslovnih prvin in končnih proizvodov, vendar s procesi širjenja uporabe statističnih metod iz proizvodne v neproizvodno sfero podjetja vzorčenje relativno izgublja na pomenu, v ospredje pa prihajajo druge statistične metode.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> S statistično kontrolo kakovosti v širšem smislu razumemo stalno in pravilno uporabo vseh vrst statističnih metod z namenom zagotavljanja in izboljševanja kakovosti materialnih in nematerialnih proizvodov ter neprestanega izboljševanja poslovnega procesa kot celote nabavnih, proizvodnih, trženjskih, kadrovskih in finančnih procesov v podjetju.

<sup>9</sup> Večinoma gre za enostavne opisne metode, primerne za statistično kontrolo kakovosti nematerialnih proizvodov (storitev) in neproizvodnih procesov.

Splošne razvojne etape procesa managementa kakovosti so po Feigenbaumu naslednje (Feigenbaum, 1991, str. 15; Mitra, 1993, str. 4-7):

- **Obdobje izvajalčeve kontrole kakovosti** (angl. *Operator Quality Control Period*). Obdobje, v katerem je bila za izdelavo kakovostnih proizvodov odgovorna ena oseba - lastnik podjetja, ki je bil hkrati tudi proizvajalec - se je po nekaj stoletjih končalo okrog leta 1920.
- **Obdobje nadzornikove kontrole kakovosti** (angl. *Foreman Quality Control Period*). Obdobje, ki je trajalo od leta 1900 do leta 1920, je bilo zaznamovano s pridobitvami industrijske revolucije - masovno proizvodnjo in specializacijo delavcev za posamezna opravila. Ker posameznik ni več odgovarjal za proizvodnjo celotnega proizvoda, pač pa zgolj za proizvodnjo posameznih sestavnih delov, so kakovost celote nadzorovali kontrolorji (s sopomenko nadzorniki; angl. *Supervisors* ali tudi *Foremen*).
- **Obdobje inšpekcijske kontrole kakovosti** (angl. *Inspection Quality Control Period*). V obdobju, ki je trajalo od leta 1920 do leta 1940, so postajale delovne operacije vedno bolj zapletene, nadzorniki so usklajevali delo vedno večjega števila zaposlenih, obseg proizvodnje je naraščal. Nujna je bila uvedba funkcije inšpektorjev, ki so ugotavljali, ali kakovost proizvodov ustreza vnaprej postavljenim standardom. V tem obdobju so bile razvite osnovne statistične metode za ugotavljanje kakovosti proizvodov<sup>10</sup>.
- **Obdobje statistične kontrole kakovosti**<sup>11</sup> (angl. *Statistical Quality Control Period*). Z letnicama 1940 in 1960 je opredeljeno obdobje, v katerem je uporaba statističnih metod za ugotavljanje kakovosti proizvodov doživela nesluten razvoj - vendar ne v industrijsko najbolj razvitih Združenih državah Amerike, pač pa na Japonskem. Leta 1946 ustanovljeno Ameriško združenje za kontrolo kakovosti (angl. *American Society for Quality Control*) ameriških podjetnikov ni znalo prepričati, da lahko z načrtno uporabo statističnih tehnik in postopkov v kontroli kakovosti pridobijo konkurenčno prednost na svetovnem trgu, zato pa so se koncepta tem bolj navdušeno oprijeli japonski podjetniki, ki so po drugi svetovni vojni ponovno postavljali na noge japonsko industrijo. Zlato obdobje delovanja prvih teoretikov s področja kakovosti - Deminga in Jurana - tako na domačih tleh ni obrodilo pričakovanih sadov.
- **Obdobje celovite kontrole kakovosti** (angl. *Total Quality Control Period*) je obdobje šestdesetih let našega stoletja, v katerem se s kontrolo kakovosti niso več ukvarjali samo

---

<sup>10</sup> Leta 1924 je Walter A. Shewhart predstavil koncept uporabe statističnih kontrolnih kart za nadzor posameznih lastnosti proizvodov. V drugi polovici dvajsetih let sta H. F. Dodge in H. G. Romig pričela uporabljati statistično sklepanje o lastnostih preučevane populacije proizvodov na osnovi vzorcev kot nadomestilo za preverjanje kakovosti vsakega posameznega proizvoda posebej (Mitra, 1993, str. 5). Leta 1939 je Shewhart izdal knjigo z naslovom **Statistične metode z vidika kontrole kakovosti** (v izvirniku *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control*), ki je eno temeljnih del s tega področja (Swift, 1995, str. 12).

<sup>11</sup> Statistična kontrola kakovosti je na tem mestu pojmovana v ožjem smislu (kot vzorčna kontrola kakovosti proizvodov oziroma kot razvojni korak procesa managementa kakovosti).

posebej v ta namen ustanovljeni oddelki kontrole v okviru proizvodne funkcije, pač pa tudi druga funkcijska področja. Obdobje sta zaznamovala Crosbyjev koncept “nič napak”<sup>12</sup> ter uvajanje krožkov kakovosti<sup>13</sup>, temelječih na participativnem modelu vodenja<sup>14</sup>. Uporaba statističnih metod ni bila več omejena samo na vzorčno preverjanje kakovosti proizvodov. Razširila se je na preverjanje kakovosti procesov<sup>15</sup> in na preverjanje kakovosti načrtovanja novih proizvodov. Govorimo o zagotavljanju kakovosti (angl. *Quality Assurance*).

- **Obdobje celovite kontrole kakovosti na ravni celotnega podjetja** (angl. *Total Quality Control Organizationwide Period*) je obdobje sedemdesetih let našega stoletja. Kakovost je postala pojem, domač vsem zaposlenim v podjetju. S širjenjem procesov kontroliranja kakovosti iz proizvodne v neproizvodno sfero so bili zaradi težavnosti uporabe statističnih metod za “mehke” spremenljivke vedno večje pozornosti deležni drugi - nestatistični - vidiki obravnave kakovosti.
- **Obdobje uvajanja sistema kakovosti v podjetju** (angl. *Quality System*) predstavljajo osemdeseta in devetdeseta leta. Govorimo o **celovitem obvladovanju kakovosti** (angl. *Total Quality Management*). Le-to temelji na procesu neprestanega izboljševanja, ki so mu zavezani vsi zaposleni v podjetju.

Prehod iz 20. v 21. stoletje je zaznamovalo prodiranje pristopov k obvladovanju kakovosti iz poslovnega sveta v javno upravo<sup>16</sup>. Še vedno govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti, temelječem na procesu neprestanega izboljševanja, ki so mu zavezani vsi zaposleni v dani organizaciji (ki lahko deluje v zasebnem ali javnem sektorju). Že na tem mestu pa velja poudariti

---

<sup>12</sup> Crosby je koncept “brez napak” razvil leta 1961. Gre za program v štirinajstih točkah, ki naj bi ga podjetje uresničevalo s ciljem zagotoviti proizvodnjo brez napak, torej brez stroškov dodelovanja ali popravljanja proizvodov (Kamiske in Brauer, 1995, str. 113-116).

<sup>13</sup> Krožki kakovosti so se prvič pojavili na Japonskem v zgodnjih šestdesetih letih. Opredeljeni so kot majhne skupine posameznikov, ki se prostovoljno sestajajo, da bi pripomogli k rešitvi skupnega problema ali k uresnitvi skupnega cilja. Ker lahko zaposleni v majhnih neformalnih skupinah neovirano izražajo svoje mnenje, to prispeva k njihovi osebni rasti in k večanju njihovega zadovoljstva, kar se odraža tudi v rasti in razvoju podjetja (Swift, 1995, str. 299-305).

<sup>14</sup> Participativni model vodenja opredeljuje Možina (1994, str. 543) kot model vodenja, katerega pravila omogočajo zaposlenim v določenih razmerah sodelovanje v procesu odločanja.

<sup>15</sup> Pomemben razlog za prehod od kontrole kakovosti proizvodov do kontrole kakovosti procesov je ugotovitev, da imajo zaposleni v podjetjih zaradi uporabe kontrole kakovosti proizvodov lažen občutek varnosti, saj se zanašajo na to, da bodo kontrolorji odkrili njihove napake. S kontrolo kakovosti procesov se kontrola kakovosti proizvodov prelevi v diagnostično sredstvo za ugotavljanje stanja v procesih. Meritve temeljijo na ugotovljenih korelacijskih razmerjih med lastnostmi proizvodov in procesov ter na ugotavljanju, katere lastnosti oziroma kateri elementi procesov prispevajo k znatnemu deležu variabilnosti lastnosti proizvodov. Zavedati se je potrebno tudi dejstva, da je izmerjena variabilnost lastnosti proizvodov in procesov lahko posledica uporabljenega merilnega sistema, ki ga je v tem primeru seveda potrebno analizirati, ovrednotiti in izboljšati (Beauregard et al., 1992, str. 22-31).

<sup>16</sup> Pregled dogajanja v slovenski javni upravi do leta 2002 podaja Žurga (Ferfila et al., 2002, str. 130-138), do leta 2004 pa Kern Pipan in Leon (str. 68-69). Velik napredek, dosežen na tem področju, je deležen velike pozornosti tudi na letnih *Dnevih slovenske uprave*, na konferencah in okroglih mizah, ki jih organizira Slovenska fundacija za poslovno odličnost ter na številnih mednarodnih znanstvenih in strokovnih srečanjih.

problematiko (ne)motiviranosti zaposlenih v javnem sektorju za izvajanje procesov neprestanega izboljševanja kakovosti in učinkovitosti.<sup>17</sup>

## 2.3.2 Razvoj gibanja za kakovost

### 2.3.2.1 *Gibanje za kakovost na Japonskem*

Začetnik gibanja za kakovost na Japonskem je Američan, ki je leta 1946 prvič obiskal Japonsko kot strokovnjak za tehnike vzorčenja pri glavnem poveljstvu zavezniških sil. To je bil Edwards W. Deming (1900-1993), najbolj znan svetovalec in pisec s področja kakovosti. Leta 1950 se je vrnil na Japonsko na povabilo Združenja japonskih znanstvenikov in inženirjev (JUSE). Odtlej je njegove seminarje obiskalo več tisoč znanstvenikov in inženirjev, sprejem njegove filozofije pa je japonskim proizvodom pomagal prodreti v svet in se jim uveljaviti kot pojem kakovosti in zanesljivosti<sup>18</sup>.

Drugi Američan, ki je pomembno usmerjal razvojni proces gibanja za kakovost na Japonskem, je bil Joseph M. Juran<sup>19</sup>, samostojni svetovalec za kontrolo kakovosti in pisec dela **Priročnik za kontrolo kakovosti** (v izvirniku *Quality Control Handbook*), katerega izid je bil neposredni povod za njegov prvi obisk Japonske v letu 1954.

V kasnejših letih se je pri promoviranju konceptov kakovosti Demingu in Juranu pridružila vrsta japonskih strokovnjakov. K uvajanju metod statistične kontrole kakovosti v prakso sta najpomembneje prispevala Kaoru Ishikawa in Genichi Taguchi<sup>20</sup>.

Zakaj je prišlo do takšne uveljavitve konceptov obvladovanja kakovosti ravno na Japonskem? Odgovor na to vprašanje bi verjetno kazalo poiskati v kakšni sociološki ali celo antropološki študiji.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Več o tej problematiki glej v seriji publikacij z naslovom *Kadrovske informacije*, ki je javno dostopna na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo (<http://www.mju.gov.si/>).

<sup>18</sup> To je eden od razlogov, da JUSE od leta 1951 dalje podeljuje Demingovo nagrado domačim in tujim podjetjem ter posameznikom za najuspešnejšo uporabo konceptov obvladovanja kakovosti v praksi. Več o izboru primernih kandidatov; kategorijah, v katerih lahko kandidirajo; ter relevantnih ocenjevalnih kriterijih glej v Swift, 1995, str. 63-71.

<sup>19</sup> Joseph M. Juran (1904) je legenda gibanja za kakovost, ki še vedno zelo dejavno promovira samo gibanje in njegove dosežke - tudi s pomočjo satelitskih videokonferenčnih srečanj, ki jih v živo spremljajo poslovneži, uradniki in akademiki z vsega sveta.

<sup>20</sup> Temeljni Taguchijev prispevek je delo z naslovom **Načrtovanje poskusov** (angl. *Design of Experiments*), ki je izšlo leta 1957. V zvezi z ocenjevanjem izgub, ki nastanejo z izdelavo proizvoda, ki ne izpolni svojega namena oziroma katerega uporaba povzroči škodljive posledice, je razvil pojem "funkcija izgubljene kakovosti" (angl. *Quality Loss Function*), ki je matematično formulirana kot parabola, katere minimum predstavlja ciljno vrednost določene (ocenjevale) značilnosti proizvoda (več v Kamiske in Brauer, 1995, str. 159-164).

<sup>21</sup> Gotovo gre do določene mere za specifičnost japonske družbe, njeno hierarhično urejenost in spoštovanje avtoritete na eni, ter izraziti kolektivizem na drugi strani. Verjetno so pomembni tudi zgodovinski razlogi, predvsem poraz Japonske v drugi svetovni vojni.

Vorstman (1993, str. 65-67) navaja kot možen odgovor na zastavljeno vprašanje Matsushitino trditev, da japonska podjetja koncepte obvladovanja kakovosti lažje vpeljejo v svojo poslovno prakso, ker niso obremenjena s Taylorjevim modelom proizvodnje.

V čem je problem Taylorjevega modela proizvodnje, katerega posledice naj bi bile vidne predvsem v ameriških, v manjšem obsegu pa tudi v evropskih podjetjih? V tem, da obravnava zaposlene v proizvodnji kot podaljšek strojev brez možganov, strokovnjake za področje delovnih metod, načrtovanja, kakovosti, kalkuliranja, mehanizacije itd. pa združi v pomožnih funkcijah, ki zaradi koncentracije znanja pridobivajo vedno več moči in odgovornosti. Zato pomožne funkcije določajo dogajanje v primarni funkciji, namesto da bi bilo ravno obratno. Nič čudnega, da zaposleni v proizvodnji niso motivirani za kaj več kot za opravljanje rutinskih nalog in izpolnjevanje postavljenih norm.

V japonskih podjetjih je slika drugačna. Strokovnjaki nudijo podporo primarnim funkcijam tako, da so vanje neposredno vključeni in podrejeni njihovim vodjem. Vloga strokovnjakov je omejena na svetovanje zaposlenim, ki so odgovorni za rezultate svojega dela in zato posvečajo pozornost tudi preverjanju in izboljševanju kakovosti proizvodov in procesov.<sup>22</sup>

Četudi je ta razlaga zelo proizvodno obarvana, menimo, da na zanimiv način nakazuje vzroke razlik v dojemanju in obvladovanju konceptov kakovosti med ameriškimi in evropskimi podjetji na eni ter japonskimi podjetji na drugi strani.

### **2.3.2.2 Gibanje za kakovost v ZDA**

Gibanje za kakovost je v ZDA doživelo pravi razcvet šele po predvajanju izjemno odmevne Juranove televizijske oddaje z naslovom "If Japan can, why can't we?" leta 1980 (Hogg, 1997, str. 11).

Po tej oddaji so bili ameriški strokovnjaki s področja obvladovanja kakovosti tudi na domačih tleh deležni navdušenja in podpore. Leta 1987 je bila ustanovljena t.i. *Malcolm Baldrige Quality Award* za proizvodna, storitvena in mala podjetja. Cilji podeljevanja nagrade so trije:

- širiti v javnosti zavest o pomenu kakovosti;
- izkazati zaposlenim v posameznih ameriških podjetjih priznanje za njihova prizadevanja v zvezi z obvladovanjem kakovosti;
- seznaniti širšo poslovno javnost z uspešnimi strategijami obvladovanja kakovosti.

---

<sup>22</sup> Aktivnosti neprestanega izboljševanja procesov na vseh ravneh v podjetju imenujejo Japonci *kaizen* (Jürgens, 1994, str. 36).



Ocenjevale kategorije so naslednje:

- Vodenje (angl. *Leadership*).
- Informacije in analiza (angl. *Information and Analysis*).
- Strateško načrtovanje (angl. *Strategic Planning*).
- Razvoj kadrov in kadrovski management (angl. *Human Resource Development and Management*).
- Management procesov<sup>23</sup> (angl. *Process Management*).
- Poslovni rezultati<sup>24</sup> (angl. *Business Results*).
- Zadovoljevanje potreb porabnikov (angl. *Customer Focus and Satisfaction*).

Poleg nagrade za kakovost *Malcolm Baldrige* obstaja v ZDA od leta 1985 t.i. *NASA Excellence Award for Quality and Productivity* (leta 1990 preimenovana v *George M. Low Award* po enem Nasinih zaslužnih strokovnjakov s področja kakovosti), ki jo ta agencija podeljuje svojim pogodbenim partnerjem za doseganje in večletno vzdrževanje visokih standardov kakovosti.

### **2.3.2.3 Gibanje za kakovost v Evropi**

Evropska organizacija za kakovost (angl. *European Organization for Quality - EOQ*) je bila ustanovljena leta 1956 s ciljem izmenjave informacij, praktičnih izkušenj in znanja s področja kakovosti med članicami in z namenom povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva. Gre za neodvisno nedobičkonosno organizacijo, ki deluje po švicarskih zakonih.

Združenje od leta 1957 pripravlja letna srečanja (forume) vseh članov in periodične konference posameznih sekcij (komitejev)<sup>25</sup>, izdaja glasilo z naslovom *European Quality*, koordinira izvajanje projekta Evropski teden kakovosti (angl. *European Quality Week*) ter med podjetji in organizacijami javnega sektorja izbira prejemnike Evropske nagrade za kakovost (angl. *European Quality Award*)<sup>26</sup>.

Med članstvom Evropske organizacije za kakovost najdemo nacionalna združenja za kakovost, pa tudi institucije, podjetja in posameznike iz vsega sveta. Podatke o nacionalnih združenjih za kakovost posameznih evropskih držav - članic vsebuje Tabela 2.

---

<sup>23</sup> Management procesov zajema štiri kategorije: načrtovanje proizvodov, management nabave, management proizvodnje in dobave ter management prodajnih in poprodajnih storitev (Swift, 1995, str. 48).

<sup>24</sup> Poslovni rezultati zajemajo tri kategorije: oceno kakovosti materialnih in nematerialnih proizvodov podjetja, analizo poslovnih rezultatov podjetja in oceno delovanja dobaviteljev.

<sup>25</sup> Pod okriljem EOQ delujejo različne sekcije (komiteji), denimo Komite za izobraževanje in usposabljanje (angl. *Education and Training Committee*), Komite za statistične metode (angl. *Committee on Statistical Methods*), Komite za kakovost programske opreme (angl. *Software Quality Committee*), Komite za človeške dejavnike v managementu kakovosti (angl. *Committee on Human Factors in Quality Management*) itd. (European Organization for Quality: <http://www.eoq.org/>).

<sup>26</sup> Več o merilih za podelitev Evropske nagrade za kakovost glej v Porter in Tanner (1996, str. 119-147).

*Tabela 2: Osnovni podatki o nacionalnih združenjih za kakovost, ki so včlanjena v Evropsko organizacijo za kakovost*

<b>Država</b>	<b>Leto ustanovitve</b>	<b>Leto vključitve v EOQ</b>
Avstrija	1979	1979
Belgija	1973	1974
Bolgarija	1962	1967
Češka	1990	1993
Danska	1960	1961
Estonija	1991	1993
Finska	1966	1967
Francija	1956	1956
Grčija	1962	1996
Hrvaška	1993	1993
Irska	1969	1980
Islandija	1986	1989
Italija	1955	1956
Latvija	1992	1995
Madžarska	1972	1972
Makedonija	1971	1994
Nemčija	1952	1956
Nizozemska	1953	1956
Norveška	1960	1962
Poljska	1958	1967
Portugalska	1969	1971
Romunija	1990	1993
Rusija	1925	1967
Slovaška	1990	1992
<b>Slovenija</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>
Španija	1961	1966
Švedska	1952	1961
Švica	1965	1967
Turčija	1954	1976
Ukrajina	1990	1996
Velika Britanija	1919	1956

Vir: European Organization for Quality: <http://www.eoq.org/>.

Najstarejše nacionalno združenje za kakovost, ustanovljeno leta 1919, najdemo v Veliki Britaniji. Rusko združenje je bilo ustanovljeno v letu 1925. Najmlajše nacionalno združenje v Evropi je hrvaško, ustanovljeno v letu 1993.

Ustanovne članice Evropskega združenja za kakovost so bile Velika Britanija, Nemčija, Nizozemska, Italija in Francija. V letih 1961 in 1962 so se jim pridružile skandinavske države (Danska, Švedska in Norveška).

Večina srednje- in vzhodnoevropskih držav (vključno s Slovenijo) se je Evropskemu združenju za kakovost pridružila v letih od 1992 do 1994.

Na področju kakovosti v javni upravi deluje v državah članicah Evropske unije Evropska mreža javnih uprav (angl. *European Public Administrations Network – EPAN*). V njenem okviru pa je na področju kakovosti še posebej aktivna Skupina za inovativne javne storitve (angl. *Innovative Public Services Group – IPSG*)<sup>27</sup>, ki organizira letne konference o kakovosti v javni upravi<sup>28</sup>.

#### **2.3.2.4 Gibanje za kakovost v Sloveniji**

Andrejčič (1992, str. 3) navaja, da ima neformalno gibanje za kakovost v Sloveniji bogatejšo tradicijo kot je poznana širši strokovni javnosti. Že v poznih petdesetih letih je namreč takratni *Zavod za preučevanje organizacije dela in varnosti pri delu*, ki se je kasneje preimenoval v *Zavod za produktivnost dela* in sedaj deluje kot zasebno svetovalno podjetje, “razvil in izvajal samostojne tritedenske programe izobraževanja s področja organizacije in statističnih metod pri nadzoru kakovosti.” V šestdesetih letih je Zavod razvil močno svetovalno in publicistično dejavnost na področju kakovosti. Leta 1963 je bilo ustanovljeno slovensko *Društvo za statistične metode nadzora kakovosti*, leta 1965 pa so Slovenci dejavno sodelovali pri ustanovitvi *Jugoslovanskega komiteja za kakovost in tehnično kontrolo v industriji*.

Po letu 1985 se je gibanju za kakovost v Sloveniji aktivno pridružila Gospodarska zbornica Slovenije - leta 1985 je namreč pričel delovati njen *Svet za kakovost*<sup>29</sup>. Aktivirala so se tudi telesa kot so denimo *Društvo inženirjev in tehnikov*, *Svet potrošnikov* itd.

*Slovensko združenje za kakovost* je bilo ustanovljeno leta 1991 z namenom da bi širilo in razvijalo zamisel o kakovosti in njeno uveljavljanje v praksi<sup>30</sup>. V letu 2008 ima združenje preko 1000 članov<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> Več o dejavnostih EPAN ter IPSG glej v Žurga (2004) ter Žurga (2004a, str. 25-49).

<sup>28</sup> Spletna stran 4. conference, ki je bila leta 2006 izvedena na Finskem, je še vedno aktivna: <http://www.4qconference.org/en/>.

<sup>29</sup> Po kratki prekinitvi je Svet pričel ponovno delovati leta 1991.

<sup>30</sup> Slovensko združenje za kakovost deluje na osnovi pravil, sprejetih na ustanovnem občnem zboru dne 26. novembra 1991, in dopolnjenih na rednem občnem zboru dne 27. marca 1995 (Pravila Slovenskega združenja za kakovost, 1995, str. 4-5). Združenje razširja in razvija zamisel o kakovosti s pomočjo izobraževalnih delavnic oziroma seminarjev, s pripravo rednih letnih konferenc članov združenja in z izdajanjem strokovne revije **Kakovost** (Dolenc, 1992, str. 7).

<sup>31</sup> V združenje se lahko včlanijo samo fizične osebe, medtem ko podobna tuja združenja med svoje člane štejejo tudi pravne osebe. Vprašljivo je, ali je izključenost pravnih oseb iz članstva v združenju smiselna. Pravne osebe bi verjetno lahko združenju plačevale znatno višjo članarino kot fizične osebe. Problematika pa nima zgolj finančnega, ampak tudi vsebinski vidik. Če namreč pravno osebo zapusti edina oseba, ki je včlanjena v združenje, združenje izgubi dragoceni neposredni stik s podjetjem oziroma organizacijo javnega sektorja.

Raziskovalno in svetovalno delo na področju kakovosti je bilo v preteklosti temeljna ali spremljevalna usmeritev mnogih institucij v Sloveniji, npr. Zavoda za organizacijo in informatiko Iskra ZORIN, Zavoda za varjenje, Zavoda za raziskovanje materialov in konstrukcij v gradbeništvu, Metalurškega inštituta, Kemijskega inštituta, Inštituta Jožef Stefan itd. Po osamosvojitvi Slovenije se je navedenim institucijam pridružila (oziroma je iz njih izšla) cela vrsta zasebnih svetovalnih podjetij<sup>32</sup>.

Na pedagoškem področju je ledino orala nekdanja *Višja kadrovska socialna šola*, predhodnica sedanje *Fakultete za organizacijske vede*, ki je leta 1964 v svoj učni program kot samostojni predmet vključila *Kontrolo kakovosti*. Podiplomski program na področju upravljanja sistemov kakovosti je že leta 1976 pripravila *Visoka šola za organizacijo dela*, ena od predhodnic sedanje *Fakultete za organizacijske vede*.

Leta 1993 je bil slovenski javnosti predstavljen **Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije**, ki ga je pod okriljem Ministrstva za znanost in tehnologijo pripravilo okrog 150 strokovnjakov iz celotne države.

Projekt je zasnovan dolgoročno, časovno pa so ga pripravljalci razdelili v tri faze (Marolt, 1993, str. 4):

- **Prva faza** naj bi trajala od leta 1993 do leta 2000. V tem času naj bi v Sloveniji dosegli evropsko raven kakovosti.
- Trajanje **druge faze** je omejeno z letnicama 2001 in 2010. Cilj te faze je doseči konkurenčno svetovno raven kakovosti.
- V **tretji fazi** (od leta 2011 do leta 2020) naj bi slovenski proizvodi ustrezali kriterijem odlične kakovosti. Iz programa ni razvidno, kaj naj bi odlična kakovost bila. Verjetno pa ta formulacija pomeni, da naj bi kakovost slovenskih proizvodov presegla raven kakovosti primerljivih proizvodov v svetu.

Na povečanje prizadevanj v smeri obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih kaže sprejem **Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost** v letu 1998. V letu 2003 je bil zakon v skladu z evropsko prakso dopolnjen tudi s kategorijo za javni sektor (Kern Pipan in Leon, 2004, str. 68). Spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter uvajanje ustreznih sistemskih pristopov k obvladovanju kakovosti (npr. ISO, CAF in EFQM) sta bila posebej poudarjena v dokumentu z naslovom *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*, ki ga je sprejela slovenska vlada. Podroben pregled aktivnosti na področju zagotavljanja odličnosti v slovenski javni upravi je podan v knjižici z naslovom *Odličnost v slovenski javni upravi 1995-2006*, ki

---

<sup>32</sup> Po internih podatkih Službe za tehnološki razvoj pri Gospodarski zbornici Slovenije je v Sloveniji na področju uvajanja sistemov kakovosti aktivnih okrog deset svetovalnih podjetij oziroma okrog dvajset svetovalcev, ki so bodisi zaposleni v svetovalnih podjetjih ali pa delujejo samostojno.

je prosto dostopna na spletnih straneh Urada RS za meroslovje (<http://www.mirs.gov.si>). Na isti spletni strani so na voljo tudi podrobne informacije o projektu z naslovom *Razvoj in vzpostavitev sistema ocenjevanja odličnosti v javni upravi*. Gre za projekt Ministrstva RS za javno upravo, Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani ter Urada RS za meroslovje. Cilj projekta je vzpostaviti sistem zunanjega ocenjevanja odličnosti organizacij slovenske javne uprave na podlagi evropskega modela za javni sektor CAF (angl. *Common Assessment Framework*).

Institucije, ki intenzivno promovirajo uvajanje normativnih sistemov kakovosti v podjetjih ter organizacijah javnega sektorja so tudi Slovensko združenje za kakovost, Slovenski institut za standardizacijo, Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Ministrstvo za javno upravo ter Odbor za kakovost, ki danes deluje pod okriljem Ministrstva za javno upravo, leta 1999 pa je bil ustanovljen na Ministrstvu za notranje zadeve, takrat pristojnem za sistem javne uprave (Žurga, 2001; Žurga, 2002).

Izpostaviti je potrebno še dva pomembna usmerjevalna dokumenta na področju obvladovanja kakovosti v javni upravi:

- dokument z naslovom *Politika kakovosti državne uprave* (vlada RS ga je sprejela oktobra 1996);
- dokument z naslovom *Politika kakovosti slovenske javne uprave* (vlada RS ga je sprejela decembra 2003).

Ministrstvo za javno upravo pa ni edino, ki si prizadeva za dvig kakovosti v javni upravi. Znana so denimo prizadevanja Ministrstva za zdravje v smeri sistematičnega obvladovanja kakovosti v zdravstvu; načela kakovosti v svoje procese pa sistematično uvajajo tudi mnoge osnovne in srednje šole, občine in upravne enote.

## **2.4 Sistemski pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti**

### **2.4.1 Splošna opredelitev pojma celovito obvladovanje kakovosti**

Celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*) opredeljuje Strickland (Swift, 1995, str. 3) takole:

“Celovito obvladovanje kakovosti je tako filozofija kot tudi skupek vodil organizaciji, ki stremi k neprestanemu izboljševanju. Gre za takšno kombiniranje kvantitativnih metod in kadrov, ki zagotavlja izboljšanje kakovosti dobavljenih vhodnih elementov v poslovni proces, izboljšanje kakovosti vseh procesov v organizaciji in dvig stopnje zadovoljevanja potreb kupcev - tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti.”

Različni avtorji navajajo različno število ključnih elementov celovitega obvladovanja kakovosti.

Po mnenju Beauregard et al. (1992, str. 1-8) so ključni elementi celovitega obvladovanja kakovosti trije:

- primerno okolje, ki ga morajo ustvariti vodje;
- smotrna uporaba orodij neprestanega izboljševanja;
- pooblastila, dana zaposlenim.

Osnovni elementi celovitega obvladovanja kakovosti po Swiftu (1995, str. 3-4) so številčnejši, vendar jih z nekaj premisleka zlahka združimo v tri prej naštete ključne elemente po Beauregard et al. (1992, str. 1-8):

- zavest, da kupci oziroma porabniki želijo in znajo ceniti kakovostne proizvode;
- zavest, da lahko kakovost proizvodov in procesov izboljšamo s preprečevalnim delovanjem (preprečujemo neželena odstopanja dejanskih od zahtevanih vrednosti);
- nujnost poenostavitve, optimizacije in standardizacije procesov;
- nujnost sprejemanja odločitev na osnovi dejstev (in ne intuitivno);
- zavest o neskončnosti procesa izboljševanja - vsaka še tako dobra rešitev mora biti predmet ponavljajočega se preverjanja in ocenjevanja.

Vezni člen med naštetimi osnovnimi elementi celovitega obvladovanja kakovosti so **zaposleni**, ki predstavljajo odločilni dejavnik (ne)uspešnosti delovanja v organizaciji uvedenega sistema kakovosti, saj so zaradi svoje seznanjenosti s procesi, ki potekajo v organizaciji, najbolj sposobni opredeliti probleme in predlagati rešitve zanje. Če jih vključimo v proces neprestanega izboljševanja kakovosti, lahko pomembno prispevajo k lažjemu in hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev organizacije.

#### 2.4.2 Splošna opredelitev pojma sistem

Splošno opredeljujemo sistem kot množico elementov, ki so medsebojno povezani.

Elemente sistema imenujemo tudi podsistemi. Podsistemi se povezujejo v sisteme, le-ti pa v nadsisteme. Vsakega od podsistemov oziroma nadsistemov lahko obravnavamo kot samostojen sistem.

Sisteme preučuje splošna sistemska teorija, ki loči odprte od zaprtih sistemov glede na to, ali izmenjujejo materijo, energijo in informacije z drugimi sistemi in s svojim zunanjim okoljem ali ne. Povezave med elementi sistema in elementi zunanjega okolja se vzpostavljajo preko vhodov in izhodov sistema.

Zunanje okolje sistema opredelimo kot množico elementov, ki niso del sistema, vendar pa med njimi in sistemom obstajajo povezave. Notranje okolje sistema je opredeljeno s povezavami med posameznimi elementi sistema.

### 2.4.3 Sistem celovitega obvladovanja kakovosti

Sistemske pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti je poseben način gledanja na celovito obvladovanje kakovosti oziroma poseben način obravnave procesa celovitega obvladovanja kakovosti. Z različnih vidikov preučujemo bodisi sistem celovitega obvladovanja kakovosti kot celoto bodisi njegove posamezne ključne elemente.

Prvi korak na poti k izgradnji sistema celovitega obvladovanja kakovosti v organizacijah je izgradnja **normativnega sistema kakovosti** na osnovi standardov kakovosti, katerih zahteve so za organizacije zavezujoče. Za izpolnjevanje zahtev standardov je organizacija nagrajena s pridobitvijo **spričevala kakovosti**, ki v trenutku, ko je podeljeno, potrjuje, da organizacija izpolnjuje dane normativne kriterije.

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti po Feigenbaumu (1991, str. 78) združuje:

- učinkovito in dokumentirano organizacijsko strukturo, s katero se strinjajo in jo sprejemajo vsi zaposleni v organizaciji ter
- praktične tehnične in managerske postopke za vodenje in koordiniranje aktivnosti zaposlenih ter za učinkovito izrabo opreme in informacij
- na takšen način, da je zagotovljeno zadovoljstvo uporabnikov z materialnimi in nematerialnimi proizvodi organizacije in da so stroški kakovosti<sup>33</sup> minimalni.

Menimo, da bi kazalo Feigenbaumovo opredelitev sistema celovitega obvladovanja kakovosti dopolniti z jasno zahtevo, da morajo sprejeta organizacijska struktura ter praktični tehnični in ravnanjski postopki organizaciji dolgoročno olajšati doseganje njenih ciljev.

---

<sup>33</sup> Mitra (1993, str. 20-21) navaja štiri glavne vrste stroškov kakovosti kot jih je leta 1971 opredelilo Ameriško združenje za kontrolo kakovosti:

- **Stroški preprečevanja** (angl. *Prevention Costs*). Gre za stroške, ki nastanejo zaradi načrtovanja, uvajanja in vzdrževanja sistema kakovosti.
- **Stroški presoje** (angl. *Appraisal Costs*). Gre za stroške, ki nastanejo zaradi merjenja, vrednotenja oziroma ocenjevanja proizvodov, njihovih sestavnih delov, surovin, materialov itd., z namenom ugotoviti, ali njihove lastnosti ustrezajo vnaprej postavljenim standardom.
- **Notranji stroški napak** (angl. *Internal Failure Costs*). Gre za stroške, ki nastanejo, če proizvodi oziroma njihovi sestavni deli, materiali in storitve ne ustrezajo vnaprej postavljenim standardom kakovosti. Organizacije jih ugotavljajo pred dobavo kupcem.
- **Zunanji stroški napak** (angl. *External Failure Costs*). Gre za stroške, ki nastanejo, če proizvod ne izpolnjuje pričakovanj kupcev in ga le-ti vrnejo organizaciji v popravilo ali dodelavo oziroma zahtevajo njegovo zamenjavo.

#### 2.4.4 Pomen procesa standardizacije

Če bi vsaka organizacija skušala samostojno izgraditi sistem celovitega obvladovanja kakovosti, bi to pomenilo dolgotrajen, težaven in drag proces učenja na lastnih napakah. Zato kaže pri izgradnji sistema celovitega obvladovanja kakovosti poseči po že pripravljenih mednarodnih standardih kakovosti in jih smiselno prilagoditi značilnostim lastne organizacije.<sup>34</sup>

V tem smislu so obstoječi mednarodni standardi kakovosti osnova za izgradnjo celovitega sistema obvladovanja kakovosti. Ta sistem naj bi obsegal vse faze poslovnega procesa - od opredelitve do zadovoljitve potreb oziroma želja kupca.

Standardizacija je zato eden od temeljev procesa neprestanega izboljševanja. Osnova vsem poskusom izboljševanja poslovanja pa je tudi vedenje o tem, do kakšne mere so zaposleni v organizaciji seznanjeni s procesi in kako jih obvladujejo. Zahteve za organizacijo zavezujočih standardov (bodisi podanih od zunaj bodisi postavljenih interno) morajo biti zaposlenim zato jasno skomunicirane.

Fortuna (1992, str. 23) opredeljuje **standard** kot:

- najboljšo metodo ali postopek za doseganje zastavljenega cilja oziroma za izpolnitev zastavljene naloge;
- sredstvo za merjenje učinkovitosti poslovanja.

Pri opredelitvi standardov izhaja Fortuna iz predpostavke, da je mogoče vsak postopek dodatno izboljšati, kar pomeni, da standardi niso postavljeni za večno, pač pa jih je potrebno neprestano ocenjevati, dopolnjevati in nadgrajevati.

Dosledno upoštevanje standardov prinaša organizaciji naslednje koristi (Fortuna, 1992, str. 23):

- bolj izenačeno raven kakovosti proizvodov oziroma storitev (torej zmanjšanje variabilnosti);
- večjo zavezanost zaposlenih prizadevanjem za neprestano izboljševanje;
- uporabo znanja posameznikov v korist celotne organizacije;
- prenos znanja od zaposlenih z daljšo delovno dobo na zaposlene s krajšo delovno dobo (torej premagovanje generacijskih ovir);

---

<sup>34</sup> V uvodu druge (zdaj ne več aktualne) izdaje Slovenskega standarda SIST ISO 9001 (1995, str. 6-7) je bilo zapisano, da standardi iz družine ISO 9000 "podrobno specificirajo zahteve, ki določajo, katere elemente morajo vsebovati sistemi kakovosti, pri čemer pa ... nimajo namena vsiljevati enoličnosti sistemov kakovosti." Standardi so splošni in neodvisni od specifičnih značilnosti posamezne industrije ali gospodarskega sektorja. Splošnost standardov zagotavlja primerljivost sistemov kakovosti med podjetji, četudi razvoj in izvedbo sistema kakovosti v posameznem podjetju določajo njegove potrebe, cilji, ki jih želi podjetje doseči z vpeljavo sistema kakovosti, njegov proizvodni program, značilnosti njegovega poslovnega procesa itd.



- prenos znanja med različnimi področji v organizaciji<sup>35</sup>;
- izboljšano delovno disciplino zaposlenih.

Standardizacija je torej odločilni dejavnik, ki pripomore k razširitvi znanja, pridobljenega v postopku izboljševanja posameznih procesov, ki potekajo v organizaciji, na vse zaposlene in na vse procese v organizaciji.

Med najbolj znane svetovne standarde kakovosti uvrščamo standarde Mednarodne organizacije za standarde (angl. *International Standards Organisation - ISO*)<sup>36</sup>. Leta 1979 jih je pričel razvijati Tehnični komite 176 pri Mednarodni organizaciji za kakovost.<sup>37</sup> Prva verzija standardov je bila objavljena leta 1987, od takrat pa so standardi doživeli nekaj dopolnitev in prilagoditev.

Tabela 3 vsebuje pregled obstoječih standardov iz družine SIST ISO 9000.

*Tabela 3: Pregled vsebine standardov iz družine ISO 9000*

STANDARD	NASLOV
SIST ISO 9000	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar.
SIST ISO 9001	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.
SIST ISO 9004	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja.

#### 2.4.5 Stroški in koristi pridobitve spričevala kakovosti

Pridobitev spričevala kakovosti je, kot že rečeno, potrditev, da ima organizacija vzpostavljen normativni sistem kakovosti. Za organizacijo je to v finančnem smislu naložba, ki bi morala biti temeljito pretehtana z vidika stroškov, ki zaradi nje nastajajo, in z vidika koristi, ki jih prinaša. Tabela 4 prinaša pregled neposrednih stroškov, ki nastajajo v postopku pridobitve spričevala kakovosti.

*Tabela 4: Stroški pridobitve spričevala kakovosti*

FIKSNI STROŠKI	VARIABILNI STROŠKI
Stroški pridobitve vprašalnikov.	Dnevnice presojevalcev.
Stroški registracije.	Potni stroški.
Stroški ravnanja.	Stroški izvedenskih mnenj.
Pavšali za uporabo spričevala kakovosti v promocijske namene.	

Vir: Rainer Muenchrath: *Qualitaetsmanagement in Verkauf und Service*, 1995, str. 165.

<sup>35</sup> Npr. v podjetju med poslovnimi funkcijami; v parlamentarnih strokovnih službah med posameznimi sektorji.

<sup>36</sup> Gre za nevladno organizacijo, ustanovljeno leta 1946, s sedežem v Ženevi, financirano pretežno s strani podjetij (Swift, 1995, str. 317). Akronim ISO je izbran zelo posrečeno, saj je beseda *isos* grški ekvivalent slovenske besede *enak*.

<sup>37</sup> Prve standarde kakovosti proizvodov so kmalu nadomestili standardi kakovosti procesov, te pa so z naraščanjem pomena procesa standardizacije nadomestili standardi o standardizaciji.

Koristi uvedbe normativnega sistema kakovosti so različne in po pomenu variirajo od organizacije do organizacije.

Najpomembnejša korist pridobitve spričevala kakovosti je navadno **doseganje konkurenčnih prednosti zaradi izboljšanih organizacijskih procesov**. Za podjetja so zelo pomembne tudi **uresničene zahteve poslovnih partnerjev**, medtem ko so za organizacije javnega sektorja najpomembnejše **uresničene zahteve vseh deležnikov**. Pridobitev spričevala kakovosti je za organizacije pomembna tudi iz **promocijskih razlogov**.

Seveda ne gre pozabiti še na **prispevek k izboljšanju kakovosti proizvodov, zavarovanje odgovornosti** ter nenazadnje tudi na **uresničevanje zahtev krovnih organizacij**.

## 2.5 Modelski pristopi k spremljanju kakovosti

### 2.5.1 Evropski model poslovne odličnosti

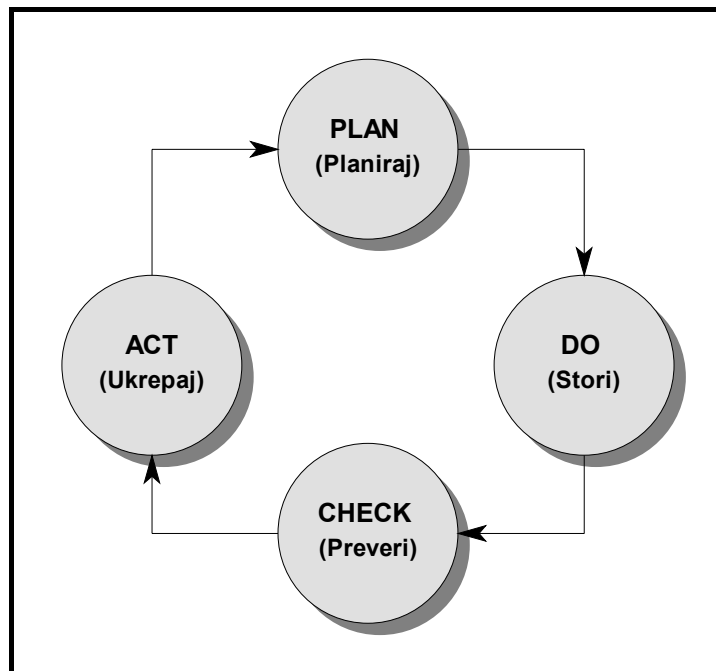
#### 2.5.1.1 Predstavitev Evropskega modela poslovne odličnosti

Evropski model poslovne odličnosti (znan tudi kot »model EFQM«) je poleg **modela 20 ključev** ter **Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju** (angl. *Common Assessment Framework - CAF*) najbolj znan modelski pristop k spremljanju poslovne odličnosti, uporaben ne glede na velikost, strukturo in zrelost organizacije ter sektor, v katerem organizacija deluje.

Gre za splošen in neobvezujoč okvir, temelječ na devetih vsebinskih področjih, ki jih je potrebno v skladu z **Demingovim krogom** kontinuirano (običajno letno) sistematično analizirati. Pri tem je Demingov krog, znan tudi kot **PDCA cikel** (angl. *Plan - Do - Check - Act Cycle*), opredeljen kot sistemski pristop k reševanju vsakovrstnih problemov organizacije.

Kot prikazuje Slika 1 na naslednji strani, je Demingov krog sestavljen iz v neskončnost ponavljajoče se serije štirih korakov, kar naj bi ponazorilo dejstvo, da proces neprestanega izboljševanja (angl. *continuous improvement process*) ni uresničljiv v enem samem projektu z natančno opredeljenim začetkom in koncem.

*Slika 1: Demingov (PDCA) krog*



Vir: Ronald M. Fortuna, The Quality Imperative, 1992, str. 18.

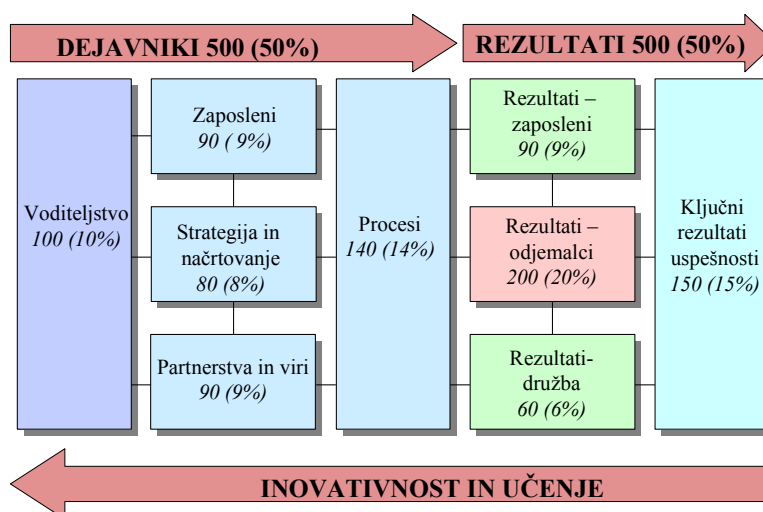
V nadaljevanju podajamo kratek opis posameznega koraka:

- **Planiranje.** Na osnovi analize trenutnega stanja in problemov pripravijo organizacije v tej fazi plane sprememb. Njihov cilj je izboljšanje posameznih procesov v nekem vnaprej točno opredeljenem časovnem obdobju.
- **Izvajanje.** Gre za fazo uresničevanja planov - uvajanja sprememb. Praviloma naj bi organizacije sproti dokumentirale tako korake uresničevanja planov kot tudi morebitna odstopanja od planskih ciljev ali celo spremembe samih planskih ciljev.
- **Ugotavljanje.** V tej fazi organizacije primerjajo doseženo z uresničenim in ugotavljajo razloge za morebitna odstopanja od zadanih ciljev.
- **Ukrepanje.** V tej fazi se morajo organizacije odzvati tako na zaželene kot tudi na nezaželene rezultate prejšnje faze. Če so z doseženimi rezultati zadovoljne, naj bi postopke, s katerimi so bili rezultati doseženi, institucionalizirale, jih preoblikovale v obvezne standarde poslovanja in z njimi seznanile vse zaposlene. Če z rezultati niso zadovoljne, pa morajo opraviti revizijo uporabljenih postopkov, neučinkovite postopke zavreči ter poiskati nove - boljše.

Smisel Demingovega kroga je torej neprestano preverjanje ustreznosti standardov, njihova revizija in po potrebi zamenjava neustreznih s primernejšimi standardi.

Slika 2 prikazuje področja oziroma merila modela EFQM.

Slika 2: Osnovna struktura modela poslovne odličnosti



V nadaljevanju posamezna merila podrobneje predstavljamo<sup>38</sup>:

## 1. Voditeljstvo

Odlični vodje razvijajo poslanstvo in vizijo organizacije ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh organizacije, ter jih uresničujejo z ustreznim vedenjem in dejanji. V obdobjih sprememb so porok za ohranjanje stanovitnosti namena. Če se pokaže potreba, so sposobni spremeniti usmeritev organizacije in k sodelovanju pritegniti tudi ostale zaposlene.

Osnovo za ocenjevanje dejavnika »voditeljstvo« predstavlja naslednjih pet trditev:

- Vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko v organizaciji ter dajejo zgled kulture odličnosti.
- Vodje so osebno vključeni v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije.
- Vodje sodelujejo z odjemalci, s partnerji in predstavniki organizacije.
- Vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji.
- Vodje prepoznavajo potrebo po organizacijskih spremembah in se prvi zavzemajo zanje.

## 2. Politika in strategija

Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in svojo vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoča na vse deležnike ter upošteva značilnosti sektorja, v katerem deluje. Za izvajanje

<sup>38</sup> Prikaz je povzet in prilagojen po Savič et al. (2007, str. 92–96).

izbrane strategije razvija oziroma uresničuje ustrezno politiko, načrte, cilje in procese.

Osnovo za ocenjevanje dejavnika »politika in strategija« predstavljajo naslednje štiri trditve:

- Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanjih vseh deležnikov.
- Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in sorodnimi aktivnostmi.
- Organizacija redno razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo.
- Organizacija redno sporoča iz politike in strategije izhajajoče usmeritve ter jih uresničuje v okviru ključnih procesov.

### 3. Zaposleni

Odlične organizacije upravljajo, razvijajo ter sproščajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznika, delovnih skupin ter organizacije kot celote. Zavzemajo se za poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblašajo zaposlene. Za zaposlene sistematično skrbijo, jih obveščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanja; s tem jih motivirajo in gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije.

Osnovo za ocenjevanje dejavnika »zaposleni« predstavlja naslednjih pet trditev:

- Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire.
- Organizacija prepozna, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih.
- Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene.
- Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog.
- Organizacija zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje.

### 4. Partnerstva in viri

Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo sprejeti strategiji in politiki ter za uspešno delovanje procesov. S tem ko načrtujejo in upravljajo partnerstva in vire, skušajo uravnotežiti sprotne in prihodnje potrebe organizacije, skupnosti in okolja.

Osnovo za ocenjevanje dejavnika »partnerstva in viri« predstavlja naslednjih pet kategorij:

- Upravljanje zunanjih partnerstev.
- Upravljanje financ.
- Upravljanje zgradb, opreme in materiala.

- Upravljanje tehnologije.
- Upravljanje informacij in znanja.

## 5. Procesi

Odlične organizacije načrtujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, da bi v celoti zadovoljile odjemalce in druge deležnike ter zanje ustvarjale večjo vrednost.

Osnovo za ocenjevanje dejavnika »procesi« predstavlja naslednjih pet trditev:

- Organizacija sistematično snuje in upravlja procese.
- Organizacija po potrebi z inoviranjem izboljšuje procese, da bi v celoti zadovoljila odjemalce in druge deležnike ter zanje ustvarjala večjo vrednost.
- Organizacija snuje in razvija proizvode in storitve na osnovi potreb in pričakovanj odjemalcev.
- Organizacija proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira.
- Organizacija upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci.

## 6. Rezultati v zvezi z odjemalci

Odlične organizacije dosegajo pri svojih odjemalcih odlične rezultate, ki jih redno merijo.

Osnovo za ocenjevanje »rezultatov v zvezi z odjemalci« predstavljata naslednji dve kategoriji:

- **Kazalniki zaznavanja** kažejo, kako odjemalci zaznavajo organizacijo (dobimo jih lahko s pomočjo fokusnih skupin, globinskih intervjujev, anketnega raziskovanja, pa tudi na osnovi analize pohval in pritožb).
- **Kazalniki delovanja** so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje vrednosti kazalnikov zaznavanja zunanjih odjemalcev.

## 7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Odlične organizacije dosegajo pri svojih zaposlenih odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Osnovo za ocenjevanje »rezultatov v zvezi z zaposlenimi« predstavljata naslednji dve kategoriji:

- **Kazalniki zaznavanja** kažejo, kako zaposleni zaznavajo svojo organizacijo (dobimo jih lahko s pomočjo fokusnih skupin, globinskih intervjujev, anketnega raziskovanja, letnih ocenjevalnih razgovorov itd.).
- **Kazalniki delovanja** so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja zaposlenih v organizaciji ter za predvidevanje vrednosti kazalnikov zaznavanja zaposlenih.

## 8. Rezultati v zvezi z družbo

Odlične organizacije dosegajo v razmerju do družbe odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Osnovo za ocenjevanje »rezultatov v zvezi z družbo« predstavljata naslednji dve kategoriji:

- **Kazalniki zaznavanja** kažejo, kako družba dojema organizacijo (dobimo jih lahko s pomočjo anketnega raziskovanja, poročil in člankov v medijih, na javnih srečanjih, od predstavnikov javnosti, od državnih organov itd.).
- **Kazalniki delovanja** so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja organizacije ter za predvidevanje vrednosti kazalnikov zaznavanja družbe.

## 9. Ključni rezultati delovanja

Odlične organizacije dosegajo pri ključnih elementih svoje politike in strategije odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Osnovo za ocenjevanje »ključnih rezultatov delovanja« predstavljata naslednji dve kategoriji:

- **Ključni rezultati delovanja** so kot finančni in nefinančni rezultati delovanja organizacije opredeljeni v strategiji in politiki organizacije.
- **Ključni kazalniki delovanja** so operativni kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje in razumevanje svojih procesov ter za napovedovanje in izboljševanje pričakovanih ključnih rezultatov delovanja organizacije.

Tako na osnovi dejavnikov kot na osnovi rezultatov je mogoče izvajati **primerjalne analize** (angl. *benchmarking*) za isto organizacijo v času oziroma za dano organizacijo z neko primerljivo organizacijo v prostoru.

### **2.5.1.2 Evropski model poslovne odličnosti in osnove za analizo stanja v organizaciji**

Mnoge organizacije oslabijo ali celo propadejo zaradi t.i. **aktivne inercije** (Sull, 2005). Gre za organizacije, ki so v nekem trenutku zaznale potrebo po spremembah in le-te pričele tudi aktivno uresničevati. Žal se je medtem njihovo zunanje okolje že spremenilo in bi zahtevalo spremenjen način odzivanja, vendar organizacije zaradi aktivne inercije še vedno vztrajajo pri prvotno sprejetih aktivnostih prilagajanja.

Kako se stanju aktivne inercije izogniti? Tako, da v rednih časovnih razmiki izvedemo **analizo stanja v organizaciji**. Pri tem si lahko pomagamo z vsemi ali le z izbranimi vodili organizacije EFQM, ki so sicer namenjena zunanjim presojevalcem (European Assessor Training Modules, 2003). Analiza stanja v organizaciji v tem okviru temelji na naslednjih vsebinskih sklopih:

1. Značilnosti organizacijskega in tehnološkega razvoja.
2. Značilnosti strateških izzivov.
3. Značilnosti odjemalcev in okolja.
4. Značilnosti proizvodov in storitev.
5. Značilnosti povezav in odnosov med deležniki.
6. Značilnosti upravljanja uspešnosti poslovanja.

V nadaljevanju posamezne vsebinske sklope podrobneje predstavljamo. Prikaz je povzet in prilagojen po Savič et al. (2007, str. 18-21):

#### 1. Značilnosti organizacijskega in tehnološkega razvoja

Vprašanja, ki ocenjevalcem in/ali strategom pomagajo razumeti ključne značilnosti dosedanjega organizacijskega in tehnološkega razvoja, so naslednja:

1. Je organizacija samostojna ali odvisna, del večje organizacije ali sistema? Če je odvisna, na kakšen način se odraža ta odvisnost?
  - Ali v organizaciji samostojno sprejemajo odločitve, vezane na lastno dejavnost?
  - Ali v organizaciji z nadrejenimi [organizacijami, op.a.] aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki so vezane na lastno dejavnost?
  - Ali v organizaciji delujejo le na osnovi odločitev, ki so jim posredovane v izvedbo?
  - Kateri so ključni organi odločanja na upravljavskem in strokovnem področju in kakšne so njihove pristojnosti?
2. Ali ima organizacija opredeljeno lastno vizijo, poslanstvo in vrednote, ki ji omogočajo razumeti lastno specifično vlogo (tudi z vidika omejitev)? Ali je to le prevzeta vizija?



3. Kakšne so značilnosti dosedanjega organizacijskega razvoja in s tem prilagajanja organizacije na spremembe v okolju? Kako se te spremembe odražajo skozi leta in kakšno je zadnje stanje:
  - organiziranosti z vidika medsebojne povezanosti, odgovornosti in pooblastil (linijska, matrična, projektna, procesna organiziranost)?
  - organiziranosti z vidika lokacij (število lokacij; aktivnosti, ki potekajo na posamezni lokaciji; število zaposlenih na posamezni lokaciji itd.)?
  - ključnih finančnih podatkov (prihodki, stroški, sredstva, zadolženost ... )?
  - števila in vrste proizvodov in/ali storitev?
  - števila in strukture zaposlenih skupaj in po lokacijah?
  - posebnosti v zvezi z zaposlenimi (polni/delni delovni čas, zaposlitev za nedoločen/določen delovni čas, sezonsko zaposlovanje, priložnostno zaposlovanje)?
4. Kateri so ključni tehnološki in organizacijski mejniki v dosedanjem razvoju organizacije in katere so ključne značilnosti uvedenih novosti?

## 2. Značilnosti strateških izzivov

Vprašanja, ki so ocenjevalcem in/ali strategom v pomoč pri ustvarjanju jasne slike o ključnih strateških izzivih organizacije v naslednjem tri- do petletnem obdobju, so:

1. Kakšno stanje vidijo v organizaciji v naslednjem tri- do petletnem obdobju z vidika doseganja finančnih rezultatov?
2. Kakšno stanje vidijo v organizaciji v naslednjem tri- do petletnem obdobju z vidika zadovoljevanja ključnih odjemalcev?
3. Kakšno stanje vidijo v organizaciji v naslednjem tri- do petletnem obdobju z vidika izvajanja ključnih procesov?
4. Kakšno stanje vidijo v organizaciji v naslednjem tri- do petletnem obdobju z vidika zagotavljanja rasti zaposlenih in zagotavljanja ostalih virov?
5. Katere vrste tveganj bi lahko organizaciji onemogočile doseči zastavljene strateške izzive in kako se v organizaciji spoprijemajo z njimi?

Navadno je dolžina obdobja, za katero ocenjujemo ključne strateške izzive organizacije, odvisna od stabilnosti okolja, v katerem organizacija deluje. V primeru organizacije, kakršna je Državni zbor Republike Slovenije, je smiselna vezava na dolžino mandata državnega zbora.

### 3. Značilnosti odjemalcev in okolja

Vprašanja, ki so ocenjevalcem in/ali strategom v pomoč pri ustvarjanju jasne slike o neposrednih in posrednih uporabnikih proizvodov in/ali storitev organizacije, so:

1. Kdo so odjemalci in kakšna je njihova struktura? Kakšne so značilnosti posameznih skupin uporabnikov proizvodov in/ali storitev organizacije?
2. Katere skupine uporabnikov proizvodov in/ali storitev organizacije so najpomembnejše in kaj je merilo pomembnosti?
3. Ali obstajajo alternativni ponudniki enakih proizvodov in/ali storitev? Če da, kakšne so njihove značilnosti?
4. Kdo so na področju delovanja organizacije pomembni posredniki, strokovne avtoritete in drugi vplivneži in na kakšen način vplivajo na nakupne odločitve odjemalcev organizacije? Kakšni so odnosi organizacije z njimi?
5. Kaj je ključno pri odločitvi odjemalcev za nakup proizvodov in/ali storitev organizacije (ni alternative, nizka cena, osebi odnos, ugled organizacije ... )?
6. Kakšne spremembe pri odločitvah za nakup proizvodov in/ali storitev organizacije s strani posameznih skupin uporabnikov proizvodov in/ali storitev organizacije je mogoče pričakovati v prihodnosti?

### 4. Značilnosti proizvodov in storitev

Jasno sliko o značilnostih proizvodov in/ali storitev organizacije si je mogoče ustvariti na osnovi naslednjih vprašanj:

1. Kateri so glavni proizvodi ali katere so glavne storitve, ki jih organizacija ponuja uporabnikom?
2. Kaj so ključne značilnosti proizvodov in/ali storitev, ki uporabnikom prinašajo dodano vrednost?
3. Kakšne spremembe v razvoju značilnosti proizvodov in/ali storitev organizacije, ki uporabnikom prinašajo dodano vrednost, je mogoče pričakovati v prihodnosti?
4. Ali se je organizacija na osnovi napovedi o spremembah v okolju sposobna odzvati z izboljšavami obstoječih proizvodov in/ali storitev oziroma z uvedbo novih proizvodov in/ali storitev?

5. Ali organizacija spremembe izvaja reaktivno ali proaktivno?

#### 5. Značilnosti povezav in odnosov med déležniki

Jasno sliko o značilnostih povezav in odnosov med déležniki si je mogoče ustvariti na osnovi naslednjih vprašanj:

1. Kdo so posamezniki ali skupine, ki so zainteresirani za obstoj organizacije (odjemalci, posredniki, zaposleni, skupnost, dobavitelji ... )?
2. Kakšna je relativna pomembnost posameznega tipa déležnikov in kakšen je njihov vpliv na naše delovanje?
3. Kakšne odnose z déležniki bi morali gojiti, da bi se le-ti ne odločali za nakup enakih proizvodov in/ali storitev pri alternativnih ponudnikih?
4. S katerimi od predhodno identificiranih posameznikov ali skupin je organizacija izgradila partnerski odnos v obojestransko vzajemno korist, kakšen je ta odnos danes in kako ga organizacija vidi v prihodnosti?

#### 6. Značilnosti upravljanja uspešnosti poslovanja

Jasno sliko o upravljanju uspešnosti poslovanja organizacije si je mogoče ustvariti na osnovi naslednjih vprašanj:

- a) Katere metodologije, sisteme, modele, pristope in managerska orodja organizacija uporablja v procesu izboljševanja uspešnosti poslovanja?
- b) Kateri so ključni učinki, doseženi zaradi uporabe v predhodni točki navedenih metodologij, sistemov, pristopov itd.?
- c) Kaj bi se zgodilo, če teh metodologij, sistemov, pristopov itd. organizacija ne bi več uporabljala – bi se to pozitivno ali negativno odrazilo na njeni uspešnosti poslovanja?
- d) Katere ključne izboljšave mora organizacija doseči v prihodnosti in kako bodo le-te vplivale na uspešnost poslovanja?

### 2.5.1.3 *Evropski model poslovne odličnosti in logika RADAR pristopa*

Celovito analizo stanja v organizaciji je zaradi njene časovne ekstenzivnosti smiselno izvajati v tri- do petletnih časovnih intervalih. Analizo poslovanja pa velja izvajati letno in Evropski model poslovne odličnosti v svojem izhodišču ni nič drugega kot celovit pristop k analizi poslovanja. Zanj je razvitih več metod, ki se po zahtevnosti med sabo razlikujejo. Vse pa temeljijo na osnovnemu pristopu, imenovanem RADAR (angl. *Results, Approach, Deployment, Assessment & Review*). Pristop RADAR določa, da organizacija sistematično (Savič, 2004):

- opredeli potrebne usmeritve in rezultate, ki jih je potrebno doseči za uresničevanje zastavljene vizije in strategije delovanja;
- načrtuje in izvaja integrirane in medsebojno povezane aktivnosti, potrebne za doseganje zastavljenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev;
- razširja uporabo opredeljenih pristopov ali procesov in na sistematičen način zagotavlja njihovo izvedbo;
- pregleduje in ocenjuje pristope in procese ter jih izboljšuje tako na osnovi lastnih spoznanj kakor tudi na osnovi primerjav z najuspešnejšimi primerljivimi organizacijami.

Metode, ki temeljijo na pristopu RADAR in se razlikujejo po natančnosti analize ter porabi finančnih in kadrovskih virov, so naslednje (razvrščene od od najmanj do najbolj zahtevne):

- **Samoocenjevanje** s pomočjo enostavnih odgovorov na vprašanja iz vnaprej opredeljenega vprašalnika, na katerega večinoma odgovarjajo člani najvišjega vodstva. Odgovori zahtevajo stopnjo strinjanja, ne zahtevajo pa navajanja dokazil. Metoda je primerna v začetnih fazah, kjer je potrebno člane vodstva predvsem motivirati za uporabo modela poslovne odličnosti.
- **»Pro forma« pristop**, ki temelji na podajanju odgovorov na zastavljena vprašanja (pri čemer je zahtevano tudi samostojno argumentiranje podanih odgovorov).
- **Strateške delavnice**, na katerih člani vodstva ob pomoči zunanjega strokovnjaka ali skupine zunanjih strokovnjakov odgovarjajo na vprašanja ter zbirajo tudi potrebna dokazila za podane odgovore ter se s konsenzom odločajo glede ocene stopnje izpolnjevanja zahtev model.
- **Simulacija postopka za pridobitev nacionalne ali evropske nagrade za poslovno odličnost**, kjer predhodno usposobljena skupina notranjih ocenjevalcev po metodi RADAR oceni vnaprej pripravljena gradiva, s katerimi organizacija predstavi svoje delovanje.

Ne glede na izbrano metodo je analiza poslovanja v okviru Evropskega modela poslovne odličnosti zasnovana na osnovi predhodno že predstavljenih devetih meril (petih skupin dejavnikov in štirih skupin rezultatov).

#### 2.5.1.4 Uporaba Evropskega modela poslovne odličnosti v praksi

Raziskave v svetu kažejo, da so značilnosti organizacij, ki v praksi uporabljajo model poslovne odličnosti v procesih obvladovanja kakovosti, naslednje (EFQM Good Practice Report 2000):

- te organizacije so sposobne občutiti priložnosti in tveganja pred konkurenco, sposobne so hitreje reagirati na priložnosti in tveganja;
- te organizacije na boljši način razporedijo potrebne vire za izvajanje predvidenih strategij;
- te organizacije uporabljajo model uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*) za analizo prepoznanih in povezanih vidikov poslovanja (finančni vidik, vidik odjemalcev, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti);
- uporaba modela poslovne odličnosti vodjem ob pogoju osebne vključenosti pomaga razvijati primerno in dosledno voditeljsko delovanje.

To pomeni, da se organizacije, ki na primeren način uporabljajo sodobne metode analiziranja poslovanja in izvajanja sprememb, hitreje učijo in hitreje odreagirajo na poslovne priložnosti ali grožnje, ter z uporabo novih spoznanj dosegajo boljšo stopnjo konkurenčnosti na trgih.

Po drugi strani pa teorija in praksa potrjujeta, da obstaja na področju celovitega obvladovanja kakovosti tudi cela vrsta problemov:

- Mnoge organizacije so v zadnjem desetletju usklajevala (in tudi uskladile!) svoje poslovanje z zahtevami različnih standardov in zakonodaje kot npr. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS18001, HACAP, pa tudi z raznimi zahtevami, specifičnimi za panogo, v kateri poslujejo (npr. VDA6.1, QS9000, dobra proizvodna praksa itd.). Čeprav so svoje poslovanje uskladile s navedenimi zahtevami, kar je bil pogosto prvi motiv njihove uvedbe, pa so v mnogih primerih zanemarila vidika racionalnosti in koristnosti.
- Uvedeni normativni sistemi niso celovito pokrivali vseh vidikov poslovanja v organizaciji niti niso bili rezultatsko usmerjeni, zato so mnoge organizacije pričele uporabljati načela in kriterije Evropskega modela poslovne odličnosti kot orodje za celovito diagnosticiranje stanja v poslovanju, ter s tem iskanja priložnosti za nove izboljšave v njem. Uporaba tega modela je bila v Slovenji spodbujena z Zakonom o priznanju RS za poslovno odličnost, kar je organizacije prepogosto usmerilo v borbo za pridobitev priznanja in ne za uvedbo samoocenjevanja na osnovi kriterijev modela in s tem prepoznavanja priložnosti za prave izboljšave.
- Slabost normativnih sistemov je, da organizacijam pri sprejemanju strateških in dolgoročnih odločitev večinoma niso pomagali drugače kakor na načelni ravni. V začetku devetdesetih let je bil v svetu sicer že razvit model uravnoteženih kazalnikov, ki pa ga slovenske organizacije pogosteje uporabljajo šele zadnjih pet let. Model kot celota, predvsem pa njegova izpeljanka, prepoznana kot 3. generacija modela uravnoteženih kazalnikov, katere avtor je podjetje 2GC-

*Active Management*, omogoča prepoznavanje najprimernejših strategij za doseganje zastavljenih dolgoročnih ciljev in osredotočenje na tiste aktivnosti, ki organizaciji z veliko verjetnostjo omogočijo doseči zastavljene strategije. Čeprav uporaba modela v anglosaksonskem svetu skokovito narašča, priznani in empirično dokazani pa so tudi njegovi pozitivni učinki, se slovenske organizacije za njegovo uporabo redkeje odločajo in pri tem pogosto ne upoštevajo zakonitosti tretje generacije tega modela.

Na tem mestu je smiselno razložiti še to, kakšno je **razmerje med normativnimi sistemi vodenja kakovosti** ter **modeli odličnosti**. Standard SIST EN ISO 9000: 2005 (točka 2.12) vsebuje naslednje pojasnilo:

»Razlika med pristopi sistemov vodenja iz skupine standardov ISO 9000 in modelov odličnosti je v njihovem področju uporabe. Skupina standardov ISO 9000 določa zahteve za sisteme vodenja kakovosti in daje napotke za izboljševanje delovanja; z vrednotenjem sistemov vodenja kakovosti se ugotavlja izpolnjevanje teh zahtev. Modeli odličnosti vsebujejo merila, ki omogočajo primerjalno vrednotenje delovanja organizacije, in to se nanaša na vse aktivnosti in vse zainteresirane strani v organizaciji. Merila ocenjevanja v modelih odličnosti dajejo organizaciji podlago za primerjavo njenega delovanja z delovanjem drugih organizacij.«

#### ***2.5.1.5 Primernost uporabe Evropskega modela poslovne odličnosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije***

Ocenjujemo, da je celovito udejanjanje Evropskega modela poslovne odličnosti kot modelskega pristopa k spremljanju kakovosti dela v službah Državnega zbora Republike Slovenije manj primerno, saj zahteva:

- a) preveliko angažiranje kadrovskih in finančnih virov za izvedbo kompleksnejših postopkov samoocenjevanja (za kar je potreben več kot zgolj načelen pristanek vodstva; ustanovitev oziroma reorganizacija pristojnih služb; zelo verjetno pa tudi dodatno zaposlovanje; da o stroških zunanjih svetovalcev – cena enega svetovalnega dne se giblje od 700 EUR bruto navzgor – ne govorimo);
- b) zelo visoko stopnjo odprtosti in transparentnosti organizacije za izvedbo zunanjih presoj (za kar mora biti dosežen konsenz na vseh notranjih organizacijskih ravneh).

Zagotovo pa je z motivacijskega vidika smiselno uporabiti Evropski model poslovne odličnosti - oziroma njegovo posebnostim javnega sektorja prilagojeno različico CAF, ki jo predstavljamo v naslednji točki – kot vsebinski okvir za izvedbo:

- a) celovite analize stanja v organizaciji v tri- do petletnih časovnih intervalih (tako na osnovi kazalnikov zaznavanja kot tudi kazalnikov delovanja) ter
- b) letne analize poslovanja na osnovi kazalnikov delovanja v za organizacijo specifičnem sistemu uravnoteženih kazalnikov.

Dodatno je potrebno poudariti še naslednje dejstvo: če bi se vodstvo služb Državnega zbora Republike Slovenije odločilo za kandidaturo za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost v naslednjem pet do desetletnem obdobju, bi to Evropskemu modelu poslovne odličnosti, katerega uporabo v profitnih in neprofitnih organizacijah Vlada Republike Slovenije zelo intenzivno promovira, zagotovilo izjemno publiciteto.

## **2.5.2 Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF)**

*Common Assessment Framework* – skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju ali na kratko model CAF - je bistveno enostavnejši kot Evropski model poslovne odličnosti, primeren predvsem za zbiranje prvih vtisov o delovanju dane organizacije. Nastal je kot odziv na potrebe organizacij javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva dejavnike kakršni so vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem in nefinančni rezultati dela (Kern Pipan in Leon, 2004, str. 66).

Bistvo modela CAF je – enako kot pri Evropskem modelu poslovne odličnosti - v samoocenjevanju, ki temelji na 28 zelo podrobnih vprašanjih o organizaciji (vprašanja so povezana v devet osnovnih meril) in daje celovito sliko stanja, ki služi kot osnova za identifikacijo priložnosti za izboljšanje ter doseganje soglasja o prihodnjih usmeritvah organizacije.

Žal je samoocenjevanje - enako kot pri Evropskem modelu poslovne odličnosti - tudi temeljna slabost tega modela, saj so notranji ocenjevalci zaradi dobrega poznavanja okoliščin nastanka določenih problemskih stanj pogosto bolj prizanesljivi kot pa zunanji ocenjevalci.

Ocenjujemo, da je temeljna prednost modela CAF njegova kompatibilnost z Evropskim modelom poslovne odličnosti. Dodatno je prednost modela tudi ta, da so zainteresiranim na voljo številni primeri dobrih praks slovenskih in tujih organizacij javne uprave, ki so proces samoocenjevanja po modelu CAF že izvršile (dodatne informacije – vključno z ilustrativnimi primeri uporabe – so na voljo na spletni strani Ministrstva za javno upravo: <http://www.mju.gov.si/>). Ob povedanem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da model CAF uporabljajo predvsem upravni organi ter osnovne in srednje šole. Z njimi pa se službe Državnega zbora Republike Slovenije zaradi specifik svojega dela žal ne morejo primerjati.

### 2.5.3 Model 20 ključev

Model 20 ključev je za proizvodna podjetja razvil Iwao Kobayashi, vendar ga je mogoče z nekaj prilagoditvami uporabiti tudi v storitvenih organizacijah zasebnega in javnega sektorja. V Sloveniji je model na organiziran način prisoten od leta 2000, ko je njegovo uvajanje v okviru širšega vladnega programa za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva pričelo sistematično spodbujati Ministrstvo za gospodarstvo ob pomoči svetovalnega podjetja Deloitte&Touche.

Osnovni cilji v okviru modela so izraženi s tremi ključnimi besedami: *bolje – ceneje – hitreje*. V samem jedru modela so **izboljšani delovni pogoji**. Glavni štirje ključi se nanašajo na naslednja vsebinska področja (Kobayashi, 2003, str. 12):

- Čiščenje in organiziranje (gre za identifikacijo problemov ter boljše organiziranje za lažje delovanje v okolju).
- Organizacija sistema in ciljno vodenje (gre za razvoj in implementacijo relevantnih strategij).
- Aktivnosti v delovnih skupinah (gre za motivacijske ukrepe, namenjene zaposlenim).
- Obvladovanje vodilnih tehnologij (gre za uvedbo sodobnih tehnologij).

Celoten model teži k povečanju vlogi zaposlenih v procesih sprejemanja odločitev (angl. *empowerment*), poudarjanju pomena standardnih postopkov vzdrževanja ter zmanjševanju stroškov nadzora (ki je mogoče zaradi boljše izobraženosti in večje odločevalske moči posameznih skupin zaposlenih).

Ocenjujemo, da modela 20 ključev v okviru našega krovnega projekta nima smisla aplicirati, saj je v temeljnih izhodiščih soroden predhodno predstavljenima modeloma. Gotovo pa ga je smiselno privzeti kot miselno okvir, saj imajo ključne besede *bolje – ceneje – hitreje* v javnem sektorju še posebno težo.

## 2.6 Parcialni pristopi k spremljanju kakovosti

### 2.6.1 Pomen stališč v procesih spremljanja kakovosti

Med parcialnimi pristopi k spremljanju kakovosti so se v zadnjih desetletjih izjemno uveljavile ankete in intervjuji za spremljanje stališč zaposlenih na eni oziroma porabnikov ali kupcev na drugi strani. Stališča sodijo med temeljne teoretične konstrukte, ki jih ni mogoče opazovati, lahko pa jih poskusimo izmeriti.

Vsako stališče temelji na soodvisnosti notranjih in zunanjih vidikov človekovega vedenja. To soodvisnost med posameznikovim notranjim življenjem ter njegovim delovanjem v družbi je mogoče razložiti na naslednji način:



- Strukturo stališč posameznika oblikujejo številni družbeni dejavniki, med katerimi velja omeniti dostop do informacij in znanja ter skupinsko pripadnost (vpliv primarnih in referenčnih skupin).
- Na osnovi strukture stališč posameznika je mogoče predvideti, kako ta oseba deluje v stikih z drugimi posamezniki v svojem ožjem in širšem okolju.

Strukturo stališča je mogoče razčleniti na:

- **Emotivno komponento**, ki jo opredeljujejo občutki oziroma čustva do ocenjevanega objekta (določene osebe, družbenega stanja, organizacije, proizvoda, itd.). Emotivna komponenta je denimo izražena v naslednji izjavi: *»Ta program dela mi je zelo všeč.«*
- **Kognitivno komponento**, ki jo določa zavedanje oziroma znanje, povezano z ocenjevanim objektom. Povedano ponazarja naslednja izjava: *»Pri oblikovanju programa dela smo sodelovali vsi zaposleni.«*
- **Vedenjsko komponento**, ki vključuje težnjo posameznika, da v zvezi z ocenjevanim objektom deluje na določen način (na primer izrazi ali udejani neko željo). Povedano ponazorimo s primerom: *»S svojim delovanjem želim prispevati k uresničitvi zastavljenega programa dela.«*

Stališča so lahko bolj ali manj splošna oziroma specifična ter bolj ali manj ekstremna. Stabilna struktura stališč načeloma zagotavlja stabilnost (predvidljivost) vedenja oziroma delovanja posameznika v njegovem ožjem in širšem okolju. Če se struktura stališč spremeni, to navadno vodi do spremembe vedenja.

Med teoretičnimi konstrukti, ki jih ne kaže zamenjevati s stališči, velja omeniti **prepričanja** (ki jih opredeljuje zgolj kognitivna komponenta), **mnenja** (ki jih lahko poenostavljeno opredelimo kot konkretizacijo stališč) ter **vrednote** (pozitivni »nadpojmi«, kakršni so na primer svoboda, demokracija ali človekove pravice).

V okviru prizadevanj za celovito obvladovanje kakovosti je spremljanje stališč zelo pomembno z vidika razumevanja motivov delovanja posameznih deležnikov. Zanimivo je vedeti:

- kakšne so osnovne značilnosti stališč posameznikov in skupin (segmentov) ter na kakšen način se oblikujejo;
- pod katerimi pogoji se stališča spreminjajo in kdaj (p)ostanejo odporna na spremembe.

Povedano ilustrirajmo s primerom: za vodje je odločilnega pomena razumeti stališča, ki določajo vedenje zaposlenih. To razumevanje se odraža tako v načrtovanju vsebine programov dela ter

sporočil, namenjenih zaposlenim, kot tudi v poskusih spreminjanja obstoječih stališč s pomočjo ciljno usmerjenih ukrepov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

## 2.6.2 pristopi k merjenju stališč

Stališča je mogoče meriti na naslednje načine:

- **Z merjenjem fiziološkega odziva na čustveno komponento stališča.** Fiziološki odziv je lahko razširitev zenice, dvig krvnega pritiska ali kaj tretjega. Ta način merjenja omogoča grobo razlikovanje med strinjanjem oziroma nestrinjanjem z določenim stališčem, za podrobnejše razlikovanje pa je premalo občutljiv.
- **Z uporabo merskih lestvic.** Med najpogostejše uporabljani so:
  - ♦ **Enostavna lestvica.** S to lestvico na najenostavnejši možen način preverjamo posameznikovo strinjanje oziroma nestrinjanje z določenim stališčem.

Naslednje vprašanje se nanaša na delo, ki ga opravljate. Obkrožite odgovor DA, če se z opisom strinjate, odgovor NE, če se z opisom ne strinjate oziroma ? če se ne morete odločiti za eno od predhodnih izbir.

Delo, ki ga opravljate, je:

Zanimivo	DA	NE	?
Rutinsko	DA	NE	?
Odgovorno	DA	NE	?
Premalo zahtevno	DA	NE	?

- ♦ **Kategorična lestvica.** Z razširitvijo števila možnih odgovorov (kategorij) povečamo občutljivost merskega instrumenta za ugotavljanje stališča posameznika.

Kako pomembno je v vaših očeh delo, ki ga opravljate?

- ☐ Nepomembno.
- ☐ Manj pomembno.
- ☐ Srednje pomembno.
- ☐ Zelo pomembno.

- ♦ **Sumarna lestvica.** Ta tip merske lestvice je poznan tudi pod imenom **Likertova lestvica**. Anketirancem omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenim stališčem. V praksi so zelo pogoste petstopenjske Likertove lestvice.

Naslednje trditve se nanašajo na delo, ki ga opravljate. Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir:

1 – Sploh se ne strinjam

2 – Se ne strinjam

3 – Se niti ne strinjam niti strinjam

4 – Se strinjam

5 – Se povsem strinjam

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Se povsem strinjam
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delo, ki ga opravljam, je rutinsko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delo, ki ga opravljam, je odgovorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ♦ **Semantični diferencial.** V praksi široko uporabljana merska lestvica temelji na uporabi bipolarnih pridevnikov za opis ocenjevanega objekta (na primer dober – slab, moden – zastarel) ter analizi razdalje med posameznima alternativnima opisoma.

Delo, ki ga opravljam, je:	
Zanimivo	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex-grow: 1; border-bottom: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; top: -5px; width: 100%; height: 1px; background: linear-gradient(to right, black 10%, white 10%, white 30%, black 30%, black 40%, white 40%, white 50%, black 50%, black 60%, white 60%, white 70%, black 70%, black 80%, white 80%, white 90%, black 90%, black 100%);"></div> </div> <div style="margin-left: 10px;">Nezanimivo</div> </div>
Rutinsko	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex-grow: 1; border-bottom: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; top: -5px; width: 100%; height: 1px; background: linear-gradient(to right, black 10%, white 10%, white 30%, black 30%, black 40%, white 40%, white 50%, black 50%, black 60%, white 60%, white 70%, black 70%, black 80%, white 80%, white 90%, black 90%, black 100%);"></div> </div> <div style="margin-left: 10px;">Nerutinsko</div> </div>
Zahtevno	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex-grow: 1; border-bottom: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; top: -5px; width: 100%; height: 1px; background: linear-gradient(to right, black 10%, white 10%, white 30%, black 30%, black 40%, white 40%, white 50%, black 50%, black 60%, white 60%, white 70%, black 70%, black 80%, white 80%, white 90%, black 90%, black 100%);"></div> </div> <div style="margin-left: 10px;">Nezahtevno</div> </div>

- ♦ **Numerična lestvica.** Kot pove ime, je ta lestvica namesto na verbalni zasnovana na numerični opredelitvi razpoložljivih kategorij.

Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate?		
Zelo nezadovoljen	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">5</div> </div>	Zelo zadovoljen

- ♦ **Lestvica s konstantno vsoto.** Pri tem tipu lestvice prosimo anketiranca, da konstantno vsoto (na primer 100 točk ali 1 milijon EUR) razdeli med posamezne značilnosti (attribute) ocenjevanega objekta. Na ta način ugotavljamo relativni pomen posamezne značilnosti v okviru ocenjevanega objekta kot celote.

**Na voljo imate 100 točk. Prosimo, da jih razdelite med spodaj navedene značilnosti, ki so za vas pomembne v procesu nakupa novega avtomobila. Bolj pomembnim značilnostim dodelite večje število točk.**

Majhna poraba goriva.....	<input type="text"/>
Velik prtljažnik.....	<input type="text"/>
Videz avtomobila.....	<input type="text"/>
Cena avtomobila.....	<input type="text"/>
Pogoji kreditiranja.....	<input type="text"/>
Trajanje garancije.....	<input type="text"/>
Lokacija servisa.....	<input type="text"/>
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

- ♦ **Stapelova lestvica.** To lestvico v praksi telefonskega anketiranja pogosto uporabljamo namesto semantičnega diferenciala. Njena značilnost je umestitev enega pridevnika sredi lihega števila numeričnih vrednosti.

**Pri ocenjevanju značilnosti dela, ki ga opravljate, uporabite eno od pozitivnih vrednosti, če menite da uporabljeni pridevnik značilnost dobro opisuje (višjo vrednost, če pridevnik značilnost opisuje bolje) oziroma eno od negativnih vrednosti, če menite, da uporabljeni pridevnik značilnost slabo opisuje (nižjo vrednost, če pridevnik značilnost opisuje slabše).**

Delo, ki ga opravljam:

<input type="text"/>	+3
<input type="text"/>	+2
<input type="text"/>	+1
Zanimivo	
<input type="text"/>	-1
<input type="text"/>	-2
<input type="text"/>	-3

- ♦ **Grafično rangiranje.** Značilnost te lestvice je grafični kontinuum (daljica), na katerem lahko anketiranec izbere poljubno točko.

<b>Pri ocenjevanju značilnosti dela, ki ga opravljate, označite na pripadajoči daljici točko, ki je najbolj v skladu z vašim stališčem:</b>			
Zanimivost	Nepomembna	<input type="text"/>	Zelo pomembna
Odgovornost	Nepomembna	<input type="text"/>	Zelo pomembna
Rutinskost	Nepomembna	<input type="text"/>	Zelo pomembna

- ♦ **Posebne lestvice za merjenje vedenjske komponente stališč.** Značilnost teh lestvic je preverjanje verjetnosti za uresničitev določenega dogodka v prihodnosti.

<b>Kolikšna je verjetnost, da boste v naslednjih šestih mesecih zamenjali službo?</b>	
<input type="checkbox"/>	Službe v naslednjih šestih mesecih zagotovo ne nameravam zamenjati.
<input type="checkbox"/>	Verjetno v naslednjih šestih mesecih ne bom zamenjal/a službe.
<input type="checkbox"/>	Verjetno bom v naslednjih šestih mesecih zamenjal/a službo.
<input type="checkbox"/>	Službo bom v naslednjih šestih mesecih zagotovo zamenjal/a.

- ♦ **Z rangiranjem, primerjavami v parih oziroma razvrščanjem objektov v skupine.** V vseh treh primerih ocenjevanje objekte klasificiramo glede na njihove značilnosti (atribute), kar je dovolj neproblematično le, kadar je število značilnosti (atributov) dovolj majhno. Te pristope lahko nadgradimo s pomočjo tehnik multivariatne analize.

Pristopi k merjenju stališč v okviru sistematičnega spremljanja zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev so v slovenskem javnem sektorju trenutno implementirani v okviru preprostega **barometra kakovosti**, ki temelji na oceni kakovosti dela, odnosa, hitrosti ter urejenosti in dostopnosti ocenjevanega organa javne uprave. V upravnih enotah poteka tovrstno letno ugotavljanje zadovoljstva strank redno že od leta 2002, mesečno merjenje pa je bilo za vse organe državne uprave uvedeno v maju 2006. Podrobnosti (vključno s prikazi rezultatov barometra) so na voljo na spletni strani Ministrstva za javno upravo (<http://www.mju.gov.si/>).

Pri izbiri najustrežnejšega pristopa k merjenju stališč moramo sicer v prvi vrsti upoštevati zastavljene projektne cilje, način in načela (dobro prakso) anketiranja (telefonsko anketiranje zahteva drugačen pristop kot osebni intervju) ter dolžino in stopnjo strukturiranosti vprašalnika.

Pri preverjanju stališč deležnikov v zvezi s kakovostjo imamo na voljo dve osnovni možnosti:

- analiziramo stališča, ki se nanašajo na doseženo raven kakovosti storitev (značilno za merski instrument *SERVPERF*);
- primerjamo t.i. idealno in doseženo raven kakovosti storitev (značilno za merski instrument *SERVQUAL*).

Četudi oba merska instrumenta vsebujeta standardne elemente (ki se nanašajo na okolje, v katerem poteka storitveni proces; vloge in reakcije zaposlenih v storitvenem procesu, ipd.), ju je mogoče relativno enostavno prilagoditi posameznim specifičnim situacijam in oblikovati serijo trditev, za katere na že omenjeni Likertovi lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) preverjamo, v kolikšni meri se deležniki z njimi strinjajo.

Pri obeh instrumentih je mogoč izračun povprečnih ocen za posamezno vprašalnik vključeno trditev oziroma analiza spreminjanja povprečnih ocen v času (če je na voljo primerno dolga časovna vrsta podatkov), mogoča pa je tudi analiza razlik v stališčih posameznih skupin oziroma kategorij deležnikov ter nadgradnja z zahtevnejšim multivariatnim modeliranjem.

Četudi so stroški priprave in testiranja anketnega vprašalnika relativno visoki (zajemajo tudi stroške predhodne izvedbe globinskih intervjujev in fokusnih skupin), ocenjujemo, da je uporaba enega od zgoraj navedenih (seveda smiselno prilagojenih) merskih instrumentov v okviru pričujočega projekta nujna, saj je le na tej osnovi mogoče analizirati zadovoljstvo uporabnikov storitev parlamentarnih služb v dani časovni točki oziroma spremljati zadovoljstvo uporabnikov storitev parlamentarnih služb v daljšem časovnem obdobju, kar je osnova za analizo variabilnosti povprečnih ocen (angl. *satisfaction scores*) v času.

Anketni vprašalnik je mogoče tako zaposlenim v parlamentarnih službah kot tudi uporabnikom storitev parlamentarnih služb posredovati v elektronski obliki, kar bistveno zniža stroške anketiranja ter ugodno vpliva na stopnjo odgovora.

Poudariti je potrebno dejstvo, da so anketna merjenja stališč osnova kakovostnega in učinkovitega managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management – CRM*). Napor vodstva so v tem okviru usmerjeni na triado *management kakovosti storitev – management pričakovanj odjemalcev – management pričakovanih odjemalcev*.

Pričakovanja odjemalcev je smiselno ugotavljati bodisi z anketnim vprašalnikom bodisi s skupinskimi ali individualnimi intervjuji.

Za anketna merjenja stališč – tako kot za vse v tem poglavju predstavljene pristope – velja, da imajo smisel le v okviru t.i. Demingovega (PDCA) kroga, v katerem načrtovanju in implementaciji posamičnih aktivnosti sledita faza preverjanja doseženih učinkov ter (po potrebi) faza implementacije korektivnih ukrepov.

### 3 PRISTOPI K SPREMLJANJU UČINKOVITOSTI DELA PARLAMENTARNIH SLUŽB<sup>39</sup>

#### 3.1 Metodološka pojasnila

K raziskovanju značilnosti ter vrednotenju prednosti in slabosti razpoložljivih pristopov (modelov, kazalcev in orodij) za merjenje učinkovitosti v javnem sektorju – javni upravi z vidika primernosti njihove uporabe v službah Državnega zbora Republike Slovenije smo pristopili s pomočjo analize razpoložljivih sekundarnih bibliografskih virov (t.i. *literature review* v povezavi z osnovnimi ilustrativnimi grafičnimi in tabelaričnimi prikazi).

V nadaljevanju sistematično podajamo temeljna teoretična spoznanja.

#### 3.2 Pojma učinkovitost in uspešnost

Za razumevanje sodobnega koncepta uspešnosti je zelo pomembno, da najprej pojasnimo, kakšna je razlika med učinkovitostjo in uspešnostjo. Za razumevanje je pomembna predvsem vsebinska razlaga obeh pojmov.

Angleški izraz, ki ga v slovenski jezik prevajamo kot **učinkovitost**, je *efficiency*. Oxfordov slovar sodobnega angleškega jezika (The Oxford Dictionary of Modern English, 1983, str. 204) v zvezi z učinkovitostjo navaja še pridevnik *efficient*, ki ga interpretira kot (1) »*acting effectively*« in nato (2) »*producing results with little waste of effort*«. Izraz *effect*, ki se je prikradel v prvo interpretacijo, je razložen kot »*change produced by an action or cause, a result*« (The Oxford Dictionary of Modern English, 1983, str. 203). V tej razlagi, ki se ne zdi napačna - dejansko namreč besedo *effect* prevajamo kot učinek – pa vidimo nevarno jezikovno podobnost med *effective* in *efficient*. Težko bi zanikali, da je interpretacija pridevnika *efficient* kot »*acting effectively*« pravilna. Kdor namreč ravna na način, ki vodi do določenih učinkov, deluje – vsaj po terminološki plati - učinkovito. Po vsebinski plati, ki je povezana z ekonomskimi kriteriji, pa to ne drži. Ne moremo namreč reči, da je vsako delovanje, ki vodi v učinke, gospodarno. Določen rezultat sicer res dosegamo, a ne vemo, kako gospodarno. Z ekonomskega stališča je ustrežnejša druga razlaga, ki pravi, da je učinkovito delovanje tisto, pri katerem rezultate dosegamo z majhnimi vložki.

Tudi nemški jezik pozna sorodno besedo, *die Effizienz*, ki jo Dudnov Deutsches Universal Wörterbuch (1989, str. 388) razlaga kot (1) »*die Wirksamkeit*« oziroma (2) »*die Wirtschaftlichkeit*«. Pridevnik *effizient* razlaga kot (1) *wirksam*, ki je značilnost nečesa, kar deluje, vodi do učinkov, oziroma kot (2) *wirtschaftlich*, kar pomeni gospodarno. Razlagi sta torej podobni razlagama v

---

<sup>39</sup> Poglavje črpa iz naslednjih temeljnih virov: Rejc Buhovac (1998, 1999, 2001), Rejc Buhovac in Pevcin (2001) ter Ograjenšek in Rejc Buhovac (2004).

angleškem slovarju, s to razliko, da je nemški jezik pri drugi interpretaciji bolj neposreden – učinkovitost neposredno povezuje z gospodarnostjo, medtem ko je angleška razlaga nevtralna.

Kratek pregled izvirnih izrazov v latinskem jeziku pokaže, da je tam navedena le prva interpretacija iz angleškega oziroma nemškega jezika: prevajalec izraz *efficiens* namreč tolmači kot delujoč, učinkujoč (Verbinc, 1979, str. 164; Duden, 1989, str. 388). Samostalnik je *efficientia* in glagol *efficere*, oba pa sta povezana z učinkovanjem, delovanjem, vplivanjem, tudi z izvrševanjem.

V zvezi s terminološko in etimološko analizo izraza učinkovitost lahko sklenemo naslednje: »učinkovito« lahko smiselno razumemo kot bodisi (1) delujoče, ki povzroča učinke, spremembe bodisi (2) gospodarno, ki dane rezultate dosega s čim manjšimi vložki. Prvo razumevanje pojma je splošno in izvorno nima tendence po kakovostnem opredeljevanju načina delovanja. Ni torej pomembno, kako neko delovanje vodi do učinkov, na manj ali bolj potraten način. Drugo razumevanje je vezano na temeljno predpostavko, da se ljudje obnašamo racionalno in da je pri našem obnašanju (delovanju, poslovanju) pomemben tako rezultat kot tudi način, kako do njega pridemo. V nadaljevanju bomo učinkovitost razumeli v duhu druge razlage.

Angleški jezik za **uspešnost** pozna več izrazov, najbolj uveljavljen (in v slovenski jezik najpogosteje prevajan kot uspešnost) je izraz *effectiveness*. Pridevnik *effective* je v Oxfordovem slovarju sodobnega angleškega jezika razložen kot (1) »*producing an effect*«, (2) »*powerful in its effect*« in (3) »*operative*« (1983, str. 204), kar pomeni prej učinkovit ali delujoč kot pa uspešen. Po vsebini se torej izraz *effective* nanaša na učinkovitost. Če izhajamo iz korena, ki je *effect*, kar v slovenskem jeziku pomeni učinek, bi se pravzaprav zdelo, da je primernejši prevod besede *effectiveness* učinkovitost. Tudi sicer bi uspešnega posameznika v angleškem jeziku prej imenovali *successful person* kot *effective individual*. Izraz *success* je v istem slovarju (1983, str. 673) opredeljen kot »*a favourable outcome*« oziroma »*doing what was desired or attempted*«. Vidimo torej, da je pojmovanje uspeha povezano z vsebino, ki je relativna in ne absolutna. O tem, kaj je *favourable outcome* namreč ne moremo govoriti, ne da bi imeli neko primerjalno osnovo. Ta je lahko (1) pretekli rezultat ali rezultat, ki ga je pri enakem naporu dosegel nekdo drug, bolj verjetno pa je to (2) neka ciljna (planirana) velikost. Prvi sklep, vezan na prevode iz angleškega jezika, je lahko naslednji: o uspehu v splošnem govorimo, ko nekdo doseže nekaj želenega, ciljanega ali načrtovanega.

V nemškem jeziku najdemo sorodno besedo, *die Effektivität* (Wunderlin, 1999, str. 33), ki jo Dudnov slovar vzporeja z *die Wirksamkeit* (1989, str. 387). Ponovno vidimo, da beseda izvorno izhaja iz »učinka« in ne iz »uspeha«. Po drugi strani nemški avtorji kot sinonim pogosto uporabljajo pojem *die Leistung* (Dusch in Möller, 1997, str. 116-121), ki je »*geleistete körperliche, geistige Arbeit; das erzielte Ergebnis*« (Duden, 1989, str. 944). Torej dosežek oziroma rezultat, ki je bil prej načrtovan. Ta razlaga se sklada z angleškim izrazom *success*, medtem ko je *der Erfolg* (uspeh) kot pojem preširok (»*positives Ergebnis einer Bemühung*«). Na eni strani se *effectiveness* in njena nemška inačica *die Effektivität* vsebinsko bolj nagibata k učinkovitosti, slovenski jezik pa oba izraza prevaja kot uspešnost.



Ker oba, tako angleški kot nemški izraz, izvirno prihajata iz latinskega jezika, pogledjmo etimološke korenine. Latinsko *efficax* pomeni uspešen, vendar izraz Verbinc (1979, str. 164) enači tudi z izrazom učinkovit. Pomagati si lahko poskusimo s francoskim izrazom *efficace*, ki izvira iz latinskega *efficax*, in pomeni »*qui produit l'effet attendu*«, kar bi lahko prevedli kot »ki ustvari želeni učinek«. Ta razlaga je blizu uspešnosti v smislu *successful* oziroma v duhu nemške *die Leistung*. Vendar povezava med *efficax* in *effective* ni dovolj trdna; pojmu *effective* je bližji latinski *effectivus*, ki pa pomeni učinkovit, zaradi česar se zopet znajdemo v slepi ulici. Terminološka in etimološka analiza nas ne pripeljeta do sprejemljivih zaključkov (Tabela 5).

Tabela 5: Pregled pojmov uspešnost in učinkovitost in z njima povezanih izrazov v izbranih tujih jezikih

POJEM	LATINSKI JEZIK	ANGLEŠKI JEZIK	NEMŠKI JEZIK
Učinek	▪ effectus	▪ effect	▪ Effekt
Učinkovit (v smislu »delujoč«)	▪ efficiens	▪ operative	▪ effektiv (wirksam, wirkungsvoll)
Učinkovit (v smislu »gospodaren«, »racionalen«)	▪ effectivus	▪ efficient	▪ effektiv (lohnend, wirtschaftlich)
Učinkovitost	▪ efficientia	▪ efficiency	▪ Effizienz ▪ Wirtschaftlichkeit
Uspeh	▪ effectus	▪ success	▪ Leistung
Uspešen	▪ efficax	▪ effective ▪ successful	▪ effektiv ▪ erfolgreich
Uspešnost		▪ effectiveness, ▪ performance	▪ Effektivität, ▪ Wirksamkeit ▪ Leistung

Vir: Verbinc, 1979, Oxford Dictionary of Modern English, 1983, Duden Deutsches Universal Wörterbuch, 1989.

Pregled izbranih vsebinskih opredelitev domačih in tujih avtorjev pokaže, da je po Turku učinkovitost »... lastnost, značilnost, izvirajoča iz pretvorbe vložka v poslovanju v izloček iz njega; razmerje med količino in kakovostjo ter porabo oziroma stroški vložka«. Učinkovitost poslovanja Turk (2000, str. 761-762) opredeljuje tudi kot lastnost poslovanja, da se cilji uresničujejo hitro in z utemeljenimi stroški. Wunderlin (1999, str. 33) pojem razlaga takole: "Če je podjetje vnaprej opredeljen izloček sposobno proizvesti z ustrezno količino vloženih poslovnih prvin, posluje učinkovito" Podobno je pojem razložen v anglosaksonskih virih. Vsebinsko so razlage razmeroma enotne, saj v določenem pogledu vse govorijo o racionalnem poslovanju podjetja, kar lahko posplošimo na vse vrste organizacij. Ponuja se torej misel, da bi **učinkovitost** nadomestili s pojmom **gospodarnost** oziroma **racionalnost**, saj ta predstavlja takšno delovanje, da dani rezultat dosežemo s čim manjšimi (materialnimi, finančnimi in človeškimi) vlaganji oziroma da pri danih vlaganjih realiziramo čim večji rezultat.

Takšno racionalno delovanje v ekonomski teoriji povzema mini-max načelo, ki pomeni doseči dani rezultat (izložek) z minimalnimi žrtvami (z minimalno možno porabo sredstev) ali z danimi žrtvami (z danimi sredstvi) doseči maksimalni možni rezultat (izložek).

Uspešnost poslovanja podjetja (organizacije), vezana na vsebino mini-max načela, je seveda preozka. Mini-max načelo namreč prikazuje, kako gospodarno vodja ukrepa v zvezi s poslovanjem organizacije, vemo pa, da racionalno delovanje še ne pomeni tudi smiselnega delovanja. Smiselno delovanje je tisto, ki organizaciji omogoča uresničevati poslanstvo oziroma ki je v skladu z namenom, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena. Uspešnost, kot jo razumemo v sodobnem smislu, je vsebinsko torej veliko bogatejša od tradicionalnega mini-max načela. Uspešnost bomo zato v okviru pričujoče projektne naloge razumeli kot takšno delovanje organizacije, ki ustvarja rezultate oziroma učinke, ki so skladni s pričakovanji notranjega in/ali zunanjega okolja, v nadaljevanju pa se bomo namesto metodološkim vprašanjem spremljanja učinkovitosti posvetili obravnavi metodoloških vprašanj spremljanja uspešnosti zaposlenih.

### 3.3 Metodološki pogled na spremljanje uspešnosti

Eno od temeljnih vprašanj, povezanih s spremljanjem uspešnosti, je gotovo to, ali je prav govoriti o merjenju, ocenjevanju ali o presojanju uspešnosti.

Razlika med merjenjem (angl. *measurement*) in ocenjevanjem (angl. *evaluation*) je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, pri roki, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Za **merjenje** morata biti torej izpolnjena dva pogoja: obstoj dogovorjene enote mere in orodja. Medtem ko o **ocenjevanju** govorimo že, čim nimamo orodja, dejstvo, da je enota mere opazovanega pojava natančno določena, še ni dovolj, da bi lahko govorili o merjenju. Podobno merjenje opredeljuje Turk (2000, str. 259), in sicer kot »ugotavljanje, koliko dogovorjenih enot kaj obsega«, medtem ko je ocenjevanje »izražanje mnenja, sodbe o čem« (Turk, 2000, str. 387). V splošnem je merjenje bolj zaželeno kot ocenjevanje: omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami, saj sta enota mere in orodje določena, razen tega so ugotovitve merjenja za uporabnike bolj verodostojne, kot če do njih pridemo z oceno.

Medtem ko gre pri merjenju in ocenjevanju za način, kako oziroma s katerim orodjem postopek izvedemo, je pri presojanju poudarek na vsebini. **Presojanje** je naknaden proces »tehtanja« tega, kar smo izmerili oziroma ocenili, z drugih, v okviru merjenja in ocenjevanja neupoštevanih vidikov. Turkova opredelitev presojanja po svoje dopolnjuje našo, ko pravi: »Presojanje je umska dejavnost, ki temelji na dojemanju dejstev in izražanju odnosa do česa« (Turk, 2000, str. 551). Bistvo presojanja je torej v tem, da kritično ovrednotimo vsebino izmerjenega (ocenjenega) z drugih vidikov.

Presojanje uspešnosti zaposlenih je pomembno vsaj zaradi dveh razlogov. Prvič, uspešnost zaposlenih pogosto merimo s kazalci, ki so bodisi denarne (na primer obseg prodaje na uro)

bodisi številčne informacije (na primer število izdelkov na uro). Spodbujanje zaposlenih, da bi bili čim bolj (finančno) učinkoviti, je lahko v neskladju s cilji organizacije glede kakovosti izdelkov in storitev, zato je smiselno kazalce o učinkovitosti dopolniti s kazalci, ki odražajo druge vidike uspešnosti zaposlenega. Drugič, s tem potrdimo ali ovržemo prvotno podobo o storilnosti zaposlenega, ki je kot informacija o njegovi uspešnosti podlaga za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, za nagrajevanje in napredovanje. Bernardin in Beatty (1983, str. 51) sta podobno zapisala, da je treba zaposlene »ocenjevati po vseh vidikih, ki so značilni za njihovo delo«.

Zaradi raznolikosti v pristopih k ugotavljanju uspešnosti običajno uporabljamo kar izraz spremljanje in s tem mislimo tako na merjenje, ocenjevanje kot presojanje uspešnosti.

### **3.4 Sodobna načela pri postavljanju sistemov kazalcev za spremljanje uspešnosti**

#### **3.4.1 Sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja organizacije**

Ko razmišljamo, kdo je uspešen, nas sprva zapelje skušnjava, da bi uspešnost povezali zgolj z doseganjem ciljev. Upoštevati pa je treba, da ima posameznik cilje zato, da bi z njihovo uresničitvijo dosegel določen namen. Podobno kot se vsak posameznik odloča, ukrepa oziroma si postavlja cilje z nekim (bolj ali manj zavestnim) namenom, tudi poslovanje organizacije služi zadovoljevanju določenih potreb. Z vidika lastnosti organizacij kot socialnih sistemov se kaže smisel njihovega obstoja in možnost preživetja samo v tem, da izvajajo aktivnosti, ki so koristne za druge sisteme, ki so prav tako del okolja. Organizacije so namensko orientirani sistemi, namen poslovanja organizacij pa je določen od zunaj.

Da kaže smisel obstoja organizacije, torej njen namen, razumeti v luči interesov različnih skupin udeležencev, ki imajo vpliv na poslovanje organizacije, priča koncept poslanstva organizacije (angl. *mission*). Poslanstvo organizacije se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo organizacija sledila, in zajema opredelitev dolgoročnih smotrov organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti (Pučko, 1999, str. 131). Poslanstvo organizacije zajema različne želene učinke njenega poslovanja, ki se nanašajo tako na finančne interese lastnikov in posojilodajalcev kot na pričakovanja zaposlenih, uporabnikov in drugih udeležencev. Iz poslanstva organizacije (namena) so nato izpeljani strateški cilji organizacije.

Sodobno razumevanje **uspešnosti poslovanja organizacije** se torej vsebinsko navezuje tako na namen kot na cilje poslovanja organizacije. Temeljni cilj poslovanja organizacije je tako vezan na zadovoljevanje vseh za podjetje pomembnih skupin udeležencev.

Sodobno uspešnost (»performance«) razumemo takole:

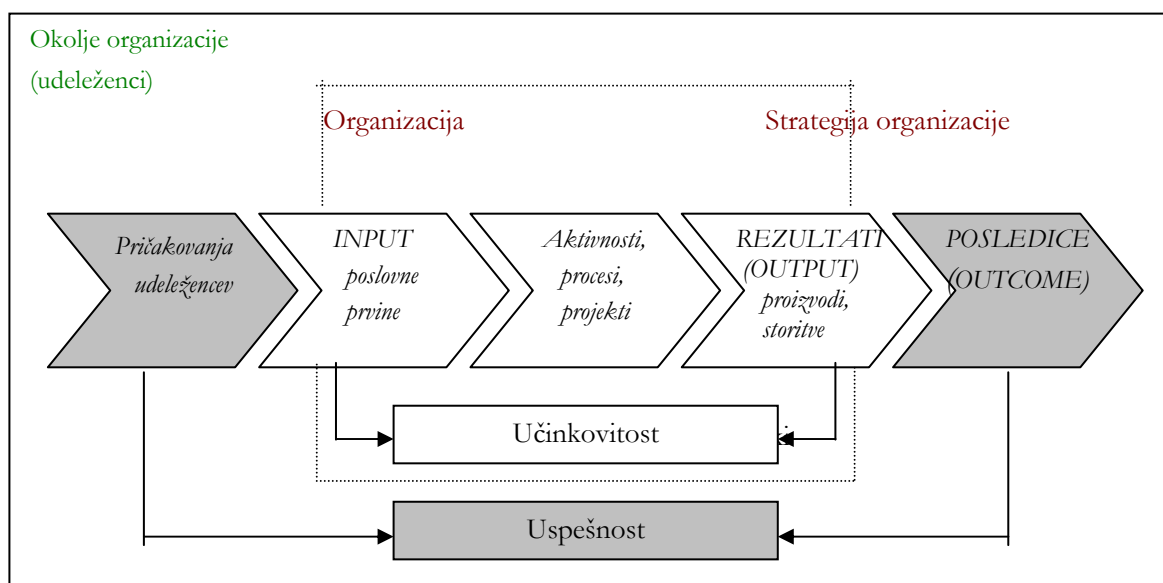
- (1) Uspešnost poslovanja organizacije je določena z njenim poslanstvom (namenom) in strateškimi cilji.** Iz tega razloga uspešnost poslovanja organizacije presojamo z vidika vseh pomembnih skupin deležnikov (angl. *stakeholders*). Zanima nas, ali dosegamo zastavljene

strateške cilje in hkrati ali uresničujemo poslanstvo. Tudi uspešnost zaposlenih je treba ocenjevati z vidika uresničevanja namena, ki izhaja iz njihovega delovnega mesta, vloge, ki jo igrajo v poslovnem procesu, in odgovornosti, ki jih prevzemajo, hkrati pa z vidika njim postavljenih ciljev.

(2) **Sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja organizacije zajema tudi učinkovitost.**

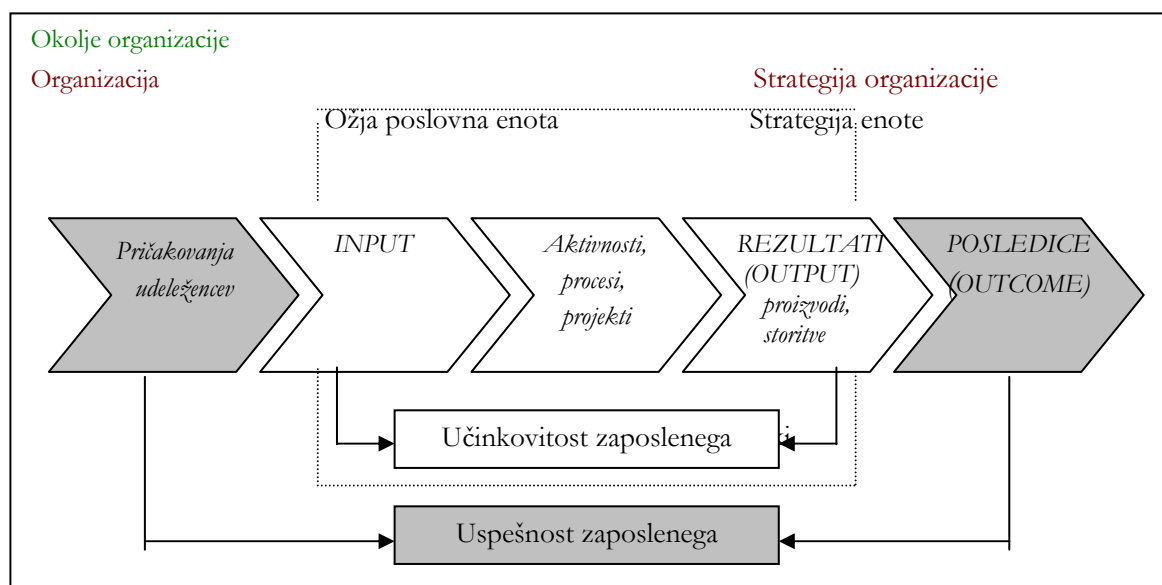
Učinkovitost je koncept, povezan z racionalnostjo. Odraža lahko le interni vidik, to je vidik pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Učinkovitost je tesno povezana s kategorijo stroškov, hkrati pa tudi s časom. Poslovanje je tem učinkovitejše, čim manjši so stroški za dani rezultat, čim krajše je trajanje proizvodnega cikla in čim hitrejši so dobavni roki. **Zato uspešnost poslovanja opazujemo tako interno preko učinkovitosti in z analizo ključnih dejavnikov uspeha kot eksterno, ko dosežene rezultate (učinke) primerjamo s pričakovanji udeležencev poslovanja.** Slika 3 ponazarja sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja organizacije. Organizacijo prikazuje kot sistem, delujoč v okolju in odvisen od pričakovanj udeležencev iz okolja.

*Slika 3: Sodoben koncept uspešnosti poslovanja organizacije*



Strategija organizacije, ki je vodstvu vsebinsko vodilo pri odločanju, je vezni člen med organizacijo, njenim poslanstvom in okoljem. Uspešnost poslovanja organizacije se ugotavlja na več ravneh, zunanje preko primerjav med doseženimi rezultati in pričakovanji udeležencev, notranje preko učinkovitosti poslovanja in z analizo drugih strateških dejavnikov. Slika 4 na naslednji strani temelji na podobni logiki, prikazuje pa koncept uspešnosti na ravni posameznega zaposlenega.

Slika 4: Sodoben koncept uspešnosti zaposlenih



V okviru takšnega pojmovanja uspešnosti zaposlenih – kjer zajemamo tako vidik vlaganj (inputov), vidik procesov, v katerih sodeluje posameznik, ter vidik rezultatov in posledic (učinkov) – igrajo zelo pomembno vlogo nefinančni kazalci. Poglejmo, zakaj.

### 3.4.2 Problematika finančnih kazalcev uspešnosti

Do nedavno so v okviru spremljanja uspešnosti izjemno vlogo igrali predvsem finančni kazalci. Finančni kazalci so tiste informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije (na primer dobičkonosnost kapitala) oziroma so izraženi v denarni enoti mere (na primer bruto dobiček). V vsakem primeru so finančni kazalci tisti, ki so izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov. Za celovito spremljanje uspešnosti, zlasti zaposlenih, je opiranje zgolj na finančne kazalce povsem neustrezno. Spodaj kratko povzemamo bistvene elemente kritike teh kazalcev:

- (1) Finančni kazalci sami po sebi vsebinsko niso **neustrezni**, če upoštevajo vse potrebne kategorije in se izračunavajo za pravilno opredeljeno obdobje. Če dobičkonosnost določenega proizvoda izračunavamo za njegovo celotno življenjsko dobo in pri tem upoštevamo vse potrebne prihodkovne in odhodkovne postavke, ta kazalec z vidika ustreznosti ni sporen. Če pa bi ga računali za kratek rok, bodisi mesec ali četrletje, in pri tem ne bi upoštevali vseh stroškov (zlasti stroškov, ki nastanejo, še preden se začne proizvodnja: stroški raziskav in razvoja, oblikovanja proizvodov in proizvodnih procesov, kapitalskih naložb, razvoja programske opreme ter izobraževanja in usposabljanja), bi bil neustrezen za merjenje uspešnosti tega proizvoda. Ko podjetja ugotavljajo dobiček posameznih poslovnih učinkov, morajo upoštevati vse prej navedene stroške, sicer je izkazani dobiček prevelik. **Neustrezni finančni kazalci uspešnosti poslovanja so torej tisti, ki so nepravilno izračunani z vidika vsebine poslovnega odločanja, pri katerem naj bi jih upoštevali, ker bodisi ne upoštevajo vseh potrebnih poslovnih kategorij bodisi niso izračunani za pravilno**

**obdobje.** Enaka logika velja tudi v organizacijah javnega sektorja, le da je pri njih v ospredju stroškovni in ne dobičkonosni vidik.

- (2) Druga kritika finančnih kazalcev, predvsem tistih, izračunanih na osnovi podatkov iz temeljnih računovodskih izkazov, se nanaša na njihovo **nezadostnost** za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja. To so namreč predvsem kazalci neposrednih rezultatov, ki sami po sebi nič ali le malo povedo o vzrokih za doseženo uspešnost. S tega vidika so za nosilca odločanja nezadostni, saj le-ta potrebuje informacije, na osnovi katerih bo vedel, kako naj ukrepa v prihodnje. Fisher (1992, str. 31) to ponazarja z naslednjo prispodobo: “Tradicionalna poročila s finančnimi kazalci so kot ekran na nogometni tekmi. Igralec sicer vidi, ali njegovo moštvo zmaguje ali izgublja, ne more pa razbrati, kaj delajo prav in kaj ne. Da bi zabil gol, mora igralec gledati žogo in ne ekran”. **O nezadostnosti finančnih kazalcev za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja govorimo, ko iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so najodločilneje prispevali k izkazanemu rezultatu.**
- (3) Finančni kazalci o uspešnosti, izračunani na podlagi podatkov iz temeljnih računovodskih izkazov, so za številne poslovne odločitve **prepozni**. Anglosaksonska literatura v tej zvezi uporablja izraz *lagging indicators*. Že sicer za računovodske finančne kazalce velja, da z zamikom odražajo poslovne dogodke. Dobro informiran trg namreč učinke ekonomskih dogodkov prizna, ko se zgodijo, medtem ko mora priznanje teh dogodkov v računovodstvu počakati do takrat, ko smejo biti dogodki po računovodskih načelih priznani v poslovnem izidu ali v vrednosti sredstev.
- (4) Nenazadnje je treba opozoriti, da so tradicionalni računovodski kazalci predvsem **kratkoročni in nepovezani s strategijo organizacije**. V računovodstvu je kratek rok opredeljen kot rok, ki je krajši ali enak enemu letu. Večina kazalcev, ki jih pripravlja računovodstvo, je osredotočenih na eno poslovno leto (ki je praviloma enako koledarskemu letu), najsi bo to plansko ali preteklo leto, določeni kazalci pa se nanašajo tudi na krajša obdobja. Za celovito in sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja organizacije je zelo pomembno, da na ugotovljeno uspešnost gledamo z dolgoročnega in strateškega vidika. Za tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja to ne velja, saj se metodološko opira predvsem na analizo poslovanja kot spoznavno metodo, ki je kratkoročna.

Povedano je mogoče smiselno prevzeti in prilagoditi tudi za organizacije javnega sektorja, seveda ob upoštevanju zakonskih omejitev njihovega poslovanja in specifičnih načinov financiranja (Državni zbor Republike Slovenije sodi med proračunske porabnike).

### 3.4.3 Primeri nefinančnih kazalcev

Nefinančni kazalci so informacije, izražene v fizični enoti mere (na primer delež odprtih spisov) oziroma opisno (na primer ugled organizacije). Glede na to, da nefinančne kazalce povezujemo

na eni strani z vlaganji in procesi (z eno besedo strateškimi dejavniki), na drugi strani pa z rezultati in posledicami, jih v nadaljevanju kratko predstavljamo v obeh skupinah.

Ko govorimo o rezultatih in posledicah poslovanja, mislimo na uresničene (strateške) in druge cilje, ki omogočajo sklepati, v kolikšni meri smo zadovoljili pomembne skupine udeležencev. Kazalci so bodisi finančne bodisi nefinančne narave in se nanašajo na **kakovost storitev** (merjeno npr. s številom pritožb), na **odzivnost zaposlenih** (merjeno npr. s časom od identifikacije do rešitve problema), na **raven znanja v organizaciji** (merjeno npr. s strukturo zaposlenih po kvalificiranosti ali strukturo zaposlenih po izobrazbi), na **procese učenja v organizaciji** (merjene npr. s povprečnim številom ur formalnega izobraževanja, ki ga je bil v posameznem letu deležen zaposleni); na rezultate učenja (merjene npr. s številom predlaganih izboljšav na zaposlenega, številom implementiranih izboljšav na zaposlenega itd.).

### 3.5 Sistemski pristopi k spremljanju uspešnosti

#### 3.5.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Osnovne značilnosti tega sistema so, da ob strokovno vodeni vzpostavitvi takega sistema vodstvo ter ostale zaposlene usmeri in osredotoči na najpomembnejše strategije za doseganje zastavljenih strategij oziroma potrebnih izboljšav v ozadju izvajanja strategij. Pri tem poveže različne vidike poslovanja tako finančne kakor nefinančne ter na osnovi postavljanja najverjetnejših hipotez omogoči postavitev enega ali več scenarijev bodočega razvoja in delovanja organizacije.

Glavni koraki pri vzpostavitvi sistema so:

- opredelitev želenih in merljivih bodočih stanja organizacije (*Strategic Destinations Statements*);
- izbira najprimernejših strategij ter opredelitev pogojev za njihovo doseganje ter izdelava vzročno – posledičnih povezav (*Strategic Linkage Model*);
- opredelitev najprimernejših kazalcev potrebnih za spremljanje uresničevanja zastavljenih strategij ter načinov poročanja (*Objective and Measure Documentation*);
- opredelitev projektov za realizacijo zastavljenih strategij.

Poudariti je potrebno, da je eden od predpogojev za uspešno opredeljevanje in uresničevanje zastavljenih strategij konsenzualno delo najvišjega vodstva ali ostalih skupin, vključenih v projekt. Poleg tega pa je za dolgoročno za uspešnost BSC sistema potrebno le-tega vezati na usklajen sistem nagrajevanja kakor tudi na prilagojen informacijski sistem vendar so te potrebne aktivnosti v drugem sklopu vzpostavitve oziroma razširitve na celotno organizacijo.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Uspešen primer uporabe sistema BSC v Zavodu za zdravstveno varstvo Slovenije opisuje Pustatičnik (2003, str. 73-83).

Ocenjujemo, da je vzpostavitev prilagojenega sistema BSC za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti dela parlamentarnih služb na dolgi rok smiselna, vendar s finančnega in kadrovskega vidika izjemno zahtevna naloga. Že v začetni fazi zahteva ustrezno informacijsko podporo. Ena od njegovih končnih posledic je lahko tudi sprememba sistema motiviranja in nagrajevanja v organizaciji (opredelitev kazalcev uspešnosti na ravni posameznega zaposlenega, ki predstavljajo osnovo za določanje njegovega variabilnega dela plače), kar lahko ob neobstoju notranjega konsenza pripelje do izjemno konfliktnih situacij.

### 3.5.2 Strategija šest sigma

Osnovna značilnost strategije 6 sigma je, da na sistematičen in z dejstvi podkrepljen način usmerjena v izboljšave značilnosti procesov oziroma njihovih ključnih pokazateljev uspešnosti. Razvita je bila že v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja vendar do 1998 ni bila širše prepoznana in uporabljana. Leta 1998 je revija Business Week poročala, da je ameriško podjetje General Electric prihranilo 330 mio dolarjev po uporabi metode 6 sigma in da namerava z uporabo te metode še nadaljnjih 10 milijard dolarjev v naslednjih 5 letih. To je sprožilo silovito in množično uporabo te metode, saj je njena osnovna značilnost da je izrazito rezultatsko usmerjena (noben projekt, ki se vodi z uporabo te metode se ne konča brez ocene realnih prihrankov).

Strategija na sistematičen in »discipliniran« način zagotavlja opredeljevanje problemskih področij oziroma priložnosti za izboljševanje, primerno podkrepljeno spremljanje in ugotavljanje realnih dosežkov, statistično primerno in korektno analiziranje doseženih rezultatov, ter sistematično načrtovanje, izvajanje ter spremljanje uspešnosti izvajanja sprememb. To se kaže v tako imenovanem **DMAIC pristopu** (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*). Z njegovo pomočjo dobivamo odgovor na eno najpomembnejših vprašanj pri obvladovanju procesov: kaj pravzaprav pomeni variiranje v procesih, kakšni so njegovi vzroki in posledice.

Vsi procesi, ki potekajo v organizaciji, so namreč načeloma funkcija petih elementov: poslovnih prvin, metod, opreme, okolja in ljudi. Variabilnost lastnosti posameznega elementa se odraža v variabilnosti lastnosti rezultatov procesa (Beauregard et al., 1992, str. 15), kar lahko s simboli zapišemo takole:

$$V_{rp} = V_{pp} + V_m + V_{opr.} + V_{ok.} + V_l \quad .$$

Simboli v gornjem zapisu pomenijo naslednje:

$V_{rp}$	...	variabilnost lastnosti rezultatov procesa;
$V_{pp}$	...	variabilnost lastnosti poslovnih prvin;
$V_m$	...	variabilnost lastnosti uporabljenih delovnih metod;
$V_{opr.}$	...	variabilnost lastnosti opreme;
$V_{ok.}$	...	variabilnost v okolju;
$V_l$	...	variabilnost lastnosti ljudi.



Ker se variabilnost lastnosti posameznega elementa procesa odraža v variabilnosti rezultatov procesa, je kontrola variabilnosti rezultatov procesa diagnostično sredstvo, s katerim organizacije ugotavljajo potrebnost prilagoditve procesa (angl. *Process Adjustment*).<sup>41</sup>

Razlikujemo dva tipa variabilnosti, ki se pojavljata kot posledici dveh skupin razlogov:

- Prvo skupino tvorijo **splošni razlogi** (angl. *Common Causes*), ki so sestavni del procesa in se spremenijo samo, če se spremeni tudi proces. V literaturi jih zasledimo tudi pod imenoma kronični oziroma zgodovinski razlogi. Variabilnost, ki je posledica splošnih razlogov, si organizacije prizadevajo zmanjšati v procesu neprestanega izboljševanja (angl. *Continuous Quality Improvement*).
- Drugo skupino tvorijo **posebni razlogi** (angl. *Special Causes*), ki niso del procesa in se pojavljajo nenadno ter nepričakovano. Njihovo prisotnost v procesih ugotavljajo organizacije s statistično kontrolo procesov. Beauregard et al. (1992, str. 16) primerjajo odpravljanje posebnih razlogov z gašenjem požarov.

**Variabilnost procesa merjenja** (angl. *Measurement Process Variation*) je tip variabilnosti, ki se ga uporabniki statističnih metod navadno ne zavedajo. Je sestavni del rezultata procesa merjenja in lahko odločilno vpliva na sprejem odločitve o prilagoditvi procesa, četudi ta sploh ni potrebna.

Problem nastane, če je variabilnost procesa merjenja enako velika ali celo večja od variabilnosti rezultatov procesov. V tem primeru je potrebno analizirati splošne in posebne razloge variabilnosti procesa merjenja ter jih skušati odpraviti.

Razumevanje konceptov variabilnosti lastnosti procesov in rezultatov procesov je ključno za uspešno uporabo metod statistične kontrole kakovosti, saj je cilj podjetij doseči stabilnost procesov, ki jim bo zagotavljala čim manjša nihanja v kakovosti rezultatov procesov.

Poleg razumevanja konceptov variabilnosti lastnosti procesov in rezultatov procesov je ena od glavnih značilnosti (in elementov uspeha) strategije 6 sigma vzpostavljen sistem internega in eksternega prenosa znanja in izkušenj, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Posamezniki pri tem igrajo naslednje vloge:

- **Zagovornik ali šampion** (angl. *Champion*) je običajno predstavnik najvišjega vodstva, ki lahko določa prioritete projektom, ki imajo največji vpliv na doseganje zastavljenih strategij organizacije in je odgovoren za prepoznavanje in zagotavljanje potrebnih virov za izvedbo projektov.

---

<sup>41</sup> Da bi lahko organizacije kontrolo variabilnosti rezultatov procesov uporabljale kot diagnostično sredstvo, morajo najprej natančno analizirati vzročno-posledične povezave med spremenljivkami procesov in spremenljivkami rezultatov procesov ter ugotoviti, katere spremenljivke procesov prispevajo največji delež k variabilnosti rezultatov procesov (Beauregard et al., 1992, str. 28-29).

- **Mojstrski nosilec črnega pasu ali mojster črnega pasu** (angl. *Master Black Belt*) je koordinator več istočasno potekajočih projektov v sodelovanju z nosilci črnega in zelenega pasu. Odgovore je tudi za usposabljanja nosilcev črnega, zelenega in rumenega pasu. Lahko je zunanji svetovalec ali zaposleni v organizaciji.
- **Nosilec črnega pasu** (angl. *Black Belt*) je projektni vodja posameznih projektov in vodja posameznih nosilcev zelenega in rumenega pasu ter odgovoren za njihov razvoj.
- **Nosilec zelenega pasu** (angl. *Green Belt*) je strokovnjak za specifična področja v organizaciji ki poleg zadolžitev na projektu obdrži tudi del svojih siceršnjih nalog.
- **Nosilec rumenega pasu** (angl. *Yellow Belt*) je operativno vključen v 6 sigma projekte ter usklajeno deluje z nosilci rumenega in zelenega pasu.

Ker gre za izrazito tehnično (industrijsko) naravnani pristop, ocenjujemo, da je za uporabo v službah Državnega zbora Republike Slovenije manj primeren. Eventuelno bi ga bilo mogoče aplicirati v projektih sistematičnega zniževanja stroškov, vendar le ob ustreznem metodološko-statističnem izobraževanju ključnih zaposlenih (pri čemer tovrstni programi izobraževanja v Sloveniji še niso na voljo). Najem zunanjih svetovalcev ni smisel, saj je največja prednost strategije 6 sigma aktiviranje notranjih virov organizacije. Poleg tega so zaposleni v dani organizaciji tudi najboljše seznanjeni z vzroki in posledicami variiranja v procesih in rezultatih procesov.

### 3.6 Pregled izbranih parcialnih orodij

Spreminjanje in izboljševanje poslovanja (v okviru javne uprave je morda primernejša raba izraza »delovanje«) ni nikoli lahko delo. Večino odločitev namreč organizacije sprejemajo v pogojih negotovosti. Proces sprejemanja odločitev v pogojih negotovosti je mogoče podpreti in olajšati s sistematično uporabo statističnih metod. Stopnja poznavanja kvantitativnih metod in uporabe analitičnih programskih paketov med zaposlenimi v podjetju je odvisna od narave njihovega dela ter od dosežene stopnje informatizacije v podjetju.

Že Ishikawa (Ograjenšek, 1998) je metode merjenja in analize v procesih obvladovanja kakovosti razdelil v tri skupine in pri tem navedel tudi, katere skupine zaposlenih naj bi jih uporabljale pri vsakdanjem delu:

- **Elementarne metode** (znane tudi pod imenom sedem osnovnih orodij kontrole kakovosti; med njimi najdemo denimo Paretov diagram, diagram vzrokov in posledic, diagram poteka ter kontrolno karto) naj bi obvladali vsi zaposleni v podjetju.

- **Metode srednje težavnostne stopnje** (npr. statistično ocenjevanje parametrov in preverjanje hipotez) naj bi obvladali managerji.
- **Metode najvišje težavnostne stopnje** (npr. načrtovanje poskusov, metode multivariatne analize, matematično programiranje) naj bi obvladali strokovnjaki.

Predlagana razdelitev metod in zaposlenih je v praksi sicer naletela na ugoden odziv, zataknilo pa se je v tistem delu njenega uresničevanja, ki se nanaša na študij in dejansko sistematično uporabo posameznih metod.

V nadaljevanju si oglejmo posamična izbrana orodja iz nabora elementarnih metod.

### 3.6.1 Pareto diagram

Pareto diagram je orodje SKK, ki omogoča ločitev majhnega števila pomembnih od velikega števila nepomembnih vzrokov določenega problemskega stanja. Na ta način se lahko organizacija takoj posveti odpravljanju pomembnih in ne troši svojih moči za odpravljanje nepomembnih vzrokov.

Tabela 6 vsebuje nekaj praktičnih ilustrativnih primerov uporabe Paretovega diagrama.

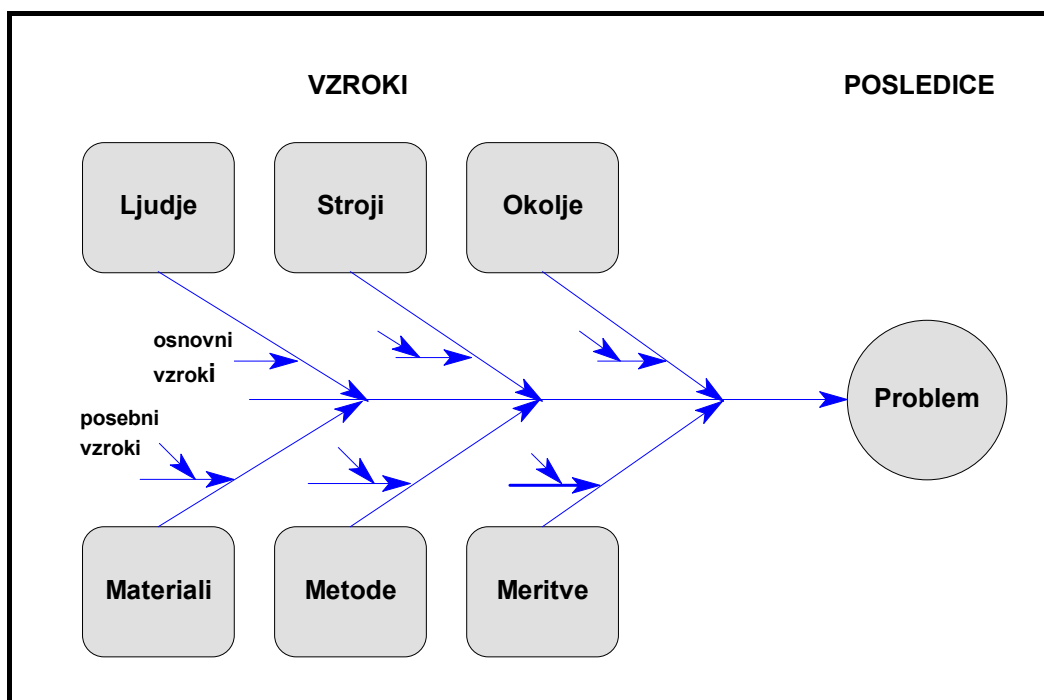
*Tabela 6: Primeri uporabe Paretovega diagrama*

Področje uporabe	Primeri uporabe
Kadrovska služba	Analiza vzrokov neprihajanja na delo
Nabava	Analiza pravočasnosti dobav
Servisna služba	Analiza vzrokov pritožb porabnikov
Vzdrževanje	Analiza stroškov vzdrževanja (npr. računalniške opreme, voznega parka, pisarn, stanovanj itd.)

### 3.6.2 Diagram vzrokov in posledic

Diagram vzrokov in posledic je namenjen enostavni razčlenitvi vzrokov, ki so pripeljali do nekega nezaželenega problemskega stanja, kar organizaciji omogoči, da to nezaželeno stanje hitreje odpravi. Kot kaže Slika 5, so vzroki razdeljeni v šest standardnih skupin.

Slika 5: Diagram vzrokov in posledic



Vsaka standardna skupina vzrokov lahko postane problemsko središče lastnega diagrama vzrokov in posledic.

Diagram vzrokov in posledic lahko uporabimo za ugotavljanje vzročno-posledičnih zvez med spremenljivkami. Kot takšen je konceptualno izhodišče za izvedbo statistične analize odvisnosti med pojavi. Rezultati analize pomagajo pri reševanju zastavljene problematike na dolgi rok, kar pomeni, da je metoda neuporabna za reševanje tekočih (dnevni) problemov. Idealna je kombinirana uporaba diagrama vzrokov in posledic ter **viharjenja možganov** (angl. brainstorminga), ki je najbolj znana in najpogostejše uporabljana tehnika ustvarjalnega mišljenja. Primerna je za snovanje idej z vseh področij in za reševanje vseh vrst problemov - od široko do ozko zastavljenih, od dobro do slabo opredeljenih. Navadno poteka v skupini.

### 3.6.3 Kontrolna karta

Kontrolna karta je grafikon, v katerem na x os nanese čas (t), na y os pa vrednosti parametra, ki ga preizkušamo.

Če pade vrednost preučevanega parametra med kritični meji, pravimo, da je proces pod nadzorom (angl. **in control**), če pade izven tega območja, pa pravimo, da je izven nadzora (angl. **out of control**).

Tabela 7 na naslednji strani prinaša nekaj praktičnih ilustrativnih primerov uporabe kontrolne karte.

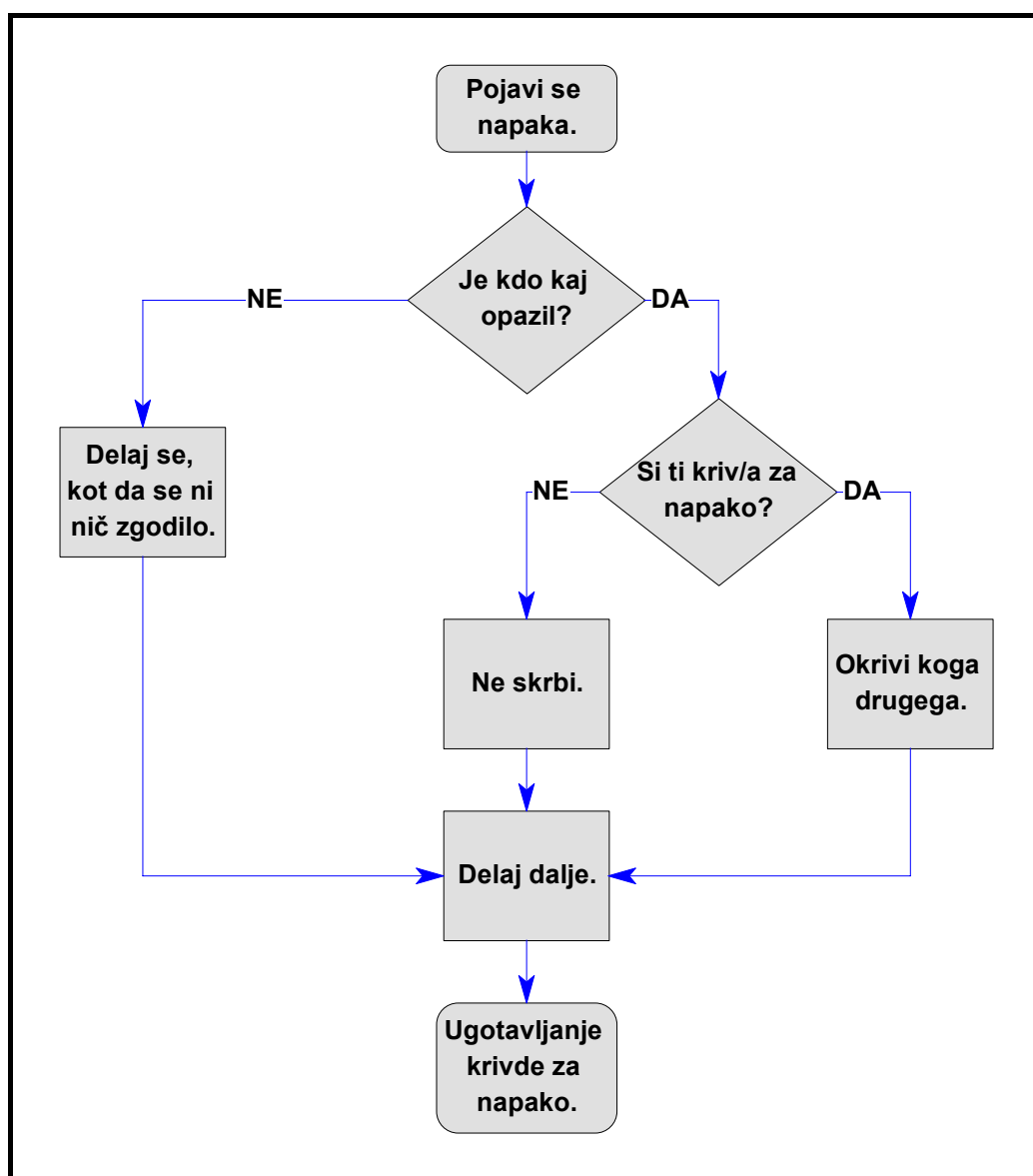
*Tabela 7: Primeri uporabe kontrolne karte*

<b>Področje uporabe</b>	<b>Primeri uporabe</b>
Kadrovska služba	Analiza izostankov z dela
Nabava	Analiza stanja zalog Analiza pravočasnosti dobav
Servisna služba	Analiza pritožb kupcev Analiza pravočasnosti popravil
Varstvo pri delu	Analiza števila poškodb pri delu
Vzdrževanje	Analiza dolžine obdobja med posameznimi popravili Analiza števila delovnih nalogov Analiza razmerja med številom ur, porabljenih za preventivno vzdrževanje, in številom ur, porabljenim za nujna popravila

### **3.6.4 Diagram poteka**

Diagram poteka (Slika 6) je orodje za grafično analizo poteka kateregakoli procesa in omogoča opredelitev t.i. ozkih grl, tj. kritičnih točk, na katerih se lahko proces povsem zaustavi.

Slika 6: Ilustrativni diagram poteka



Vir: R. Muenchrath, Qualitätsmanagement in Verkauf und Service, 1995, str. 105

### 3.6.5 Sklep

Ocenjujemo, da je široka aplikacija enostavnih parcialnih orodij prvi korak k izboljšanju kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti dela parlamentarnih služb. Investirati je potrebno zgolj v osnovno izobraževanje identificiranih ključnih skupin zaposlenih, pripraviti predloge (angl. *templates*) za uporabo posameznih orodij in pripravo standardnih poročil (v tem okviru je potrebno za sodelovanje pridobiti službo za informatiko) ter določiti časovna obdobja, v katerih naj bi se postopki evalvacije vršili.

## 4 SPREMLJANJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI DELA V PODPORNIH SLUŽBAH TUJIH PARLAMENTOV

### 4.1 Metodološka pojasnila

Po pregledu informacij, ki jih je dr. Žagarjeva pridobila preko Evropskega centra za parlamentarne raziskave in dokumentacijo (Žagar, 2006), smo se zbiranja relevantnih podatkov in informacij v tej fazi raziskovanja lotili s pomočjo:

- analize splošno dostopnih spletnih vsebin tujih parlamentov, ki se nanašajo na obstoj in načine implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov;
- spletne poizvedbe o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov;
- globinskih intervjujev o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov.

Izkazalo se je, da so med navedenimi tremi pristopi osebni stiki daleč najbolj učinkovit način pridobivanja podatkov za izvedbo primerjalne analize.

V analizo smo zajeli:

- Parlament Evropske unije.
- Nacionalne parlamente držav članic Evropske unije.
- Nacionalne parlamente izbranih kandidatov za članstvo v Evropski uniji.
- Izbrane druge nacionalne parlamente (Švica, Kanada, Rusija, ZDA).
- Izbrani regionalni parlament (parlament Kantona Zürich v Švici).

Švico smo v analizo vključili kot državo z najdaljšo parlamentarno tradicijo v svetu; Kanado zaradi izjemnih dosežkov na področju obvladovanja kakovosti in zagotavljanja učinkovitosti dela parlamentarnih služb; Rusijo in ZDA pa kot dve izmed svetovnih velesil.

Tabela 8 vsebuje seznam držav in spletnih strani, katerih vsebino smo tekoče spremljali od decembra 2006 dalje.

*Tabela 8: Pregled držav in spletnih strani parlamentov*

<b>Država</b>	<b>Spletni naslov</b>
EU	<a href="http://www.europarl.europa.eu/parliament/public/staticDisplay.do?language=EN&amp;id=146">http://www.europarl.europa.eu/parliament/public/staticDisplay.do?language=EN&amp;id=146</a>
Avstrija	<a href="http://www.parlinkom.gv.at/portal/page?_pageid=607,78626&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.parlinkom.gv.at/portal/page?_pageid=607,78626&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>
Belgija	<a href="http://www.fed-parl.be/">http://www.fed-parl.be/</a>
Bolgarija	<a href="http://www.parliament.bg/?page=home&amp;lng=en&amp;r=n">http://www.parliament.bg/?page=home&amp;lng=en&amp;r=n</a>
Češka	<a href="http://www.senat.cz/">http://www.senat.cz/</a>
Danska	<a href="http://www.folketinget.dk/">http://www.folketinget.dk/</a>
Estonija	<a href="http://www.riigikogu.ee/?lang=en">http://www.riigikogu.ee/?lang=en</a>
Finska	<a href="http://web.eduskunta.fi/Resource.phx/parliament/index.htm">http://web.eduskunta.fi/Resource.phx/parliament/index.htm</a>
Francija	<a href="http://www.assemblee-nationale.fr/">http://www.assemblee-nationale.fr/</a>
Grčija	<a href="http://www.parliament.gr/english/default.asp">http://www.parliament.gr/english/default.asp</a>
Hrvaška	<a href="http://www.sabor.hr/Default.aspx">http://www.sabor.hr/Default.aspx</a>
Irska	<a href="http://www.oireachtas.ie/ViewDoc.asp?fn=/home.asp">http://www.oireachtas.ie/ViewDoc.asp?fn=/home.asp</a>
Izrael	<a href="http://www.knesset.gov.il/index.html">http://www.knesset.gov.il/index.html</a>
Italija	<a href="http://www.parlamento.it/">http://www.parlamento.it/</a>
Latvija	<a href="http://www.saeima.lv/">http://www.saeima.lv/</a>
Litva	<a href="http://www.lrs.lt/">http://www.lrs.lt/</a>
Kanada	<a href="http://www.parl.gc.ca/">http://www.parl.gc.ca/</a>
Luksemburg	<a href="http://www.chd.lu/default.jsp">http://www.chd.lu/default.jsp</a>
Madžarska	<a href="http://www.mkogy.hu/">http://www.mkogy.hu/</a>
Makedonija	<a href="http://www.sobranie.mk/mk/index.asp">http://www.sobranie.mk/mk/index.asp</a>
Moldavija	<a href="http://www.parlament.md/">http://www.parlament.md/</a>
Nemčija	<a href="http://www.bundestag.de/">http://www.bundestag.de/</a>
Nizozemska	<a href="http://www.parlement.nl/">http://www.parlement.nl/</a>
Norveška	<a href="http://www.stortinget.no/english/">http://www.stortinget.no/english/</a>
Poljska	<a href="http://www.sejm.gov.pl/">http://www.sejm.gov.pl/</a>
Portugalska	<a href="http://www.parlamento.pt/">http://www.parlamento.pt/</a>
Romunija	<a href="http://www.cdep.ro/">http://www.cdep.ro/</a>
Rusija	<a href="http://www.duma.gov.ru/">http://www.duma.gov.ru/</a>
Slovaška	<a href="http://www.nrsr.sk/default.aspx?lang=en">http://www.nrsr.sk/default.aspx?lang=en</a>
Švedska	<a href="http://www.riksdagen.se/templates/R_Page_4469.aspx">http://www.riksdagen.se/templates/R_Page_4469.aspx</a>
Španija	<a href="http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso">http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso</a>
Švica	<a href="http://www.parlament.ch/">http://www.parlament.ch/</a>
Ukrajina	<a href="http://portal.rada.gov.ua/">http://portal.rada.gov.ua/</a>
Velika Britanija	<a href="http://www.parliament.uk/">http://www.parliament.uk/</a>
ZDA	<a href="http://www.senate.gov/">http://www.senate.gov/</a>

Pri tem je potrebno poudariti dejstvo, da so podatki in informacije o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela parlamentarnih služb tujih parlamentov izjemno redke oziroma dobro skrite, vendar pa so nas naši sogovorniki opozorili na izbrane relevantne dokumente. Nekatere med njimi smo Raziskovalno-dokumentacijskemu sektorju Državnega zbora Republike Slovenije že posredovali, nekatere pa bomo v dogovoru s sogovorniki posredovali, ko bo z njih umaknjena oznaka »zaupno«.



Spletno poizvedbo o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela parlamentarnih služb tujih parlamentov (glej Predal 1) smo na splošne kontaktne naslove predhodno navedenih parlamentov razposlali v času od 19. do 22. januarja 2007.

*Predal 1: Tekst spletne poizvedbe*

Dear Sirs,

the Parliament of the Republic of Slovenia started a series of initiatives to improve quality and efficiency of parliamentary support services. One of them is based on the process of benchmarking with selected national parliaments of other European countries.

I would be most grateful if you could inform me whether similar initiatives have been introduced / implemented in the framework of your institution. If yes, could you please provide me with contact details of the person(s) in charge?

Thank you very much,

Dr. Irena Ograjenšek  
University of Ljubljana  
Faculty of Economics  
Kardeljeva pl. 17  
1000 Ljubljana  
Slovenia

Phone: +386 1 5892 505  
Fax : +386 1 5892 698  
[irena.ograjensek@ef.uni-lj.si](mailto:irena.ograjensek@ef.uni-lj.si)

Contact person in the Parliament of the Republic of Slovenia:  
Ms Tatjana Krašovec  
Phone: +386 1 478 94 22  
[tatjana.krasovec@dz-rs.si](mailto:tatjana.krasovec@dz-rs.si)

Za ta način pridobivanja podatkov in informacij je značilno izjemno počasno odzivanje, saj smo mnoge odgovore prejeli z večmesečno zamudo.

Na osnovi prejetih podatkov in informacij smo opredelili temeljni nabor držav, ki smo ga uporabili pri izvedbi primerjalne analize stanja na področju zagotavljanja kakovosti in učinkovitosti dela v parlamentarnih službah Državnega zbora Republike Slovenije s stanjem v sorodnih službah izbranih evropskih parlamentov. Na seznamu so naslednje države:

- Avstrija;
- Finska;
- Kanada;
- Madžarska;
- Švica;
- Velika Britanija.

Med državami, ki so eksplicitno odgovorile, da pobud, o katerih sprašujemo, ne poznajo, so Hrvaška, Luksemburg in Slovaška. Prizadevali smo si, da bi na seznam vključili tudi Nemčijo, vendar je v času izvedbe primerjalne analize vsa pozornost zaposlenih v Bundestagu veljala predsedovanju Evropski uniji.

Najbolj sofisticirana metoda, s katero smo v okviru te faze raziskave zbirali podatke in informacije, je **individualni globinski intervju** (podrobnejši opis metode je na voljo v Prilogi 1), v katerem so bila pokrita naslednja tematska področja:

- Zunanje omejitve delovanja parlamentarnih služb.
- Pretekle in sedanje pobude v smeri obvladovanja kakovosti in spremljanja učinkovitosti dela parlamentarnih služb (v tem okviru smo preverjali tudi obstoj in naloge t.i. odborov za kakovost).
- Vodenje.
- Razvoj zaposlenih.
- Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.
- Informacijska tehnologija.
- Zadovoljstvo zaposlenih.
- Zadovoljstvo odjemalcev.
- Interna in eksterna promocija dela parlamentarnih služb.

Tabela 9 na naslednji strani prinaša pregled naših sogovornikov po posameznih državah. V primeru Avstrije, Kanade in Velike Britanije so bili intervjuji izvedeni s pomočjo elektronske pošte in telefona, v primeru Finske in Švice pa osebno.

Tabela 9: Sogovorniki po posameznih državah

Država	Institucija	Ime in priimek	Področje dela / Položaj
Avstrija	Parlament	Elisabeth Dietrich-Schulz	Vodja knjižnice
	Parlament	Maria-Luise Häusler	Direktorat – organizacija in kadri
	Parlament	Susanna Wagner	Direktorat – organizacija in kadri
Finska	Eduskunta	Martti K. Korhonen	Vodja administracije
	Eduskunta	Antti Rautava	Vodja raziskovalnega središča
Kanada	House of Commons	Jeremy LeBlanc	Office of the Clerk
Švica	Bundeskanzlei	Thomas Bürgi	Načrtovanje in strateški razvoj
	Institut für Politikwissenschaft der Universität Bern	Fritz Sager	Profesor političnih ved
	Parlamentdienste	Ruth Luethi	Namestnica vodje državnopolitične komisije
	Parlamentdienste	Ernst Frischknecht	Vodja dokumentacijskega centra
	Parlamentdienste	Moritz von Wyss	Namestnik vodje pravne službe
	Parlamentdienste	Hans Peter Gerschwiler	Organizacija in kadri
	Parlamentdienste	Ghita Baud-Pedrolini	Vodja kadrovske službe
	Parlamentdienste	Diego Haettenschwiler	Dokumentacijski center
	Kantonalni parlament Zürich	Bruno Rickenbacher	Generalni sekretar
Velika Britanija	House of Commons	Liam Laurence Smyth	Clerk of the Overseas Office
	House of Commons	Andrew Walker	Director of Finance and Administration

Kot temeljni analitični okvir smo izbrali primerjalno analizo (angl. *comparative analysis* ali kar *benchmarking*) ter raziskovalne študije primerov (angl. *case studies*). Z njuno pomočjo smo empirično preučevali aktualne pojave v njihovem realnem kontekstu, pri čemer smo z globinskimi intervjuji zbrane podatke in informacije nadgradili še z analizo vsebine relevantnih dokumentov, ki so nam jih posredovali naši sogovorniki.

## 4.2 Splošne ugotovitve primerjalne analize

Splošne ugotovitve primerjalne analize je mogoče združiti v naslednje štiri skupine: trendi, prednosti, slabosti ter možnosti za izboljšave.

## **1. Trendi:**

- Poslanci potrebujejo vedno več podpore, zaradi česar obseg nalog, ki jih opravljajo podporne parlamentarne službe, strmo narašča.
- Podporne parlamentarne službe se izjemno hitro profesionalizirajo in specializirajo.
- Odločitve je potrebno sprejemati hitreje kot v preteklosti. Ker prihaja do krajšanja rokov, naraščata stres in preobremenjenost zaposlenih v podpornih parlamentarnih službah.
- Sledenje pobudam in zahtevam iz EU ima za posledico, da je delovni jezik v podpornih parlamentarnih službah v vedno večjem obsegu angleščina, ne pa materinščina.
- Zaradi vedno večje polarizacije političnega prostora prihaja do napetosti in nezaupanja med zaposlenimi v podpornih parlamentarnih službah.

## **2. Prednosti podpornih parlamentarnih služb:**

- V okviru javne uprave imajo podporne parlamentarne službe visok ugled.
- Zaposlitev v podpornih parlamentarnih službah velja za dobro in stabilno.
- Način vodenja v podpornih parlamentarnih službah je decentraliziran, zaradi česar imajo zaposleni večje možnosti za prevzem odgovornosti in uresničevanje svojih zamisli.
- Organizacijska klima v podpornih parlamentarnih službah je dobra, zaradi česar so zaposleni motivirani, fleksibilni in učinkoviti (zanje so značilni visok osebni angažma, visoki etični standardi, fleksibilnost pri sprejemanju novih oziroma dodatnih nalog, tesno sodelovanje z uporabniki ...).

## **3. Slabosti podpornih parlamentarnih služb:**

- Posamezni sektorji oziroma oddelki so vpeti v dvojno – politično in strokovno – hierarhijo.
- Mnogi zaposleni se ne znajo soočiti z izzivi, ki jih prednje postavlja skupinsko (timsko) delo.
- Vodenje je defenzivno, saj prevladuje kultura domnevanja namesto kulture zaupanja.
- Zaradi nezadostnega pretoka informacij zaposleni pogosto ne razumejo, zakaj so bile sprejete določene odločitve.
- Zaradi časovne omejenosti mandatov poslancev ni enotnega pogleda na strategijo razvoja podpornih parlamentarnih služb (celota v primerjavi z deli). To pomeni, da ima reševanje tekoče dnevne problematike prednost pred sistematično diskusijo razvojnih vprašanj.
- Vodje ne razpolagajo z zadovoljivimi mehanizmi za nagrajevanje najboljših delavcev.

#### **4. Možnosti za izboljšave kakovosti in učinkovitosti dela podpornih parlamentarnih služb:**

- Prevetriti je potrebno organizacijsko strukturo; smiselno povezati službe, ki najtesneje sodelujejo in glede na relevantnost upoštevati principe (ne)hierarhičnosti, (de)centralizacije in matričnosti.
- Z vidika debirokratizacije in fleksibilnosti je potrebno analizirati potek posameznih delovnih procesov.
- Vodje naj vodijo z osebnim zgledom.
- Izboljšati je potrebno formalne komunikacijske tokove.
- Vlagati je potrebno v dolgoročni razvoj kadrov.
- Vzpostaviti je potrebno mehanizme dolgoročne zaposlovalne politike.
- Razviti je potrebno uravnoteženi sistem kazalnikov za spremljanje trendov v učinkovitosti in gospodarnosti na posameznem organizacijskem področju.
- Iskati in izkoristiti je potrebno možnosti za sofinanciranje razvojnih pobud, ki jih podpornim parlamentarnim službam nudi Evropska komisija.

V nadaljevanju povzemamo ključne poudarke iz intervjujev s predstavniki parlamentarnih služb v izbranih državah.

### **4.3 Pregled stanja po državah: ilustrativne študije primerov**

#### **4.3.1 Avstrija**

V Avstriji so pobude v smeri obvladovanja kakovosti ter spremljanja učinkovitosti dela parlamentarnih služb prisotne že od leta 1992, ko je Evropo dosegel val *NPM – New Public Management* s spremembami na področju načrtovanja in porabe sredstev, kontrolinga ter managementa kakovosti.

Gledano zgodovinsko pa so bile prve pobude implementirane v času cesarice Marije Terezije in to tako učinkovito, da je njena *Kanzleiordnung* v veljavi še danes; odgovorni v avstrijskem parlamentu se sprašujejo, ali jih sploh ima smisel nadomestiti s priporočili standardov družine ISO oziroma modela CAF.

Med pomembnimi rezultati s področja obvladovanja kakovosti in zagotavljanja učinkovitosti v avstrijskem parlamentu velja omeniti zmanjšanje števila sektorjev z 8 na 7 ter števila oddelkov s 40 na 29, kar je prineslo pomembne finančne prihranke. Avstrijski parlament je tudi edini, ki razmišlja o čimprejšnji uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov in je v tej smeri že pripravil nekatera vsebinska izhodišča.

Med pobudami, tipičnimi za management kakovosti, ki so bile uspešno implementirane, so:

- ustanovitev strateškega posvetovalnega telesa (raven vodij sektorjev in oddelkov);
- ustanovitev krožkov kakovosti za posamezne sektorje;
- uvedba navideznega nakupovanja kot metode preverjanja kakovosti dela zaposlenih v informacijskem središču, PR službi itd.

V nasprotju s Švicarji, ki so poudarjali zelo negativne izkušnje z zunanjimi svetovalci, so Avstrijci z delom zunanjih svetovalcev izjemno zadovoljni. Sodelovanje poteka tako na področju racionalizacije poslovanja, izobraževanja, merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, kot tudi merjenja zadovoljstva uporabnikov.

V procesu uresničevanja pobud za izboljšanje kakovosti in zagotavljanje gospodarnosti dela parlamentarnih služb so vodje v avstrijskem parlamentu bili primorani pridobiti temeljna znanja iz ekonomike poslovanja, velik poudarek pa je bil dan tudi mehkim spretnostim (načinom motiviranja zaposlenih, razvoju komunikacijskih spretnosti, načinom posredovanja v konfliktnih situacijah itd.).

V zvezi z razvojem zaposlenih so bili v razgovorih kot ključni izpostavljeni postopki izbire novih sodelavcev. Poleg njih pa so velike pozornosti deležni še:

- Uvajalni seminarji za nove sodelavce.
- Redna vsakoletna analiza potreb po izobraževanju obstoječega kadra (poudarek je predvsem na uporabi informacijske tehnologije ter tujih jezikih).
- Letni ocenjevalni razgovori.

Promocija dela parlamentarnih služb poteka tako interno (s pomočjo brošure *Einführung kurz & klar*) kot tudi eksterno (ciljno delovanje službe za odnose z javnostmi).

#### **4.3.2 Finska**

Finska je v procesu obvladovanja kakovosti in spremljanja učinkovitosti dela parlamentarnih služb izbrala strategijo majhnih korakov, saj bi bila strategija velikega poka po mnenju vodij kontraproduktivna. Pri izvajanju strategije imajo zaposleni močno oporo v intenzivnem sodelovanju nordijskih držav, saj si dnevno izmenjujejo izkušnje in sodelujejo z velikim številom istih dobaviteljev. Tudi tehnološko so povsem v vrhu, saj intenzivno sodelujejo z Nokio.

Tabela 10 na naslednji strani prikazuje nekatere zanimive finske rešitve za posamezna splošno relevantna področja.

Tabela 10: Zanimive finske pobude

Področje	Pobuda
Letni razvojni razgovori	Vodja in zaposleni skupaj določita cilje in jih zabeležita v formalni pogodbi, ki jo oba podpišeta.
Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih	V pripravi je nov sistem nagrajevanja, ki naj bi temeljil na dveh stebrih: zahteve delovnega mesta (fiksna komponenta) ter uspešnost in učinkovitost pri izpolnjevanju delovnih nalog (variabilna komponenta).
Zadovoljstvo zaposlenih	Finci izvajajo ankete o zadovoljstvu zaposlenih letno v sklopu širše ankete, ki poleg parlamentarnih služb vključuje tudi ministrstva (tekst anketnega vprašalnika v angleškem jeziku je na voljo v Prilogi 3). Stopnja odgovora je izjemno visoka: kar 60%.
Zadovoljstvo odjemalcev	Zadnja anketa o zadovoljstvu uporabnikov storitev je bila izvedena leta 2002.
Promocija dela parlamentarnih služb	Ob vsakem novem sklicu parlamenta organizirajo podporne parlamentarne službe večmesečno izobraževanje v sodelovanju z eminentno zunanjo institucijo, ki pridobi eminentne govornike (Nobelove nagrajence, bivše državnike itd.).

#### 4.3.3 Kanada

Kanada je ena od držav, ki že razpolaga z mehanizmi stalnega spremljanja in izboljševanja kakovosti ter učinkovitosti dela parlamentarnih služb. Poročila o napredku ter identificiranih problemih objavlja ob vsakem novem sklicu parlamenta. Narava dokumenta ni zgolj operativna, pač pa tudi strateška, saj so v njem izpostavljeni strateški cilji parlamentarnih služb za novo mandatno obdobje.

Za leto 2006 sta na voljo dve poročili:

- [http://www.parl.gc.ca/information/about/process/house/SO2006/Web\\_Site\\_SO/StratOut2006\\_00-e.html](http://www.parl.gc.ca/information/about/process/house/SO2006/Web_Site_SO/StratOut2006_00-e.html)
- [http://www.parl.gc.ca/information/about/process/house/RTC2006/Web\\_Site\\_RTC/Rtc2006\\_00-e.html](http://www.parl.gc.ca/information/about/process/house/RTC2006/Web_Site_RTC/Rtc2006_00-e.html)

Kanadčani redno izvajajo primerjalne analize kakovosti in učinkovitosti dela podpornih parlamentarnih služb tako znotraj države (po posameznih upravno-administrativnih enotah ter primerljivih službah znotraj ministrstev) kot tudi v okviru skupnosti *Commonwealth*.

#### 4.3.4 Madžarska

Pobude in ukrepi na Madžarskem so v tekočem obdobju usmerjeni predvsem v izboljšave informacijske tehnologije. Eden od trenutno najbolj vročih projektov je projekt *Virtual Desktop to Support the Mobile Elected Representative*, ki ga sofinancira Evropska komisija v okviru programa IST.

#### 4.3.5 Švica

V Švici so pobude v smeri obvladovanja kakovosti ter spremljanja učinkovitosti dela parlamentarnih služb prisotne od leta 2003, ko je Švico dosegel val *NPM – New Public Management* s spremembami na področju načrtovanja in porabe sredstev, kontrolinga ter managementa kakovosti. V nasprotju z Avstriji pa so zaposleni v parlamentarnih službah švicarskega zveznega parlamenta prevzeli vajeti procesov obvladovanja kakovosti in zagotavljanja učinkovitosti dela v svoje roke in odpustili zunanje svetovalce.

To ni edina radikalna poteza, ki je značilna za Švicarje. Večina parlamentarnih služb se izogiba *outsourcinga*, Švicarji pa so ga uresničili tako na področju razvoja programske opreme, v procesu pridobivanja strokovnih mnenj v zvezi s posameznimi pravnimi akti, v procesu *clippinga* itd. Tudi iz tega razloga se lahko pohvalijo z izjemno majhno, učinkovito in fleksibilno enoto, ki podpira zakonodajni proces.

Dodaten primer Švicarske radikalnosti je pridobitev spričevala kakovosti po sistemu standardov ISO in sicer za področje dela Finančne komisije (*Finanzkommission*). To je edini tovrsten evidentirani primer v Evropi.

V zvezi z letnimi ocenjevalnimi razgovori se Švicarji zavzemajo za njihovo odpravo, če se uresničevanje ciljev (ki so v razgovorih določeni) ne bo pričelo redno in sistematično preverjati.

Tabela 11 prikazuje še nekatere druge zanimive švicarske pobude za izboljšave na posameznih splošno relevantnih področjih.

*Tabela 11: Zanimive švicarske pobude*

Področje	Pobuda
Vodenje	Poudarek na razvoju mehkih spretnosti – coaching. Forum za izmenjavo izkušenj vodij.
Razvoj zaposlenih	Priprava kataloga potrebnih znanj in spretnosti zaposlenih za ciljno interno in eksterno rekrutiranje. Organizacija izobraževalnih delavnic s ciljem nadgradnje znanj/pridobitve mehkih spretnosti zaposlenih.
Zadovoljstvo zaposlenih	Zadnja anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila izvedena leta 2004. Stopnja odgovora je znašala 40%. Vodja kadrovske službe izvaja globinske intervjuje z vodji ostalih služb – na ta način preverja klimo v posamezni službi.
Promocija dela parlamentarnih služb	V času konstituiranja novega parlamenta organizirajo enodnevno delavnico za novoizvoljene poslance.



#### 4.3.6 Velika Britanija

Pobude za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela parlamentarnih služb prihajajo v prvi vrsti s strani direktorja za finance in administracijo (*Director of Finance and Administration*), zaradi česar zaenkrat široke podpore še niso prejele in posledično še niso bile uresničene.

Vendar pa Britanci tako kot Kanadčani redno izvajajo primerjalne analize kakovosti in učinkovitosti dela parlamentarnih služb tako znotraj države (po posameznih upravno-administrativnih enotah ter primerljivih službah znotraj ministrstev) kot tudi v okviru skupnosti *Commonwealth*.

#### 4.4 Sklep

Kot je razvidno iz rezultatov analize splošno dostopnih spletnih vsebin tujih parlamentov, ki se nanašajo na obstoj in načine implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov; rezultatov spletne poizvedbe o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov; ter rezultatov globinskih intervjujev o obstoju in načinih implementacije pobud za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti dela podpornih služb tujih parlamentov, v podpornih službah nobenega od analiziranih tujih parlamentov nimajo formalno vzpostavljenega sistema kakovosti oziroma modela odličnosti. Izjema je švicarska Finančna komisija (*Finanzkommission*), ki je kot edina v Evropi pridobila spričevalo kakovosti po sistemu standardov ISO.

To pa ne pomeni, da v podpornih službah tujih parlamentov ni mogoče identificirati cele vrste ukrepov, implementiranih z namenom sistematičnega izboljševanja kakovosti in učinkovitosti dela. Ti ukrepi so večinoma vezani na standardna, v modelih opredeljena (in v poročilu predhodno podrobno predstavljena) zaokrožena vsebinska področja (npr. voditeljstvo, zaposleni, odjemalci ...). To navaja na sklep, da so se podporne službe tujih parlamentov zaradi specifik svojega dela sicer odločile, da si (vsaj zaenkrat) formalno za pridobitev spričevala kakovosti oziroma priznanja za poslovno odličnost ne bodo prizadevale, da pa posamezne elemente sistemov kakovosti oziroma modelov odličnosti v praksi sistematično implementirajo v skladu z lastnimi potrebami ter zastavljenimi razvojnimi cilji.

## 5 AKCIJSKI NAČRT

V točki 2.5.1.5 smo ocenili, da je celovito udejanjanje Evropskega modela poslovne odličnosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije manj primerno, saj zahteva preveliko angažiranje kadrovskih in finančnih virov za izvedbo kompleksnejših postopkov samoocenjevanja ter zelo visoko stopnjo odprtosti in transparentnosti organizacije za izvedbo zunanjih presoj (za kar mora biti dosežen konsenz na vseh notranjih organizacijskih ravneh).

Zagotovo pa je z motivacijskega vidika smiselno uporabiti Evropski model poslovne odličnosti kot vsebinski okvir za izvedbo:

- celovite analize stanja v službah Državnega zbora Republike Slovenije v daljših (najbolje na posamičen mandat vezanih) časovnih intervalih (tako na osnovi kazalnikov zaznavanja kot tudi kazalnikov delovanja) ter
- letne analize poslovanja na osnovi kazalnikov delovanja v za organizacijo specifičnem sistemu uravnoteženih kazalnikov.

Dodatno smo poudarili še naslednje dejstvo: če bi se vodstvo služb Državnega zbora Republike Slovenije odločilo za kandidaturo za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost v naslednjem pet do desetletnem obdobju, bi to Evropskemu modelu poslovne odličnosti, katerega uporabo v profitnih in neprofitnih organizacijah Vlada Republike Slovenije zelo intenzivno promovira, zagotovilo izjemno publiciteto.

Zato smo mnenja, da je Evropski model poslovne odličnosti smiselno vzeti kot izhodiščni teoretični okvir za tekočo implementacijo Demingovega kroga z naslednjimi vsebinskimi koraki:

### – 1. korak: Analiza stanja v organizaciji

Izvedbo celovite analize stanja v organizaciji priporočamo ob vsakokratnem pričetku novega mandata Državnega zbora Republike Slovenije. V njej naj sodelujejo predstavniki vseh služb. Rezultate uporabe tehnik kreativnega mišljenja ter analize relevantnih finančnih in nefinančnih kazalcev velja sistemizirati v PEST in SWOT matriki. Poleg tega je v tem koraku nujna tudi opredelitev (če so že opredeljena, pa prevetritev) načel odličnosti, lastnih službam Državnega zbora Republike Slovenije, in zato zanje zavezujočih.

### – 2. korak: Letna izvedba samoocenjevanja po Evropskem modelu poslovne odličnosti

Pri letni izvedbi samoocenjevanja po Evropskem modelu poslovne odličnosti naj sodelujejo predstavniki vodstva in zaposlenih (priporočljivo bi bilo oblikovati posebno delovno skupino). Pred pričetkom procesa samoocenjevanja velja opredeliti interesne skupine (déležnike) služb Državnega zbora Republike Slovenije.

V nadaljevanju pa je potrebno pridobiti informacije o tem, kako notranji presojevalci ocenjujejo stanje na naslednjih že omenjenih ključnih področjih Evropskega modela poslovne odličnosti:

- Voditeljstvo.
- Politika in strategija.
- Zaposleni.
- Partnerstva in viri.
- Procesi.
- Rezultati v zvezi z odjemalci.
- Rezultati v zvezi z zaposlenimi.
- Rezultati v zvezi z družbo.
- Ključni rezultati delovanja organizacije.

Dosežke na teh področjih naj notranji presojevalci ocenjujejo z naslednjimi štirimi črkovnimi ocenami (pri tem naj uporabijo nabor trditev, ki jih zbirno prinaša Tabela 12):

D – Izvajanje aktivnosti na tem področju se še ni začelo.

C – Na tem področju smo dosegli nekaj napredka.

B – Na tem področju smo dosegli znaten napredek.

A – To je v celoti doseženo.

*Tabela 12: Pregled elementov devetih ključnih področij Evropskega modela poslovne odličnosti*

## **(1) VODITELJSTVO**

<b>Trditev</b>
Najvišje vodstvo je osebno vključeno v pripravo strategije ter identifikacijo prednostnih nalog.
Najvišje vodstvo je zagotovilo uvajanje sistema za upravljanje organizacijske strukture in procesov.
Najvišje vodstvo z zgledom in dejanji izkazuje podporo vrednotam organizacije.
Vsi vodje so dostopni zaposlenim in znajo osebje v relevantnem kontekstu pohvaliti.
Vsi vodje gojijo stike s predstavniki interesnih skupin.

## **(2) POLITIKA IN STRATEGIJA**

<b>Trditev</b>
Naša organizacija za razvoj svoje strategije uporablja obsežne in relevantne vhodne podatke.
Strateški cilji so sprejeti na vseh ravneh organizacije.
Strateški cilji so uresničljivi.
Večina zaposlenih zna naštetii cilje organizacije, ki se nanašajo na njihovo dejavnost.
Organizacija je sposobna spoznati, kdaj mora spremeniti svojo strategijo.

### (3) ZAPOSLENI

Trditev
Načrti v zvezi z zaposlenimi neposredno izhajajo iz potreb, opredeljenih v strateških načrtih.
Ljudje, ki jih zaposlimo v naši organizaciji, ustrezajo vrednotam in potrebam naše organizacije.
Naša organizacija ima proces uvajanja neprestanih izboljšav, v katerega so vključeni vsi zaposleni.
Zaposleni bi se strinjali s trditvijo, da so dobro obveščeni.
Zaposleni bi se strinjali s trditvijo, da je njihovo mnenje cenjeno.
Zaposlene sistemsko nagrajujemo za njihov prispevek v procesu uvajanja neprestanih izboljšav.

### (4) PARTNERSTVA IN VIRI

Trditev
Partnerske odnose razvijamo proaktivno in strukturirano.
Vse bistvene informacije o naši organizaciji so zanesljive, ažurne in enostavno dostopne vsem interesnim skupinam.
Dodeljevanje in uporaba finančnih virov odražata podporo strateškim ciljem organizacije.
Naša organizacija dobro gospodari s svojimi osnovnimi in obratnimi sredstvi (zgradbami, opremo ...).
Naša organizacija proaktivno in strukturirano uvaja nove tehnologije.
Naša organizacija optimalno uporablja intelektualno lastnino.

### (5) PROCESI

Trditev
Naša organizacija ima sistem, ki zagotavlja, da vse dejavnosti delujejo v skladu s predpisanimi standardi.
Naša organizacija sistematično in strukturirano ugotavlja, kakšne so potrebe, želje in pričakovanja interesnih skupin.
Naša organizacija ima zanesljiv sistem zagotavljanja zadovoljevanja potreb, želja in pričakovanj interesnih skupin.
V naši organizaciji obstaja proces neprestanega izboljševanja, ki temelji na ugotavljanju in odpravljanju vzrokov problemov.
Proces neprestanega izboljševanja je v naši organizaciji usmerjen v reševanje posledic problemov.
Procesi v podpornih dejavnostih (računovodstvo, IT, kadrovska služba ...) so v naši organizaciji dobro dokumentirani.

## (6) REZULTATI V ZVEZI Z ODJEMALCI

<b>Trditev</b>
Naša organizacija sistematično vrednoti obvladovanje odnosov z odjemalci.
Merila, ki se nanašajo na zadovoljstvo odjemalcev, kažejo na trajno visoko raven delovanja.
Rezultati meritev zadovoljstva odjemalcev so primerljivi oziroma boljši od enakovrednih organizacij.
Rezultate meritev zadovoljstva odjemalcev naša organizacija sistematično uporablja za izboljšanje procesov in storitev.

## (7) REZULTATI V ZVEZI Z ZAPOSLENIMI

<b>Trditev</b>
Naša organizacija redno spremlja odsotnost zaposlenih z dela, kadrovske fluktuacije, sodelovanje zaposlenih v izobraževalnih programih, pritožbe in pohvale – ter na osnovi rezultatov analize ukrepa.
Naša organizacija s pomočjo vprašalnikov redno spremlja splošno zadovoljstvo zaposlenih in posamezne elemente zadovoljstva (s plačo, z možnostmi napredovanja, z nadrejenimi, z načini komuniciranja v organizaciji ...).
Rezultate meritev v predhodnih dveh točkah redno primerjamo z rezultati enakovrednih organizacij.
Vodstvo zaposlene seznani z rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih.
Vodstvo ukrepa na osnovi rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih.
Rezultati meritev zadovoljstva zaposlenih kažejo na trajno visoko raven.

## (8) REZULTATI V ZVEZI Z DRUŽBO

<b>Trditev</b>
Naša organizacija dosegla pozitivne rezultate pri ohranjanju in varovanju globalnih virov (raba energije, sortiranje in recikliranje odpadkov ...).
Naša organizacija s pomočjo vprašalnikov redno spremlja raven svojega ugleda v družbi.
Rezultati spremljanja ravni ugleda naše organizacije v družbi kažejo na trajno visoko raven.

## (9) KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA ORGANIZACIJE

<b>Trditev</b>
Ključni finančni in nefinančni rezultati delovanja organizacije izkazujejo pozitiven trend.
Ključni finančni in nefinančni rezultati delovanja organizacije so primerljivi z enakovrednimi organizacijami.

– **3. korak: Izvedba spletne ankete**

Ob vsakokratnem zaključku mandata Državnega zbora Republike Slovenije velja izvesti spletno anketo na temo poslovne odličnosti (v tem okviru pa organiziranosti, racionalnosti poslovanja, zadovoljstva, ugleda itd.) med zaposlenimi v službah Državnega zbora Republike Slovenije ter med predstavniki najpomembnejših skupin deležnikov (tj. najmanj poslancev, po možnosti pa vsaj še novinarjev). Spletno anketo naj izvede neodvisna zunanja institucija.

– **4. korak: Priprava poročila o doseženem napredku ter izvedba primerjalne analize v času in (če je to mogoče) v prostoru**

Ob vsakokratnem zaključku mandata Državnega zbora Republike Slovenije velja pripraviti poročilo o doseženem napredku na področju poslovne odličnosti (v tem okviru pa organiziranosti, racionalnosti poslovanja, zadovoljstva, ugleda itd.), ki naj služi kot osnova za izvedbo primerjalne analize (angl. *benchmarking*) napredka, doseženega v službah Državnega zbora Republike Slovenije v času, oziroma za izvedbo primerjalne analize razvojnega stanja v službah Državnega zbora Republike Slovenije s stanjem v parlamentarnih podpornih službah tujih nacionalnih parlamentov.

To poglavje in raziskovalno poročilo kot celoto zaključujemo s podrobnejšim pregledom:

- aktivnosti za vzpostavitev potrebne infrastrukture za spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije (Tabela 13);
- aktivnosti za implementacijo načel poslovne odličnosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije (Tabela 14).

Tabela 13: Aktivnosti za vzpostavitev potrebne infrastrukture za spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije

Zap. št.	Opis aktivnosti	Časovni rok	Nosilci	Cilji
1	Predstavitev rezultatov raziskovalnega projekta zaposlenim	Januar 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Skrbnica pogodbe</li> <li>– Vodja zunanje projektne skupine</li> </ul>	<p>Seznanitev zaposlenih z rezultati raziskovalnega projekta</p> <p>Priprava na nadaljevanje aktivnosti za spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah DZ</p>
2	Oprelitev temeljnih načel odličnosti, v skladu s katerimi naj delujejo podporne službe DZ RS	Januar 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Kolegij generalnega sekretarja DZ</li> <li>– Skrbnica pogodbe</li> <li>– Vodja zunanje projektne skupine</li> </ul>	<p>Sprejetje odločitve, ali službe DZ načela odličnosti razvijajo same ali prevzamejo standardna temeljna načela iz katerega od obstoječih modelov poslovne odličnosti</p> <p><b><u>Predlog zunanje projektne skupine:</u></b> izhodišče so specifični dela v službah DZ prilagojena načela Evropskega modela poslovne odličnosti</p>
3	<p>Ustanovitev posebne delovne skupine za spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah DZ RS</p> <p><b><u>Predlog zunanje projektne skupine:</u></b> v delovni skupini naj bodo zastopani predstavniki vseh služb</p>	Januar 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Kolegij generalnega sekretarja DZ</li> </ul>	<p>Zagotavljanje tekočega izvajanja procesov spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah DZ</p>

*Tabela 14: Aktivnosti za implementacijo načel poslovne odličnosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije*

Predpostavka: predlagani nabor ukrepov in rezultati analize implementacije ukrepov so vsem zaposlenim dostopni v internem dokumentnem sistemu.

Zap. št.	Opis aktivnosti	Časovni rok	Nosilci	Cilji
1	<p>Analiza stanja v službah DZ ob pričetku novega mandata DZ po naslednjih ključnih področjih:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analiza vpetosti posamezne službe, sektorja oziroma oddelka v organizacijsko strukturo.</li> <li>– Materialni pogoji dela: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Kadrovska situacija: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Organizacija delovnih procesov: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Vodenje.</li> <li>– Razvoj zaposlenih.</li> <li>– Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.</li> </ul>	Februar 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Kolegij generalnega sekretarja DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Analizirane značilnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacijskega in tehnološkega razvoja</li> <li>– strateških izzivov</li> <li>– odjemalcev in okolja</li> <li>– storitev</li> <li>– povezav in odnosov med deležniki</li> <li>– poslovanja</li> </ul> <p>Oblikovanje predloga ukrepov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izvedljivih takoj</li> <li>– izvedljivih v roku enega leta</li> <li>– izvedljivih do konca mandata</li> </ul>



Zap. št.	Opis aktivnosti	Časovni rok	Nosilci	Cilji
2	<p>Letna izvedba samoocenjevanja po naslednjih ključnih področjih:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Materialni pogoji dela: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Kadrovska situacija: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Organizacija delovnih procesov: stanje, potrebe, želje in realne možnosti.</li> <li>– Vodenje.</li> <li>– Razvoj zaposlenih.</li> <li>– Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.</li> </ul> <p><b><u>Predlog zunanje projektne skupine:</u></b> Samooceno izvesti v dveh korakih (najprej na ravni posamezne službe, nato na ravni služb kot celote).</p>	Vsako leto v juniju	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Kolegij generalnega sekretarja DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Analizirana implementacija ukrepov iz točke 1 oziroma za minulo leto</p> <p>Oblikovanje predloga ukrepov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izvedljivih takoj</li> <li>– izvedljivih v roku enega leta</li> <li>– izvedljivih do konca mandata</li> </ul>
3	Analiza zadovoljstva zaposlenih	Pol leta pred iztekom mandata	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Analizirane spremembe v organizacijski klimi in jasna razmejitev notranjih od zunanjih vplivnih dejavnikov</p> <p>Oblikovanje predloga ukrepov za naslednje mandatno obdobje</p>

Zap. št.	Opis aktivnosti	Časovni rok	Nosilci	Cilji
4	<p>Analiza zadovoljstva odjemalcev</p> <p><b><u>Predlog zunanje projektne skupine:</u></b> poleg poslancev zajeti tudi druge interne odjemalce (druge službe), novinarje, obiskovalce ...</p>	Pol leta pred iztekom mandata	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Analizirane spremembe v ravni zadovoljstva odjemalcev</p> <p>Oblikovanje predloga ukrepov za naslednje mandatno obdobje</p>
5	<p>Priprava poročila o doseženem napredku v iztekajočem se mandatnem obdobju</p> <p><b><u>Predlog zunanje projektne skupine:</u></b> poročilo naj temelji na izvedeni primerjalni analizi v času in prostoru</p>	Tri mesece pred iztekom mandata	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Analizirana implementacija ukrepov v tekočem mandatnem obdobju</p> <p>Identificirane vrzeli (pozitivne in negativne) s podanimi pojasnili za odstopanja in predlogom ukrepov v naslednjem mandatnem obdobju</p>
6	Predstavitev vsebine poročila o doseženem napredku na področju spremljanja kakovosti in učinkovitosti v službah DZ v minulem mandatnem obdobju zaposlenim	Najkasneje tri mesece po pričetku novega mandata	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generalni sekretar DZ</li> <li>– Posebna delovna skupina</li> <li>– Zunanji svetovalec</li> </ul>	<p>Seznanitev zaposlenih z doseženimi rezultati in identificiranimi vrzelmi</p> <p>Priprava na nadaljevanje aktivnosti za spremljanje kakovosti in učinkovitosti v službah DZ</p>

#### Opombe:

1. Zunanji svetovalec sodeluje v aktivnostih, kjer je bodisi potreben moderator bodisi je zaradi zagotavljanja visokih etičnih standardov raziskovanja to nujno potrebno (npr. v analizah zadovoljstva).

2. Zunanji svetovalec mora imeti prost dostop do vseh internih dokumentov, vezanih na aktivnosti za implementacijo načel poslovne odličnosti v službah Državnega zbora Republike Slovenije.
3. Za službe kot celoto je potrebno opredeliti vizijo in poslanstvo. Za vsako službo pa je potrebno opredeliti produkte, odjemalce in cilje za tekoče mandatno obdobje.
4. Ob zaključku vsakega koraka je potrebno pripraviti pregled načrtovanih in izvedenih aktivnosti ter z njim seznaniti interno javnost.

## 6 LITERATURA

1. Andrejčič Radovan: Kakovost v Sloveniji - tradicija in perspektiva. Kakovost, Ljubljana, 1(1992), 1, str. 3-4.
2. Bernardin H.J., Beatty R.W. (1984): Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston: Kent Publishing Company.
3. Beauregard Michael R., Mikulak Raymond J., Olson Barbara A.: A Practical Guide To Statistical Quality Improvement. Opening up the Statistical Toolbox. New York : Van Nostrand Reinhold, 1992. 469 str.
4. Biemer Paul P., Lyberg Lars E.: Introduction to Survey Quality, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003. 402 str.
5. Bisgaard, S. (1998): The Role of Scientific Method in Quality Management. In Boutellier, R. and W. Masing, eds., Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag. Carl Hanser Verlag, München, Wien, 325-345.
6. Blejec Marijan: Statistične metode za ekonomiste. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1976. 868 str., pril.
7. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: Raziskovalne metode za ekonomiste. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 183 str.
8. Cole, W.E. and J.W. Mogab (1995): The Economics of Total Quality Management: Clashing Paradigms in the Global Market. Blackwell Publishers, Cambridge (MA).
9. Cronin, J.J.Jr. and S.A. Taylor (1994): SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing, 1, 125-131.
10. Cronin, J.J.Jr. and S.A. Taylor (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 3, 55-68.
11. Dolenc Drago: Slovensko združenje za kakovost. Kakovost, Ljubljana, 1(1992), 1, str. 7.
12. Drummond, H. (1994): The Quality Movement. Nichols Publishing, New Jersey.
13. Duden Deutsches Universal Wörterbuch, 2. völlig neu bearbeitete und stark erweiterte Auflage. Mannheim: Dudenverlag, 1989.

14. Dusch Michael, Möller Michael (1997): Praktische Anwendung der Balanced Scorecard. Ein Neuer Ansatz zur Fabriksteuerung in der Philips Bildröhrenfabrik Aachen. Controlling, 2, März/April, str. 116-121.
15. Easton, G.S. and S.L. Jarrell (2000): The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance. An Empirical Investigation. In Cole, R.E. and W.R. Scott, eds., The Quality Movement & Organization Theory. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 237-270.
16. Feigenbaum Armand Vallin: Total Quality Control. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1991. 863 str.
17. Ferfila Bogomil, Kovač Polonca, Žurga Gordana, Klinar Igor, Plaznik Aneta: Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 592 str.
18. Fortuna Ronald M.: The Quality Imperative. Ernest C. Huge, ed., Total Quality, A Manager's Guide for 1990s. London : Kogan Page Limited, 1992, str. 3-25.
19. Garvin David A. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July/August, str. 78-81.
20. Hagan Jack: Management of Quality. Strategies to Improve Quality and the Bottom Line. Milwaukee/Wisconsin : ASQC Quality Press, 1994. 163 str.
21. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: Management Accounting. Cincinnati/Ohio : South-Western Publishing Co., 1992. 1048 str.
22. Hogg Robert V: The Quality Movement: Where It Stands and the Role of Statisticians in Its Future. Ghosh Subir, Schucany William R., Smith William B., ed, Statistics of Quality. New York : Marcel Dekker, Inc., 1997, str. 11-20.
23. Juran J. M.: The Economics of Quality. Juran J. M., ed., Quality Control Handbook. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962. Str. 1-46.
24. Jürgens Ulrich: Arbeitsorganisation und Verbesserungsaktivitäten in japanischen Betrieben. Gerd F. Kamiske, ed., Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, 1994, str. 31-40.
25. Kamiske Gerd F., Brauer Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München, Wien : Carl Hanser Verlag, 1995. 320 str.
26. Kanji Gopal K., Asher Mike: 100 Methods for Total Quality Management. London : Sage Publications, 1996. 327 str.

27. Kaplan Robert S., Norton David P (1996).: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan./Feb., str. 75-85.
28. Kern Pipan Karmen, Leon Loredana: Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo. Zbornik referatov 13. letne konference Slovenskega združenja za kakovost »Kakovost – različni pristopi, skupen cilj«. Portorož : SZK, 2004. Str. 66-69.
29. Kim John S., Larsen Michael D.: Integration of Statistical Techniques into Quality Improvement Systems. Proceedings of the 41<sup>st</sup> Congress of the European Organization for Quality, Volume 2. Trondheim : European Organization for Quality, 1997. Str. 277-284.
30. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana : Lisac&Lisac, 2003. 265 str.
31. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1991. 711 str.
32. Kunc Peter: Analiza rezultatov ankete o uporabi standardov skupine ISO 9000 v Sloveniji. Žargi Darinka, ed., Zbornik referatov tretje letne konference Slovenskega združenja za kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 1994. Str. 9-10.
33. Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1988. 1202 str.
34. Lytle, R.S., P.W. Hom in M.P. Mokwa (1998): SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. Journal of Retailing, 4, 455-489.
35. Malhotra Naresh K., Birks David F.: Marketing Research. An Applied Approach. Essex : Pearson Education Limited, 2003. 786 str.
36. Malorny Christian: Sistem kakovosti - korak na poti do popolnega obvladovanja kakovosti. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 40(1994), 5, str. 527-540.
37. Marolt Janez: Ob predstavitvi projekta Nacionalnega programa kakovosti. Organizacija in kadri, Kranj, 26(1993), 1-2, str. 4.
38. Mitra Amitava: Fundamentals of Quality Control and Improvement. New York : Macmillan Publishing Company, 1993. 664 str.
39. Morita Chikafumi: Status of ISO 9000 Certification and TQM in Japan. Kakovost, Ljubljana, 4(1996), 2, str. 13-15.
40. Možina Stane: Dinamika vodenja. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 524-556.

41. Münchrath Rainer: Qualitätsmanagement in Verkauf und Service. Kundenorientierte Dienstleistungen nach DIN EN ISO 9000 ff. Frankfurt am Main, New York : Campus Verlag, 1995. 174 str.
42. Ograjenšek Irena. Vloga in pomen statistične kontrole kakovosti v sistemu celovitega obvladovanja kakovosti : magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 115, 82 f.
43. Oxford Dictionary of Modern English, 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: University Press, 1983.
44. Peace Glen Stuart: Taguchi Methods. A Hands-On Approach. Reading/Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1993. 522 str.
45. Porter Les, Tanner Steve: Assessing Business Excellence. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1996. 278 str.
46. Pučko Danijel. Analiza poslovanja, (EF, Učbenik). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. VIII, 289 str., graf. prikazi, tabele.
47. Pustatičnik P. (2003): Strateški menedžerski proces v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. V G. Žurga (ur.), Zbornik konference Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004, str. 73-83.
48. Rejc Buhovac Adriana. Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slov. ekon. rev., jun. 1998, letn. 49, št. 5, str. 485-502.
49. Rejc Buhovac Adriana. Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja : magistrsko delo. Ljubljana: [A. Rejc], 1999. 124 f.
50. Rejc Buhovac Adriana. Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. Kadri (Ljubl.), 2001, vol. 7, št. 7, str. 71-82.
51. Rejc Buhovac Adriana, Pevcin Primož. Sodobno spremljanje (merjenje in ocenjevanje) uspešnosti poslovanja javnih podjetij. Zb. znan. razpr., 2001, str. 269-298, ilustr.
52. Savič Nenad, Kern Pipan Karmen, Gunčar Uroš: Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM. Ljubljana : Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, 2007. 104 str.
53. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Druga knjiga. I - Na. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 1030 str.
54. Sull Donald N.: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them. Boston : Harvard Business School Press, 2005.

55. Swift J. A.: Modern Statistical Quality Control and Management. Delray Beach/Florida : St. Lucie Press, 1995. 350 str.
56. Tavčar Mitja: Management proizvodjanja. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 742-771.
57. Turk I. (2000): Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
58. Verbinc F. (1979): Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
59. Vorstman Harald R.: Effective Product-to-Market Management. A Quality Issue. Hempstead : Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993. 204 str.
60. Willborn Walter, Cheng T. C. Edwin: Global Management of Quality Assurance Systems. New York : McGraw-Hill, Inc., 1994. 376 str.
61. Wunderlin G. (1999): Performance Management. Doktorska disertacija. St.Gallen: Universität St. Gallen.
62. Zeithaml, V.A., L.L. Berry and A. Parasuraman (1993): The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. Journal of the Academy of Marketing Science, 1, 1-12.
63. Žagar Katarina (2006): Spremljanje kakovosti in učinkovitosti v državnem zboru. Ljubljana : Raziskovalno-dokumentacijski center Državnega zbora Republike Slovenije. 15 str.
64. Žurga Gordana (2001): Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. V G. Žurga (ur.), Zbornik posveta Na poti k poslovni odličnosti javne uprave, str. 29-29.
65. Žurga Gordana (2002): Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. V G. Žurga (ur.), Zbornik konference Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi, str. 29-44.
66. Žurga Gordana (2004): Evropska mreža javnih uprav. Kadrovske informacije, julij 2004.
67. Žurga Gordana (2004a): Kakovost slovenske javne uprave v skupnem evropskem upravnem prostoru. V G. Žurga (ur.), Zbornik konference Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004, str. 25-49.



## 7 VIRI

1. EFQM Good Practice Report 2000.
2. European Organisation for Quality: <http://www.eoq.org/>
3. European Assessor Training Modules. Brussels : EFQM, 2003.
4. Ministrstvo za javno upravo RS: <http://www.mju.gov.si/>
5. Ograjenšek Irena, Rejc Buhovac Adriana. Oblikovanje metodologije za spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih : delovna verzija poročila o projektu v sklopu krovnega projekta Sistem zagotavljanja uspešnosti zaposlenih v zavarovalni družbi Adriatic, d.d.. Ljubljana: [Ekonomska fakulteta, Inštitut za management in organizacijo], 2004. 43 f.
6. Politika kakovosti državne uprave, 1996.
7. Politika kakovosti slovenske javne uprave, 2003.
8. Poslovnik Državnega zbora z razlagami. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2004. 174 str.
9. Pravila Slovenskega združenja za kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 1995.
10. Savič Nenad: Umetnost izboljševanja je v postavljanju pravih vprašanj. Delovna verzija članka iz leta 2004.
11. Slovenski standard SIST EN ISO 9000: december 2005. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar.
12. Slovenski standard SIST EN ISO 9001: december 2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.
13. Slovenski standard SIST EN ISO 9004: september 2004. Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja.
14. Slovensko združenje za kakovost: <http://www.szk-sqa.si/>
15. Temeljna načela odličnosti. Ljubljana : MIRS, 2004.

16. Urad RS za meroslovje: <http://www.mirs.si/>

## 8 NECITIRANA REFERENČNA DELA

1. Bohinc Franc, Cetinski Uršula, Harlander Dušan, Ilijaš Tomi, Krapše Štefan, Krapše Tatjana, Lipičnik Bogdan, Ograjenšek Irena, Pučko Danijel, Zajc Neva. Planiranje v neprofitnem javnem sektorju : priročnik za managerje. Nova Gorica: Educa, Melior, 2005. 183 str., ilustr., preglednice. ISBN 961-6039-64-4.
2. Delaney John T., Huselid Mark A.(1996): The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Research Notes, Vol. 39, No. 4, str. 949-969.
3. Došenovič Petra, Ograjenšek Irena. Izzivi odličnosti v visokem šolstvu : izkušnje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V: Žargi Darinka (ur.), Dolinšek Slavko (ur.), Lekić Zoran (ur.), Kiauta Marko (ur.), Malovrh Nada (ur.). Slovensko združenje za kakovost, 14. letna konferenca, Bernardin, 10. in 11. novembra 2005. Inovativnost in spremembe - temelj dolgotrajnega uspeha : zbornik referatov, (Kakovost, 2005). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2005, str. 128-130.
4. Draper Martin (1998): Measuring Impact., Banking and Financial Training, October, str. 14-16.
5. Epstein Marc J., Roy Marie-Josee (2002): Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards, Management Accounting Guideline, The Society of Management Accountants of Canada, 31 str.
6. Epstein Marc J., Roy Marie-Josee (2003): Designing a Board Evaluation System for Corporate Directors, Directors Monthly, December, str. 13-17.
7. Fisher Joseph (1992): Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, Spring, str. 31-38.
8. Fowler Floyd J., Jr. (1988): Survey Research Methods. London: Sage Publications, Inc., 159 str.
9. Harbour Jerry L.(1997): The Basics of Performance Measurement. New York: Quality Resources, 70 str.
10. Hronec Steven M. (1993): Vital Signs: Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future, Arthur Andersen & Co., New York, NY.

11. Huselid M.A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, letn. 38, št. 3, str. 635-672.
12. Leon Loredana, Kern-Pipan Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Model odličnosti EFQM, Javni in prostovoljni sektor. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004. 39 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-6215-11-6.
13. Leon Loredana, Kern-Pipan, Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Model odličnosti EFQM, Majhna in srednje velika podjetja. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004. 35 str., ilustr. ISBN 961-6215-12-4.
14. Leon Loredana, Kern-Pipan, Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Model odličnosti EFQM, [Velika podjetja]. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004. 35 str., graf. prikazi. ISBN 961-6215-10-8.
15. Leon Loredana, Kern-Pipan, Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Ocenjevanje odličnosti : praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004. 55 str., ilustr. ISBN 961-6215-14-0.
16. Leon Loredana, Kern-Pipan, Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Temeljna načela odličnosti. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004. 11 str., ilustr. ISBN 961-6215-15-9.
17. Leon Loredana, Kern-Pipan, Karmen, Sever Janja, Germ Miro, Križman Vojko, Palma Peter, Likar Igor, Pretnar Borut, Malovrh Nada, Vraber Emilija, Robida Andrej, Fakin Samo, Žurga Gordana, Košir Aleš, Kovač Polonca, Medveš Zdenko, Rejc Buhovac Adriana. Ugotavljanje odličnosti : na začetku poti - pristop z vprašalnikom. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje (MIRS), 2004. 37 str., ilustr., tabele. ISBN 961-6215-13-2.

18. Lynch, R. L.; Cross, K. F. (1995): Measure Up! – Yardsticks for Continuous Improvement. Blackwell, Oxford.
19. Ograjenšek Irena. O pravilnosti razvrščanja metod statistične kontrole kakovosti po težavnosti z vidika statistične teorije. *Kakovost*, marec 1999, št. 1, str. 21-22.
20. Ograjenšek Irena. Primeri uporabe statističnih metod v procesih obvladovanja kakovosti storitev. *Kakovost*, julij 2000, št. 2, str. 11-12.
21. Ograjenšek Irena. Vloga in pomen statistične kontrole kakovosti v sistemu celovitega obvladovanja kakovosti. *Bilt. Stat. druš. Slov.*, 1998, let. 21, št. 42, str. 21-23.
22. Ograjenšek Irena. Uporaba statističnih metod v procesih obvladovanja kakovosti storitev. V: Lobnikar Branko (ur.), Žurej Jurij (ur.). *Raziskovalno delo podiplomskih študentov Slovenije, Družboslovje in humanistika*. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije, 2000, str. 401-410.
23. Ograjenšek Irena. Applying statistical tools to improve quality in the service sector. V: Ferligoj Anuška (ur.), Mrvar Andrej (ur.). *Developments in social science methodology*, (Metodološki zvezki, 18). Ljubljana: FDV, 2002, str. [239]-251.
24. Ograjenšek Irena. Business statistics and service excellence : applicability of statistical methods to continuous quality improvement of service processes : doctoral dissertation. Ljubljana: [I. Ograjenšek], 2002. IX, 280 str., 136 str. pril., ilustr.
25. Ograjenšek Irena, Thyregod Poul. Qualitative vs. quantitative methods. *Qual. prog.*, Jan. 2004, vol. 37, no. 1, str. 82-85.
26. Parasuraman, A., L.L. Berry in V. Zeithaml (1991): Understanding, Measuring and Improving Service Quality. Findings from a Multiphase Research Program. In Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson and B. Gustavsson, eds., *Service Quality. Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books, Lexington, 253-268.
27. Parasuraman, A., V. Zeithaml in L.L. Berry (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 1, 111-124.
28. Parasuraman, A., V. Zeithaml in L.L. Berry (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1, 12-40.
29. Parasuraman, A., V. Zeithaml in L.L. Berry (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall, 41-50.

30. Phillips Jack (1996): Accountability in Human Resource Management. Houston: Gulf Publishing, 432 str.
31. Reichheld, Frederick F. (1996): The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press, Boston.
32. Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J.; Kelningham, Timothy L. (1994): Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality, Probus Publishing Company, Chicago.
33. Silvestro Rhian (2002): Dispelling the Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability, International Journal of Operations & Production Management, Vol, 22, No. 1, str. 30-49.
34. Tekavčič M. (1995): Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož, 28. in 29. september 1995. Ljubljana: ZES, str. 66-75.
35. Zupan Nada, Ograjenšek Irena. The link between human resource management and company performance. J. East-West bus., 2004, vol. 10, n. 1, str. 105-119, tabele.
36. Žurga Gordana: Kakovost državne uprave. Pristopi in rešitve. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 130 str.