

ISSN 2217-852X

Godina IX • Broj 3-4 • 2020.

Kvalitet & izvrsnost



#BIZNIS PROTIV KORONE

SUORGANIZATOR

Fakultet veterinarske medicine, Beograd

UZ PODRŠKU

Ministarstva privrede
Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja
Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija
Akreditacionog tela Srbije
Instituta za standardizaciju Srbije
Privredne komore Srbije
Unije poslodavaca Srbije

U SARADNJI SA

Centrom za kvalitet Kragujevac
Centrom za kvalitet Podgorica
Akademija strukovnih studija Šumadija – odsek Kruševac
MSEECQI



TEMATSKJE OBLASTI

- Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost
- Unapređenje infrastrukture kvaliteta
- Sistemi menadžmenta
- Razvoj i uspostavljanje sistema menadžmenta (u teoriji i praksi)
- Modeli poslovne izvrsnosti
- Inženjerstvo i menadžment kvalitetom
- Menadžment znanjem
- Kvalitet proizvoda i usluga
- Audit i sertifikacija
- Globalni kvalitet
- Kultura kvaliteta
- Sistemi menadžmenta u javnom sektoru
- Kvalitet, rizici i prilike
- Informacioni sistem u funkciji razvoja sistema menadžmenta
- Motivacija i kvalitet
- Organizaciono ponašanje, liderstvo i menadžment
- Kvalitet – Teorija i praksa
- Kvalitet i društvena odgovornost
- Inovacije i kvalitet
- Merenje, kontrola i kvalitet u proizvodnji
- Alati unapređenja kvaliteta
- Kvalitet 4.0 i industrija 4.0

NAUČNI ODBOR

- Prof. dr. Zoran Punoševac (Srbija) – predsednik
- Prof. dr. Slavko Arsovski (Srbija)
- Prof. dr. Zdravko Krivokapić (Crna Gora)
- Prof. dr. Slaviša Moljević (Bosna i Hercegovina)
- Prof. dr. Miladin Stefanović (Srbija)
- Prof. dr. Milan J. Perović (Crna Gora)
- Prof. dr. Aco Janičević (Srbija)
- Prof. dr. Radomir Radovanović (Srbija)

- Prof. dr. Dušan Cogoljević (Srbija)
- Prof. dr. Adolfo Senatore (Italija)
- Doc. dr. Sanja Zambelli (Hrvatska)
- Prof. dr. Ani P. Petkova (Rusija)
- Prof. dr. Carol Zoller (Rumunija)
- Prof. dr. Jozef Peterka (Slovačka)
- Dr. Sc. Miroslav Drljača (Hrvatska)
- Prof. dr. Krešimir Buntak (Hrvatska)
- Prof. dr. Stanislav Borkovski (Poljska)
- Prof. dr. Marianna Kazimierska-Grebosz (Poljska)
- Prof. dr. Nikolaos Vaxevanidis (Grčka)
- Dr. Sc. Dobrila Jakić Dimić (Srbija)
- Assoc. Prof. dr. Raycho Ilarionov (Bugarska)
- Prof. dr. Valentin Nedeff (Rumunija)
- Prof. dr. Viktor Vladimirovič Timcenko (Rusija)
- Prof. ing. Jiri Plura Csc (Češka)
- Prof. dr. Larisa Gromova (Rusija)
- Prof. dr. Vladimir A. Fedorinov (Ukrajina)
- Prof. dr. Elizabeta Mitreva (Makedonija)

ORGANIZACIONI ODBOR

- Prof. dr. Zoran Punoševac, predsednik
- Ana Jelenković, sekretar
- Ivan Vesić
- Miloš Punoševac

NAPOMENA

Zvanični jezici konferencija: Srpski i Engleski

Za učesnike konferencije je obezbeđeno simultano prevođenje

I još mnogo novina koje će biti objavljene u drugom pozivu

VAŽNI DATUMI

Dostava abstrakta **01.08.2020**
Obaveštenje o prihvatanju . . . **10.08.2020**
Dostava radova **10.09.2020**
Obaveštenje o prihvatanju . . . **01.10.2020**
Konačni program rada **20.10.2020**

KOTIZACIJA

Kotizacija za sve učesnike konferencije iznosi 8.000,00 rsd. Tekući račun: 250–3140000035760-19 Eurobank ad
Za učesnike iz inostranstva kotizacija iznosi 80€

Instrukcije za devizne uplate:
SWIFT: EFGBSBGXXX IBAN: /
RS35250314000003597068

Kotizacija obuhvata: Materijal sa skupa, osveženja u toku skupa, svečanu večeru

Napomena: Članovi AKS ostvaruju popust od 20% na kotizaciju.

REZERVACIJA I SMEŠTAJ

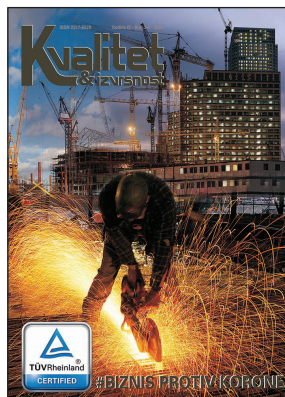
Za sve učesnike konferencije obezbeđen je smeštaj u Hotelu Kraljevi Čardaci SPA.

Rezervacija smeštaja se obezbeđuje u direktnom kontaktu sa hotelom.

Telefoni:
+381 36 428 558, +381 36 428 673,
E-mail: reception@kraljevicardaci.com,
Web site: www.kraljevicardaci.com

KONTAKT

Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije
Čupićeva 4/3, Kruševac
www.aqss.rs; office@aqss.rs
+381 37 410 710
Prof. dr. Zoran Punoševac, predsednik
+381 63 225 547
Ana Jelenković, sekretar
+381 62 546 482



Časopis za kvalitet i poslovnu izvrsnost
 Logotip časopisa:
 IdeART Karamanlidis – www.ideart.gr

IZDAVAČ:

FQCE – Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, 11080 Beograd – Zemun, Fruškogorska 10

Za izdavača:

Vladimir Trajković, predsednik FQCE

Glavni i odgovorni urednik:

Evica Milić

Tehnički urednik:

Radmilo Stanković

Novinar:

Olga Ilić

Pretplata:

Dana Marinković

Telefoni:

Redakcija – 011/2199 999
 Pretplata – tel/fax 011/3163 978

E-mail: office@fqce.org.rs
 emilic@fqce.org.rs

IZDAVAČKI SAVET:

Prof.dr Slavko Arsovski
 Tatjana Bojanić
 Radomir Bošković
 Anita Bešker
 Vladan Čokić
 Prof.dr Jovan Filipović
 Boško Gavović
 Doc.dr.sc. Miroslav Drljača
 Vidosava Džagić
 Mr Milan Ivanović
 Dr Miloš Jelić
 Prof.dr Zdravko Krivokapić
 Zoran Vuković
 Prof.dr Ljubiša Papić
 Emeritus prof.dr Milan Perović
 Prof.dr Zoran Punoševac
 Vladimir Simić
 Mirjana Stanić
 Marinko Ukropina

Godišnja pretplata za 2020. godinu:
 11.880,00 dinara
 za inostranstvo – 150 evra

Tekući račun: 160-275822-20
 Banca Intesa ad, Beograd

Devizi račun: 00-540-0000580.3
 Banca Intesa ad Beograd

Časopis izlazi dvomesečno

Redakcija zadržava sva prava redakture tekstova, naslova, međunaslova i tehničkog oblikovanja svih primljenih materijala. Preštampavanje dozvoljeno samo uz navođenje izvora.

Priprema za štampu:

„Kvartet V“, Beograd

Štampa:

Graphic studio d.o.o., Beograd – Zemun

Kvalitet & izvrsnost

Godina IX • Broj 3–4/2020

CIP 005.6
 ISSN 2217-852X = Kvalitet & izvrsnost
 COBISS.SR-ID 189264396
 UDC 006-658.5

www.fqce.org.rs

Sadržaj

2	SQM 2020 – Dvadesetčetvrto savjetovanje sa međunarodnim učešćem: PO SAVJET NA SAVJETOVANJE
3	UVODNA REČ V.D. DIREKTORA ATS-A POVODOM IZVEŠTAJA O RADU ZA 2019. GODINU
4	ISS – ODGOVOR ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJU NA PANDEMIJU COVID-19
5	ATS – INFORMACIJE O AKTIVNOSTIMA ATS-A POVODOM IZBIJANJA EPIDEMIJE KORONA VIRUSA
8	HDMK: 21. međunarodni simpozij o kvaliteti: KVALITETA JUČER, DANAS, SUTRA
11	Tradicionalna – 29. po redu, manifestacija: NEDELJA KVALITETA 2020
16	Okrugli sto: AUTSORS – PARTNERSTVO SA VISOKIM STEPENOM ZAJEDNIČKOG RIZIKA?
21	Šesti međunarodni forum: BEZBEDNOST ZA BUDUĆNOST
23	SAVREMENE KRIZE I KRIZNI MENADŽMENT – Dr Nenad Komazec
28	DINAMIKA RAZVOJA GENERIČKOG MODELA INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA – Doc. dr. sc. Miroslav Drljača
33	KVALITET I UPRAVLJANJE KRIZOM – Prof. emeritus dr Milan J. Perović, dr Radoica Luburić, prof. dr Nikola Fabris, mr Dragoljub Šarović
38	NOVA KULTURA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM U ERI ČETVORTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE – Nikola Radić, Vlado Radić
42	ISO 19011:2018: OSVRT NA RIZIK – Prof. dr Zravko Krivokapić
45	VJEŠTINA UPRAVLJANJA VLASTITIM IMIDŽOM U ORGANIZACIJI – Mr Kenan Spaho
47	KVALITETA KROZ PRIZMU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – Maja Mutavdžija, doc. dr sc Ana Globočnik Žunac, Vesna Čanadi
51	STALNO POBOLJŠANJE PROCESA KAO IMPERATIV UNAPRIJEĐENJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVU – Izv. prof. dr. sc Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Maja Mutavdžija
55	PROCENA LJUDSKIH RESURSA SA PRIMENOM U EVROPSKOJ UNIJI – Ivan Jagodić, Zdravko Ristić, Vladimir Polužanski, Dragan Vuksanović, mr Mihajlo Ristić
61	DA LI JE HRANA NA TRŽIŠTU REPUBLIKE SRBIJE ADEKVATNO DEKLARISANA – Dr Nikola Rokvić, dr Jasna Kureljušić, dr Dobrila Jakić Dimić
63	MEDICINSKI OTPAD: MEDICINA I/ILI EKOLOGIJA – Mirjana Sklabinski
66	PRAVCI RAZVOJA SAVREMENIH ERP REŠENJA – Nikola Komatina, Hrvoje Puškarić, Tijana Cvetić
71	UPRAVLJANJE KVALITETOM KORISNIČKIH PODATAKA U POSLOVNIM PROCESIMA – Ivan Rezek
77	KULTURA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZICIMA: ALAT I KLJUČNA KOMPARATIVNA PREDNOST ZA STALNO POBOLJŠANJE PROCESA U LUCI KOTOR – Doc. dr Pavle Popović, prof. mr Dragan Vujović, doc. dr Marinko Aleksić
81	SUMMARIES

DVADESETČETVRTO SAVJETOVANJE SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM

PO SAVJET NA SAVJETOVANJE

SQM2020



Od 23. do 25. septembra, Bečić, hotel Montenegro

Dvadesetčetvrto tradicionalno Savjetovanje SQM 2020, pod stalnim nazivom: PO SAVJET NA SAVJETOVANJE, održaće se u septembru mesecu na crnogorskom primorju u organizaciji: Centra za kvalitet Mašinskog fakulteta u Podgorici, Instituta za kvalitet i liderstvo Crne Gore, Centrom za kvalitet Kragujevac, Asocijacije za kvalitet i standardizaciju Srbije, u saradnji sa Fondacijom za kulturu kvaliteta i izvrsnost (FQCE) – časopisom „Kvalitet i izvrsnost“.

Predsjednik Programskog odbora SQM 2020 je *emeritus prof. dr Milan J. Perović*, predsjednik Organizacionog odbora – *prof. dr Zdravko Krivokapić*, a organizacioni sekretar – *prof. dr Jelena Jovanović*.

POZIVNA RIJEČ

Poštovani direktori preduzeća - ustanova, stručnjaci iz prakse i naučni radnici sa fakulteta i instituta, pozivamo vas da svojim prisustvom date doprinos NAŠEM ZAJEDNIČKOM Savjetovanju.

Kao posebne tematske oblasti ovo Savjetovanje u žižu stavlja **SISTEME MENADŽMENTA ZA BUDUĆNOST**.

Uvijek aktuelni sistemi menadžmenta i dalje dominiraju kao tematske cjeline.

Infrastruktura kvaliteta sa težištem na sistem akreditacije, primjeni tehničkih propisa, ulogom metrologije i standardizacije je nezaobilazna tema savjetovanja.

Dvadesetčetvrto, savjetovanje će pred naučnu i stručnu javnost otvoriti sljedeća pitanja:

- značaj kvaliteta u budućem vremenu,
- kvalitet i harmonizacija sa direktivama i standardima Evropske unije,
- utvrđivanje stanja programa sistema menadžmenta i definisanje narednih faza realizacije strategije unapređenja istih,
- iznošenje i razmjena iskustava preduzeća koja su uvela sisteme menadžmenta,
- pospešivanje aktivnosti na unapređenju sistema menadžmenta u obrazovanju, turizmu, zdravstvu i upravi,
- podsticanje primjene modela kvaliteta života.

Na Savjetovanju ćemo tražiti i naći odgovor na sva pitanja za rješavanje problema koja Vi budete postavili.

U skladu sa dobrom praksom organizacije savjetovanja postarati ćemo se da na Savjetovanju obezbijedimo učešće renomiranih stručnjaka i naučnika iz ove oblasti iz zemlje i inostranstva.

DOBRODOŠLI!
Organizator

TEMATSKJE OBLASTI

Top tema: **SISTEMI MENADŽMENTA ZA BUDUĆNOST**

- a) Infrastruktura kvaliteta (standardizacija, akreditacija, metrologija, tehnički propisi)
- b) Sistemi menadžmenta u teoriji i praksi
- c) Poboljšavanja sistema menadžmenta
- d) Sistemi menadžmenta u turizmu
- e) Sistemi menadžmenta – konkurentnost i inovativnost

- f) Upravljanje rizikom
- g) Menadžment procesima
- h) Ocjena usaglašenosti – primjeri
- i) Kvalitet života

VAŽNI DATUMI

- Dostavljanje radova do **15. 07. 2020.**
- Program rada do **30. 08. 2020.**

INSTRUKCIJE ZA PISANJE RADA

- Obim rada: do 6 stranica
- Preporučeni tekst procesor: MsWord

- Preporučeni font: Times, Arial, 12 pt
- Rezime: Times Italic, Arial Italic, 10 pt (obavezno i engleski)
- Format: A4 210×297 mm
- Lijeva/desna margina: 2 cm / 2 cm
- Gornja/donja margina: 2 cm / 2 cm
- Prored: 1 Line spacing
- Autori: mala slova Bold, 12 pt, Left, na početku prve strane
- Naslov rada: velika slova Bold, 14 pt, Center (obavezno i engleski)
- Naslov poglavlja: velika slova Bold, 12 pt, Left
- Fusnota: puna imena autora, firma, e-mail - prva strana, Times Italic, Arial Italic, 10 pt
- Dostaviti: Original rada spreman za štampu dostaviti elektronski (poželjno e-mailom).

Svi dostavljeni radovi biće recenzirani.

SMJEŠTAJ

Informacije o smještaju će biti prezentirane u narodnom pozivu.

INFORMACIJE

- telefonom: +382 (0)20 242 - 907, 245 - 003
- E-mail: zdravkok@ucg.ac.me
- <http://www.cq.ac.me/sqm/>

Autori radova trebaju da poštuju instrukcije za pripremu radova.

Kotizacija učešća na Savjetovanju iznosi 120 EUR.

Kotizacija se uplaćuje na žiro-račun Mašinskog fakulteta u Podgorici broj:

510-154-63 (PIB 02016702)
sa naznakom za **SQM2020**
(PREDUSLOV PUBLIKOVANJA
RADOVA JE PLAĆENA KOTIZACIJA).

ADRESA

Mašinski fakultet u Podgorici
CENTAR ZA KVALITET
Prof. dr Jelena Jovanović
(za Savjetovanje)
Cetinjska 2
81000 Podgorica

Uvodna reč v.d. direktora ATS-a povodom Izveštaja o radu za 2019. godinu



Sa ponosom možemo reći da je i protekla, 2019. godina, bila značajna za rad Akreditacionog tela Srbije (ATS), kao i za čitav sistem infrastrukture kvaliteta (IK) u Republici Srbiji uzimajući u obzir da je za nama uspešno obavljena tranzicija na novi standard SRPS ISO/IEC 17011:2018, koji definiše rad samih akreditacionih tela (AT). A kao potvrda ovoga, poslat je Izveštaj o samoocenjivanju Evropskoj organizaciji za akreditaciju (EA), koja treba da, u okviru EA MAS komiteta, oceni izveštaj koji dokumentuje izvršene promene sistema menadžmenta ATS-a u skladu sa zahtevima novog standarda. Takođe, 2019. godina je bila godina u kojoj se uspešno realizovala i tranzicija na novo izdanje standarda SRPS ISO/IEC 17025:2017, iako nas očekuje veliki broj ocenjivanja u svrhu prelaska na ovaj standard i tokom 2020. godine.

Jedan od važnih zadataka ATS-a, pored održavanja postojećih akreditacija, je uvećanje broja kompetentnih tela za ocenjivanje usaglašenosti (TO U), doprinoseći na taj način ukupnom povećanju kapaciteta i konkurentnosti srpske privrede kako bi IK Republike Srbije bila spremna na partnerski odnos sa IK zemalja članica EU. Ovo potvrđuje i činjenica da je ukupan broj akreditovanih tela na kraju 2019. godine uvećan u odnosu na prethodnu godinu i iznosi 687. U nastavku ovog Izveštaja može se detaljnije pročitati o samoj realizaciji procesa akreditacije. Takođe je još jedna od značajnih aktivnosti ATS-a u protekloj godini bila održavanje potpisanih sporazuma EA MLA, ILAC MRA i IAF MLA uz potpunu primenu svih obavezujućih dokumenata međunarodnih organizacija za akreditaciju na evropskom i globalnom nivou (EA, ILAC i IAF).

Upravni odbor (UO) je, zajedno sa Savetom za akreditaciju, u 2019. godini razmotrio i usvojio sva potrebna tehnička, stručna i finansijska dokumenta i doneo niz odluka kojima se podržavaju aktivnosti i inicijative ATS-a koje uključuju i one koje se odnose na proširenje oblasti delovanja.

ATS je, kao i prethodnih godina, radio na promociji akreditacije i aktivno je učestvovao u regionalnim i drugim međunarodnim konferencijama i sarađivao kako sa resornim ministarstvom tako i sa ostalim ministarstvima, državnim organima i institucijama iz oblasti IK. Kada je reč o međunarodnoj saradnji, predstavnici ATS-a su redovno učestvovali u radu svih komiteta EA i njihovim radnim grupama, kao i na redovnom godišnjem skupu Međunarodne organizacije za akreditaciju laboratorija –

ILAS i Međunarodnog foruma za akreditaciju – IAF kako bi se zaposleni ATS-a, kao i naša akreditovana tela, upoznali sa najnovijim trendovima u oblasti akreditacije na međunarodnom nivou.

Kao i prethodnih godina, ATS je i u 2019. godini obeležio svoj značajan dan, 28. jun, Dan akreditacije u našoj zemlji koji je ovoga puta bio posvećen našim ocenjivačima. Takođe je, kao i svake godine, održan seminar za akreditovana tela. Možemo slobodno reći da su oba skupa bila posećena u velikom broju kojeg su činili i uvaženi predstavnici državnih institucija i univerziteta, članovi organa i tela ATS-a, kao i drage kolege i prijatelji iz drugih AT.

ATS je i u protekloj godini nastavio da radi na daljem obezbeđenju transparentnosti u radu i dostupnosti potrebnih informacija, dokumenata i obaveštenja kako svim TOU tako i svim zainteresovanim stranama. Rukovodeći se time, tim ATS-a je kreirao nov veb-sajt, koji je i sadržinski i vizuelno unapređen i na kome se pre svega redovno ažuriraju informacije u skladu sa izmenama dokumenata sistema menadžmenta ATS-a. Prateći savremene načine komunikacije, otvoreni su i Twitter i LinkedIn nalozi ATS-a.

ATS će nastojati da, i u 2020. godini, primenjuje svoju Politiku kvaliteta i da radi na ostvarenju svih planiranih aktivnosti odnosno ciljeva za ovu godinu, pre svega na proširenju svojih aktivnosti i na unapređenju dosadašnjih. Želimo da pokažemo i sebi i drugima da je naš sistem rada pouzdan i da imamo kapaciteta i znanja da unapredimo IK u našoj zemlji, ali isto tako i da smo spremni da se još usavršavamo i napređujemo kao institucija koja opravdava svoj moto: "Poverenje u kompetentnost".

Zahvaljujem se svim svojim kolegama u ATS-u, članovima UO i članovima drugih tela i organa ATS-a, svim ocenjivačima i tehničkim ekspertima, predstavnicima ministarstava, strukovnim udruženjima, akreditovanim TOU, kao i predstavnicima svih institucija koje sarađuju sa nama, na požrtvovanom radu i postignutim rezultatima i želim puno uspeha svima nama i u narednim godinama.

S obzirom da je ATS kuća otvorenih vrata, svaka vaša sugestija i predlog nam mnogo znače, pa stoga želim da Izveštaj za 2019. godinu pročitate sa velikom pažnjom.

*S poštovanjem,
prof. dr Aco Janićijević,
v.d. direktora ATS-a*

ODGOVOR ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJU NA PANDEMIJU COVID-19

Ma koliko da su prilagodljive promenama i spremne na razne rizike, mnoge kompanije širom sveta već su u ozbiljnoj krizi usled pandemije COVID-19, a to se posebno odnosi na mala i srednja preduzeća. Kako bi u ovakvom stanju pomogle kompanijama da uspostave i održe svoje poslovanje, kao i da bi doprinele bržoj proizvodnji medicinskih sredstava i opreme za kojom je potražnja sve veća, i tela za standardizaciju su, pokazujući svoju društvenu odgovornost, preduzela niz aktivnosti.

Kako Institut za standardizaciju Srbije pomaže Privredi u aktuelnoj krizi usled pandemije COVID-19

Institut za standardizaciju Srbije, kao nacionalno telo za standardizaciju, najpre je, u skladu sa odlukom Predsedničkog komiteta CEN-a i CENELEC-a, omogućio slobodno preuzimanje grupe standarda iz oblasti zaštitne opreme i medicinskih sredstava, kako bi se zainteresovanim u industriji koji se bave drugom delatnošću omogućilo da svoje proizvodne pogone privremeno preusmere na ovakve proizvode, a da oni budu u skladu sa evropskim standardima.

Reč je o nacionalnim verzijama sledećih standarda:

- EN 149:2009, Sredstva za zaštitu organa za disanje – Filtrirajuće polumaske za zaštitu od čestica – Zahtevi, ispitivanje, održavanje
- EN 166:2001, Lična zaštita očiju – Specifikacije
- EN 14126:2003 + AC:2004, Zaštitna odeća – Zahtevi za performanse i metode ispitivanja za zaštitnu odeću koja štiti od infektivnih agensa
- EN 14605:2005 + A1:2009, Zaštitna odeća koja štiti od tečnih hemikalija – Zahtevi za performanse za odeću koja ima spojeve između različitih delova odeće koji su nepropustljivi na tečnost (oprema tipa 3), na sprej (oprema tipa 4), uključujući i odevne predmete koji štite od hemikalija pojedine delove tela (tipovi PB [3] i PB [4])
- EN 13795-1:2019, Hirurška odela i prekrivači – Zahtevi i metode ispitivanja – Deo 1: Hirurški prekrivači i ogrtači
- EN 13795-2:2019, Hirurška odela i prekrivači – Zahtevi i metode ispitivanja – Deo 2: Sterilna odela;
- EN 455-1:2000, Medicinske rukavice za jednokratnu upotrebu – Deo 1: Zahtevi i metode ispitivanja za postojanje rupa
- EN 455-2:2015, Medicinske rukavice za jednokratnu upotrebu – Deo 2: Zahtevi i ispitivanje fizičkih osobina
- EN 455-3:2015, Medicinske rukavice za jednokratnu upotrebu – Deo 3:

Zahtevi i ispitivanja za biološko vrednovanje

– EN 455-4:2009, Medicinske rukavice za jednokratnu upotrebu – Deo 4: Zahtevi i metode ispitivanja za određivanje roka upotrebe

– EN 14683:2019, Medicinske maske za lice – Zahtevi i metode ispitivanja

Pored njih, u narednom periodu, a u skladu sa odlukom Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), Institut je omogućio slobodan pristup, ali samo za čitanje, sledećih standarda iz oblasti medicinskih sredstava, zaštitne opreme i bezbednosti i otpornosti:

– EN ISO 10993-1:2009 + AC:2010, Biološko vrednovanje medicinskih sredstava – Deo 1: Vrednovanje i ispitivanje u okviru procesa upravljanja rizikom

– EN ISO 374-5:2016, Zaštitne rukavice koje štite od opasnih hemikalija i mikroorganizama – Deo 5: Terminologija i zahtevane performanse za rizik od mikroorganizama

– EN ISO 13688:2013, Zaštitna odeća – Opšti zahtevi

– EN ISO 22301:2019, Bezbednost i otpornost – Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja – Zahtevi

– ISO 22395:2018, Bezbednost i otpornost – Otpornost zajednice – Smernice za podršku ugroženim osobama u vanrednim situacijama

– ISO 22320:2018, Bezbednost i otpornost – Menadžment vanrednim situacijama – Smernice za odgovor na incident

– ISO 22316:2017, Bezbednost i otpornost – Otpornost organizacije – Principi i atributi

– ISO 31000:2018, Menadžment rizikom – Smernice.

Od 2. aprila, imajući u vidu znatno povećane potrebe zdravstvenih institucija za respiratorima i drugom značajnom medicinskom opremom, ISO je proširio spisak standarda koji se mogu čitati bez naknade. Reč je o oko 20 standarda koji se odnose upravo na ovakvu opremu, a spisak standarda može se pronaći na: <https://www.iso.org/covid19>.

Vebinar o kontinuitetu poslovanja

Pored omogućavanja pristupa ovim standardima, Institut za standardizaciju Srbije je, u saradnji sa Centrom za analizu rizika i upravljanje krizama (CARUK), 28. marta organizovao prvi besplatni vebinar o kontinuitetu poslovanja, na kojem su eksperti za menadžment kontinuitetom poslovanja govorili o domaćim i stranim iskustvima i dobroj praksi u tekućoj kriznoj situaciji.

Usled velikog interesovanja korisnika, Institut je 11. aprila ponovio ovaj vebinar, kako bi se predstavnicima malih i srednjih preduzeća iz proizvodne i uslužne delatnosti pomoglo u izradi plana kontinuiteta poslovanja i uspostavljanju i održavanju tog kontinuiteta. Ovaj vebinar je bio prilika da predstavnici ovih organizacija čuju korisne savete u vezi sa tim kako da zaštite svoje resurse (ljude, prostorije, tehnologije i informacije), lansiraju snabdevanje, zainteresovane strane i reputaciju.

Besplatno tumačenje pojedinih odredaba standarda

Institut je, takođe, početkom aprila za sve svoje korisnike obezbedio još jednu besplatnu uslugu. Naime, kako bi u aktuelnoj krizi olakšao situaciju korisnicima koji imaju nedoumice u vezi sa primenom određenih odredaba srpskih standarda, Institut je doneo odluku da svoju uslugu tumačenja srpskih standarda i srodnih dokumenata omogućiti bez naknade do okončanja vanrednog stanja. Ova odluka Instituta odnosi se na uslugu stručnog tumačenja pojedinih odredaba srpskih standarda i srodnih dokumenata, a ne za pružanje stručne pomoći u primeni tih dokumenata u celini.

Kako do standarda i drugih usluga ISS-a

O svim navedenim uslugama, kao i o drugim uslugama Instituta, javnost se može informisati putem sledećih kontakata telefona: Infocentar: 011 3409 310/063 640 194 i prodaja standarda: 011/3409-335; 064/6430-254.

Institut je ranije obavestio svoje korisnike da je, tokom vanrednog stanja, a u cilju sprečavanja širenja COVID-19, obustavljen rad sa strankama u prostorijama Instituta. Institut je svakako obezbedio kontinuitet poslovanja, a za sve informacije potrebno je obratiti se na telefone objavljene na naslovnoj strani veb-sajta: www.iss.rs.

Izvor: ISS

INFORMACIJE O AKTIVNOSTIMA ATS-A POVODOM IZBIJANJA EPIDEMIJE KORONA VIRUSA

Svaka organizacija je u uobičajenom poslovnom okruženju neprestano izložena prilikama, izazovima i rizicima. Međutim, dešavaju se vanredne situacije ili okolnosti koje su van kontrole organizacije. Trenutno se cela planeta suočava sa izazovom izbijanja pandemije i permanentnog širenja oboljenja (COVID-19). Prateći situaciju vezanu za pojavu korona virusa u našoj zemlji, kao i aktivnosti koje se sprovode, Akreditaciono telo Srbije (ATS) je preduzelo preventivne mere kako bi zaštitilo svoje zaposlene, ocenjivače i eksperte, kao i akreditovana tela za ocenjivanje usaglašenosti (TOU).

ATS je veoma posvećen da prati vladine mere i druge preporuke nadležnih organa kako bi procenio rizike i pokrenuo planiranje svojih aktivnosti u vanrednoj situaciji nastaloj nakon izbijanja i kontinuiranog širenja korona virusa na svetskom nivou. Kao rezultat toga, ATS je preduzeo neophodne mere predostrožnosti koje mogu da utiču na aktivnosti koje treba da se odvijaju u ugroženim područjima, poštujući sve izdate preporuke od strane međunarodnih organizacija za akreditaciju EA, ILAC i IAF.

U tom smislu ATS je 13. marta 2020. godine doneo odluku da neće sprovesti ocenjivanja na lokaciji tela za ocenjivanje usaglašenosti u periodu od 16. marta do 31. marta 2020. godine, a da će sva planirana ocenjivanja u tom periodu biti sprovedena koristeći neku od drugih tehnika ocenjivanja u skladu sa standardom SRPS ISO/IEC 17011:2018.

Nakon proglašenja vanrednog stanja u Republici Srbiji, 15. marta 2020. godine ("Sl. glasnik RS" broj 29/2020), ATS je izvršio ponovo analizu svojih ranije prilagođenih planova aktivnosti u periodu mart – april 2020 (sa projekcijama do juna 2020.). Ono što je važno istaći to je da je ATS spreman, kao i akreditovana TOU, da pokaže očekivani stepen odgovornosti, međusobno razumevanje i poverenje i da uspostavi odgovarajući način delovanja kao odgovor na ovu nepredviđenu situaciju, kao što se to očekuje i od akreditovanih TOU.

Poштуjući Uredbu o organizovanju rada poslodavaca za vreme vanrednog stanja ("Sl. glasnik RS" broj 31/2020), ATS je svim zaposlenima omogućio rad od kuće sa ciljem da obezbedi kontinuitet svojih aktivnosti. Stoga su svi zaposleni dostupni putem elektronske i telefonske komunikacije, a sve dodatne informacije koje su vam potrebne klijentima mogu se dobiti na jedan od

ponuđenih kontakata na sajtu ATS-a <https://www.ats.rs/sr/kontakt>.

ATS je doneo odluku, prema saopštenju na svom sajtu od 20.03.2020. godine, da do isteka vanrednog stanja sva ocenjivanja predviđena za ovaj period, obavlja koristeći neku od dozvoljenih tehnika ocenjivanja, ali ne i ocenjivanje na lokaciji tela za ocenjivanje usaglašenosti (TOU), kao ni na lokaciji gde telo sprovodi svoje aktivnosti. U ovim ocenjivanjima se mogu koristiti različiti načini komunikacije koji se dogovaraju sa TOU (skype, chats, video call...).

U zavisnosti od vrste ocenjivanja (početna ocenjivanja, ponovna ocenjivanja, redovna ocenjivanja u ciklusu akreditacije – nadzorna ocenjivanja itd.) primenivaće se različiti postupci definisani u dokumentu ATS-a za upravljanjem aktivnostima ocenjivanja za vreme trajanja vanrednog stanja, potvrđeni pisanim putem od strane (akreditovanog) TOU i ATS-a. Cilj ovog dokumenta je da predstavi zahteve i pruži smernice TOU akreditovanim od strane ATS-a o odgovarajućem pravcu delovanja. U produžetku teksta su dati izvodi iz dokumenta za pojedine vrste ocenjivanja:

Početna ocenjivanja

Sve aktivnosti u postupku početnog ocenjivanja trebalo bi da se odvijaju u skladu sa planiranim aktivnostima, na sledeći način:

- ukoliko je postupak preispitivanja prijave za akreditaciju, kao i imenovanja tima za ocenjivanje u toku, postupci će biti nastavljeni odnosno pauzirani na osnovu zahteva TOU, i saglasnosti ATS;

- ukoliko je postupak u fazi pregleda dokumentacije, isti će biti nastavljen ukoliko se TOU i ATS slože da je svrsishodno nastaviti sa pomenutom fazom;

- ukoliko TOU nije u mogućnosti da odgovori na zahteve ATS, odnosno

na nalaze iz izveštaja o pregledu dokumentacije, postupak će biti odložen na zahtev TOU, do trenutka koje zatraži TOU, a najkasnije do prestanka vanrednog stanja;

- ukoliko je zakazano ocenjivanje na lokaciji TOU, isto se odlaže do daljnjeg, a u skladu sa odlukom ATS i dogovorom sa TOU u postupku;

- ukoliko TOU nije u mogućnosti da odgovori na zahteve ATS odnosno na nalaze iz realizovanog ocenjivanja, postupak će biti odložen na zahtev TOU, do trenutka koje zatraži TOU, a najkasnije do prestanka vanrednog stanja. Nakon toga ATS će utvrditi novi rok za nastavak započetih aktivnosti.

Napomena: ATS je u obavezi da zatraži pisano izjašnjenje TOU o nastavku procesa akreditacije.

Ocenjivanja u ciklusu akreditacije – nadzorna ocenjivanja

Uzevši u obzir činjenicu da se prvo redovno nadzorno ocenjivanje mora realizovati u intervalu od šest do devet meseci od datuma dodeljivanja akreditacije (prvi ciklus akreditacije), ATS će napraviti detaljan plan realizacije ovih ocenjivanja. Sva ocenjivanja će biti odložena do poslednjeg mogućeg datuma realizacije.

Ukoliko je moguće realizovati ocenjivanje koristeći druge tehnike ocenjivanja (preispitivanje dokumentacije, pregled fajla, remote assessment) u dogovoru sa TOU ista će biti realizovana u planiranim terminima, odnosno pre perioda od dve meseci od datuma dodeljivanja akreditacije. Ova ocenjivanja će, po pravilu trajati, maksimum 50% vremena ocenjivanja (1/2 ukupnog broja ocenjivača dana). Kada se stvore uslovi, a ne duže od četiri meseca od tog trenutka (prestanak vanrednog stanja), ocenjivanja na lokaciji moraju biti realizovana. Nakon kompletiranja ocenjivanja, ATS će doneti odgovarajuću odluku. Ako ovaj scenario nije moguć, odnosno TOU nije u mogućnosti da odgovori na ATS zahtev (npr. ako je obustavilo svoje aktivnosti u ovom periodu), ATS će u dogovoru sa TOU planirati naredne aktivnosti, koje će biti verifikovane kroz odgovarajuću odluku ATS.

Sva druga nadzorna ocenjivanja, uključujući i ocenjivanja koja uključuju zahteve za proširenje obima akreditacije, ocenjivanje u svrhu prelaska na novu verziju standarda SRPS ISO/IEC

17025:2017 se mogu realizovati, ako postoje uslovi, koristeći druge tehnike ocenjivanja (preispitivanje dokumentacije, pregled fajla, remote assessment) u dogovoru sa TOU. ATS će definisati obim dokumentacije koju je neophodno da TOU dostavi za realizaciju ovih ocenjivanja.

U svim ostalim slučajevima (npr. ako proširenje obima akreditacije nije moguće oceniti bez osvedočenja na lokaciji TOU), ocenjivanja se odlažu do daljnjeg, odnosno dok se ne stvore uslovi (prestanak vanrednog stanja). Posebna pažnja će biti usmerena na ocenjivanja svrhu prelaska na novu verziju standarda SRPS ISO/IEC 17025:2017 kako bi planirani rokovi za tranziciju bili ispoštovani.

Ako se pojave i druge situacije sem gore opisanih, ATS će odlučivati po svakom predmetu ponaosob, uzimajući u obzir opšte principe i rizike po realizaciju ocenjivanja u ciklusu akreditacije.

Ponovna ocenjivanja

Sva ponovna ocenjivanja bi trebalo realizovati pre isteka važeće akreditacije, ako je to moguće, na sledeći način:

Ukoliko je moguće realizovati ocenjivanje koristeći druge tehnike ocenjivanja (preispitivanje dokumentacije, pregled fajla, remote assessment) u dogovoru sa TOU ista će biti realizovana u planiranim terminima. Ukoliko su nalazi ocenjivanja pozitivni, ATS će doneti odluku o obnavljanju akreditacije (na naredne četiri godine). Ako je neophodno realizovati osvedočenja u rad TOU, ista će biti realizovana u periodu ne dužem od četiri meseca od prestanka vanrednog stanja. Ova situacija se primenjuje u slučaju da je traženi obim akreditacije za ponovno ocenjivanje identičan obimu važeće akreditacije.

Ako ovaj scenario nije moguć, odnosno TOU nije u mogućnosti da odgovori na ATS zahtev, ATS će za svaki predmet akreditacije odlučivati ponaosob. Ovo odlučivanje može podrazumevati i produženje akreditacije u trajanju utvrđenim Pravilima akreditacije.

U slučaju zahteva za proširenje obima akreditacije u ponovnom ocenjivanju, način ocenjivanja će biti planiran od slučaja do slučaja, a u skladu sa sadržajem traženog proširenja.

ATS će nakon ovog saopštenja započeti komunikaciju sa TOU putem pisane informacije (elektronski) kojom će započeti dogovor u vezi realizacije planiranih aktivnosti.

Pomenuto saopštenje ATS-a se odnosi na sva TOU i sve vrste akreditacije, uključujući laboratorije, kontrolna tela, PT provajdere, mada je ATS dodatno izdao uputstva za sva sertifikaciona tela, koja su objavljena na sajtu

Izmena načina komunikacije sa ATS-om tokom vanrednog stanja

Obaveštavaju se klijenti i spoljni saradnici ATS-a, shodno Zaključku Vlade RS (Sl. glasnik RS, br. 35/2020 i 37/2020), da počev od 23.03.2020. godine do daljnjeg važe sledeća pravila komunikacije sa ATS:

– dokumenta, izveštaji i svi ostali zapisi/dokumentovane informacije relevantni za realizaciju procesa akreditacije se prosleđuju ATS-u isključivo elektronskom poštom nadležnim kontakt osobama ili na mejl: office@ats.rs;

Napomena: ostale stranke komunikaciju sa ATS-om obavljaju elektronskom poštom, telefonskim putem a izuzetno preko redovne pošte;

– informacije se mogu dobiti i telefonskim putem na odgovarajuće brojeve telefona navedene u delu Kontakti: <https://www.ats.rs/sr/kontakt>;

– komunikacija sa zaposlenima ATS je omogućena putem elektronske ili telefonske komunikacije (koriste se poslovni brojevi mobilnih telefona) između 8:00 i 15:00;

– svi odgovori na pitanja/zahteve će biti isključivo prosleđivani elektronskom poštom podnosiocu zahteva;

– sve relevantne informacije o aktivnostima ATS tokom trajanja vanrednog stanja će biti na vreme dostupne na internet stranici ATS: <https://www.ats.rs/sr/vesti>, kao i putem Twitter-a.

ATS-a 16. marta 2020. godine i 6. aprila 2020. godine.

Sertifikaciona tela

Sva sertifikaciona tela su u obavezi da prate uputstva data u dokumentu ID3:2011 (IAF Informative Document For Management of Extraordinary Events or Circumstances Affecting ABs, CABs and Certified Organizations) u vezi upravljanja nepredviđenim događajima koji mogu da utiču na rad sertifikacionih tela, a posebno u odnosu na potencijalne izmene rasporeda sertifikacionih provera odnosno uvođenja drugih raspoloživih tehnika provere.

Ukoliko se sertifikaciona tela odluče da koriste informacije i komunikacione tehnologije koje omogućavaju proveru na daljinu i pružaju podršku i održanje integriteta procesa provere, potrebno je da ista primenjuju obavezujući dokument IAF MD 4 (Mandatory Document for the Use of Information and Communication Technology (ICT) for Auditing/Assessment Purposes).

Radi davanja odgovora na neke od vaših nedoumica IAF je objavio na svom sajtu odgovore na najčešće postavljena pitanja (https://www.iaf.nu/articles/IAF_COVID19_FAQs/638) u vezi sa nastalom situacijom. Molimo vas da pogledate prezentovane odgovore.

Prema preporukama IAF-a (https://www.iaf.nu/articles/IAF_Statement_on_COVID19/636) sve ove mere uvođe se radi očuvanja zdravlja i bezbednosti osoblja sertifikacionih i akreditacionih tela, kao i radi očuvanja akreditovane sertifikacije na najbolji mogući način u ovom trenutku. Naravno, potrebno je i dalje poštovati sve one mere koje

propisuje Vlada Republike Srbije i nadležni organi.

Poziv za sva sertifikaciona tela da prate smernice IAF-a (Lista najčešćih pitanja u vezi nastale situacije sa COVID-19)

Pozivaju se sva sertifikaciona tela da prate smernice IAF-a date na stranici <https://iafaq.com/> putem foruma za najčešća pitanja i odgovore u vezi novonastale situacije sa COVID-19, a u vezi akreditovane sertifikacije.

Radi davanja odgovora na neke od vaših nedoumica IAF je objavio na svom sajtu odgovore na najčešće postavljena pitanja (<https://iafaq.com/>) u vezi sa nastalom situacijom. Odgovori se ažuriraju na dnevnom nivou, te je potrebno da akreditovana sertifikaciona tela redovno prate naznačeni forum.

Uticaj izbijanja epidemije virusa korona na rad TOU

Jasno je da aktuelno izbijanje epidemije i uvođenje vanrednog stanja u Republici Srbiji može privremeno uticati na sposobnost TOU da obavlja svoje aktivnosti. Trenutna situacija može uticati na rad TOU na više načina kao što su npr: nedostatak osoblja, ograničeni pristup objektima i uslugama, onemogućeno dostavljanje uzoraka, povećanje obima posla, itd. U tom slučaju TOU mora da primeni svoje procedure za upravljanje rizikom uzimajući u obzir da ako se od TOU zahteva da obustavi rad na kraće vreme što ne utiče u velikoj meri na isporuku njegove usluge (npr. nema nikakav ili ima minimalan uticaj na vreme ispo-

ruke usluge) ili je neophodno da izvrši reorganizaciju svojih aktivnosti (što možda podrazumeva i da ne može da nastavi da pruža uslugu ili da mora da odstupa od svojih uobičajenih procedura), TOU će morati da izvrši preispitivanje stanja i rizika i uključiti bar procenu trenutne i očekivane situacije sa kojom će se suočiti u budućnosti. Zapiši o bilo kojem incidentu ili ishodu treba da se vode i klijenti TOU treba da budu obaveštavani o aktivnostima / merama koje se preduzimaju kako bi se aktuelna situacija rešila. Primena mera i preispitivanje rizika koje je TOU preduzeo biće kasnije predmet ocenjivanja tokom ciklusa akreditacije, kako bi se ocenilo kako je TOU upravljao rizikom.

Tokom preispitivanja rizika TOU treba bar da uzme u obzir sledeće informacije:

- obim i uticaj nastalog efekta na usluge, poslovne prostore i lokacije i status tekućih aktivnosti TOU;
- detalje o bilo kakvim alternativnim ili radnjama koje su preduzete ili su planirane za rešavanje uticaja, a koje treba da ublaže posledice ove situacije;
- kada je to relevantno, opravdani akcioni plan TOU za kontinualno ispunjenje zahteva za akreditaciju.

Jedan od mogućih scenarija privremenih odstupanja od procedura TOU može uključivati, npr. odlaganje planiranog vršenja periodičnog etaloniranja i međuprovere merne i ispitne opreme, učešće u PT aktivnostima, outsourcing, internu kontrolu kvaliteta, interne provere i preispitivanje od strane rukovodstva.

U slučaju potrebe, ATS će obaviti sve neophodne konsultacije sa svakim pojedinačnim TOU što podrazumeva procenu predloženih aktivnosti TOU, ocenjivanja usaglašenosti i aktivnosti u procesu akreditacije i usaglašavanje nastalih privremenih odstupanja kako bi se aktivnosti tokom održavanja akreditacije sprovele gde god je to moguće. ATS će nastojati, uz maksimalno razumevanje i strpljivost, da to uradi na najefikasniji i najefektniji način, uzimajući u obzir uticaj koji ova pandemija može imati na resurse ATS-a (zaposlene i ocenjivače i tehničke eksperte).

ATS se zahvaljuje svim TOU i ocenjivačima na razumevanju i u potpunosti ceni aktivnosti TOU koje će biti preduzete kao bi se izvršila ponovna procena prioriteta tokom ove situacije koja se brzo menja. Važno je da su kontinuirana procena i odluke koje donose TOU opravdane i detalji odstupanja praćeni i zabeleženi.

Ivor: ATS



FONDACIJA ZA KULTURU KVALITETA I IZVRŠNOST
FUNDATION FOR QUALITY CULTURE AND EXCELLENCE

raspisuje tradicionalni – 26. po redu

K O N K U R S za dodelu

NACIONALNE NAGRADE ZA POSLOVNU IZVRŠNOST OSKAR KVALITETA 2020.

Pozivamo organizacije (profitne i neprofitne) na – 26. po redu, Konkurs za Nacionalnu nagradu za poslovnu izvršnost – „Oskar kvaliteta“, nezavisnu i neutralnu nagradu koja se dodeljuje za vrhunske rezultate na unapređenju organizacione i poslovne izvršnosti i konkurentnosti.

Nagrada „Oskar kvaliteta“ je kreirana prema FQCE modelu izvršnosti i dodeljuje se u tri kategorije:

- 1. Oskar kvaliteta za realni sektor**
- 2. Oskar kvaliteta za javni sektor**
- 3. Oskar kvaliteta za organizacije van teritorije Republike Srbije**

Nacionalna nagrada za poslovnu izvršnost „Oskar kvaliteta“ se, po ugledu na slične nagrade u svetu, prilagođava potrebama i praksi privrede i snažan je podsticaj razvoju ukupne klime za unapređenje kvaliteta i konkurentnosti u Srbiji i okruženju.

Kriterijumi Nagrade:

1) Liderstvo	120
2) Strategija	120
3) Potencijali organizacije . .	150
4) Procesi i tehnologije . .	120
5) Tržište i korisnici	90
6) Rezultati poslovanja . . .	120
7) Zadovoljstvo zaposlenih .	80
8) Zadovoljstvo korisnika .	100
9) Društvena odgovornost	100

Nacionalnu nagradu za poslovnu izvršnost „Oskar kvaliteta“, dodeljuje stručni žiri, novembra meseca na Svetski dan kvaliteta.

**Prijave na konkurs dostaviti do
30. juna 2020.**

Sve informacije o uslovima konkursa i obrascima za prijavu na konkurs, mogu se dobiti na adresi:

**FQCE – Fondacija za kulturu
kvaliteta i izvršnost,**

Beograd – Zemun,
Fruškogorska 10;
telefon: +381 11 2199 999,
tel/fax: +381 11 3163 978.

e-mail: office@fqce.org.rs
www.fqce.org.rs



21. međunarodni simpozij o kvaliteti

KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA

Poziv

23–25. rujna (septembra) 2020. Hrvatska, Crikvenica, Hotel Omorika

Uvodna riječ

Poštovane kolegice i kolege članovi HDMK, znanstvenici i stručnjaci u području sustava upravljanja, dragi prijatelji, zadovoljstvo mi je pozvati vas na aktivno sudjelovanje u radu 21. međunarodnog simpozija o kvaliteti, pod radnim nazivom KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA. Ovaj naziv nosio je i prošli 20. simpozij i odlučili smo da od tada svi slijedeći simpoziji nose isti naziv.

U 23 godine postojanja i rada, HDMK je uspješno organiziralo 21 međunarodni simpozij o kvaliteti. Prigoda je to da se, gledajući u budućnost, ukratko ipak osvrnemo na proteklo razdoblje i sagledamo razvoj kvalitete kao koncepta, kao filozofije i kao znanosti. U tom razdoblju dogodile su se brojne promjene u kontekstu kvalitete: 1) kvaliteta je ušla u obrazovni sustav, osobito u visokom obrazovanju; 2) brojne organizacije implementirale su sustav upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodnih ISO normi; 3) značajne promjene u smislu poboljšanja dogodile su se u brojnim sektorima (zdravstvo, maloprodaja, automobilska industrija, promet i transport, proizvodnja, usluge i dr.). Najznačajnijim postignućima smatramo veliki broj obrazovanih stručnjaka za kvalitetu u svim strukama i činjenicu da kupac (korisnik) danas ima daleko veću mogućnost izbora nego je imao ikad.

Jedna od temeljnih karakteristika današnjega svijeta je stalnost promjena. Kvaliteta, shvaćena u najširem smislu, dinamička je kategorija i zahtijeva stalno poboljšanje. Stoga se pred nas koji se profesionalno i znanstveno bavimo kvalitetom, postavljaju najmanje dva složena zadatka: 1) razumjeti povijest kvalitete, priznati pogreške i zablude i 2) razvojem kvalitete kao resursa, strategije i razvojnog koncepta ostvariti daljnja poboljšanja u svim sektorima i područjima rada i života kako bi svijet svima postao bolje mjesto za život. A prostora za poboljšanja ima puno. Najveći globalni problemi svijeta još uvijek traže kvalitetna rješenja: 1) nejednaka raspodjela svjetskog bogatstva; 2) visoka razina konflikta; 3) klimatske promjene; 4) velika ulaganja u naoružavanje i represivni aparat; 5) masovne migracije; 6) neizlječive bolesti; 7) drastične razlike u kvaliteti života u različitim dijelovima svijeta.

Za razumijevanje povijesnog razvoja kvalitete kroz faze: pretpovijesti, povijesti i moderne povijesti, ali i za razumijevanje fenomena kvalitete danas kao i za projekcije očekivanja u budućnosti, potreban je trodimenzionalni pristup fenomenu kvalitete i to kroz istraživanje i razumijevanje: 1) kvalitete konteksta, 2) kvalitete sustava upravljanja i 3) kvalitete proizvoda i usluga. Kvalitetu danas obilježava niz značajnih aktivnosti: 1) donošenje ISO normi za sustave upravljanja kvalitetom, 2) intenzivna edukacija, 3) razvoj infrastrukture kvalitete, 4) razvoj modela poslovne izvrsnosti, 5) certificiranost u brojnim djelatnostima, 6) ujednačavanje strukture normi za sustave upravljanja, 7) modeliranje integriranih sustava upravljanja, 8) istraživa-

nje generičkog modela sustava upravljanja, 9) visok stupanj tolerancije u praktičnim rješenjima.

Za projekciju fenomena kvalitete sutra nužno je istraživanje i razumijevanje strateških odrednica: 1) normizacije, 2) konkurentnosti, 3) rješavanje globalnih neravnoteža i 4) kvalitete kao znanosti. Sve to u kontekstu stvaranja novog sustava vrednota kao temeljne reforme i polazišta za provedbu svih ostalih reformi u pojedinim nacionalnim ekonomijama i na globalnoj razini.

Kvaliteta kao fenomen shvaćena u najširem smislu, ne može riješiti sve probleme bilo na globalnoj ili nižim razinama. Ali može pokazati put stalnog poboljšavanja i na taj način motivirati svaku zajednicu da ostvari doprinos vlastitom i globalnom napretku. U poimanju kvalitete, pored objektivnih kriterija, značajnu ulogu ima i subjektivna percepcija pojedinaca i kolektiviteta. Ova se činjenica ne može zanemariti i subjektivna percepcija u većoj ili manjoj mjeri bit će prisutna uvijek. Nastavkom intenzivne edukacije o kvaliteti na svim razinama moguće je približiti subjektivno objektivnom.

Uloga fenomena kvalitete u najširem smislu kroz povijest razvoja ljudske civilizacije je gotovo presudna. Za razliku od nekih drugih fenomena koji su bili karakteristični za pojedine razvojne etape ljudske civilizacije, kvaliteta ima kontinuitet od prapovijesti do danas, a nastavlja se i bit će njena značajka i u budućnosti. Viša razina materijalizacije načela upravljanja kvalitetom na svim razinama značila bi značajan pozitivan pomak. Najveća prepreka koja blokira put i sprječava napredak jesu postojeće navike ljudi, pogrešna predodžba i predrasude kojih se teško osloboditi.

Kao i do sada, HDMK organizirajući 21. međunarodni simpozij o kvaliteti, čini napor u okupljanju kritične mase znanja i kompetencije na području sustava upravljanja kako bi dalo svoj doprinos razvoju svjesnosti o potrebi značajnije primjene načela upravljanja kvalitetom u modeliranju razvojnog koncepta kompatibilnog sa svim ekonomskim sustavima. Tako osmišljen razvoj pospješuje konkurentsku sposobnost gospodarstva kao pretpostavku osiguravanja kvalitetnijeg života svojih građana, što je suština politike svih demokratskih sustava.

S tom svrhom pristupili smo organizaciji 21. međunarodnog simpozija o kvaliteti i pozivamo vas na razmjenu iskustva i ideja vezano za sustav upravljanja kvalitetom i druge sustave upravljanja, u cilju iznalaženja prihvatljivih rješenja radi bolje budućnosti.

21. simpozij organiziramo u Primorsko-goranskoj županiji, u gradu Crikvenici. Kontinuitet ljudskog življenja na ovim prostorima može se pratiti unatrag više od 3000 godina, o čemu svjedoče brojni arheološki nalazi.

Doc. dr. sc. Miroslav Drljača
IAQ – Associate Academician
predsjednik HDMK

TEMATSKA PODRUČJA

Radovi se trebaju odnositi na slijedeća tematska područja:

- Kvaliteta u javnoj upravi
- Kvaliteta – jučer, danas, sutra
- Kvaliteta kao strategija
- Kvaliteta i društvena odgovornost
- Procesno i projektno upravljanje u teoriji i praksi
- Kvaliteta i konkurentnost
- Procesno upravljanje okolišem
- Procesno upravljanje rizicima
- Upravljanje održivim uspjehom
- Kvaliteta i logistički sustavi
- Kvaliteta u proizvodnji i građevinarstvu
- Kvaliteta u medijima
- Kvaliteta u zdravstvu
- Kvaliteta u turizmu
- Kvaliteta u politici
- Kvaliteta u obrazovanju i sportu
- Kvaliteta i prometni sustavi
- Kvaliteta kao znanost
- Integrirani sustavi upravljanja

ORGANIZATOR

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

ORGANIZACIJSKI ODBOR

- Doc. dr. sc. Miroslav Drljača, Zračna luka Zagreb d.o.o. – predsjednik
- Anita Bešker, prof., OSKAR d.d., Zagreb, Hrvatska
- Juhani Anttila, M.Sc., IAQ, Finska
- Dr. inž. Renata Stasiak-Betlejewska, Poljska
- Dr. sc. Marko Bešker, OSKAR, Zagreb, Hrvatska
- Mr. sc. Nevenka Gašparac, HGK, Hrvatska
- Ljubica Kolbas, prof., Zagreb, Hrvatska
- Izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, Sveuč. Sjever, Hrvatska
- Renato Barišić, dipl. ing., Algebra, Zagreb, Hrvatska
- Zvonimir Polanec, dipl. oec., OSKAR-EDUKOS, Hrvatska
- Sanja Rojčević, dipl. krim. Zagreb, Hrvatska
- Izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar, Pula, Hrvatska
- Dr. sc. Ivanka Lovrenčić Mikelić, IRB, Zagreb, Hrvatska
- Doc. dr. sc. Ivan Nađ, Velika Gorica, Hrvatska
- Blaženka Vlahović, dipl. oec. Gradska plinara Zagreb d.o.o.
- Doc. dr. sc. Saša Petar, Sveučilište Sjever, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Polina A. Bavina, St. Petersburg, Rusija

SUORGANIZATORI

- INICIJATIVA ZA KVALITETU ZEMALJA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE MIDDLE AND SOUTH EAST EUROPEAN COUNTRIES QUALITY
- INITIATIVE, Zagreb, Hrvatska
- DEPARTMENT OF PRODUCTION ENGINEERING AND SAFETY, FACULTY OF MANAGEMENT CZESTOCHOWA, UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Częstochowa, Poljska
- HERZEN STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY, INSTITUTE OF ECONO-

MICS AND MANAGEMENT, St. Petersburg, Rusija

- SVEUČILIŠTE SJEVER, Varaždin – Koprivnica, Hrvatska
- SVEUČILIŠTE U RIJECI, Rijeka, Hrvatska

ZNANSTVENO UREĐIVAČKI ODBOR

- Doc. dr. sc. Miroslav DRLJAČA, Velika Gorica, Hrvatska – predsjednik Odbora
- Prof. dr. sc. Elena N. AGAPOVA, St. Petersburg, Rusija
- Prof. dr. sc. Ivanka AVELINI HOLJEVAC, Hrvatska
- Doc. dr. sc. Tomislav BAKOVIĆ, Zagreb, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Jani BARLE, Split, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Polina A. BAVINA, St. Petersburg, Rusija
- Prof. dr. sc. Stipe BELAK, Zadar, Hrvatska
- Dr. sc. Marko BEŠKER, Zagreb, Hrvatska
- Dr. Atul BHASKARRAO BORADE, Yavatmal, Indija
- Izv. prof. dr. sc. Krešimir BUNTAK, Varaždin, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Suleyman DEGIRMEN, Mersin, Turska
- Doc. dr. sc. Zlata DOLAČEK-ALDUK, Osijek, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Pedro J. T. DOMINGUES, Portugal
- Dr. Katarina DURKOVA, PhD., Trnava, Slovačka
- Prof. dr. sc. Vesna DUŠAK, Zagreb, Hrvatska
- Dr. sc. Ines DUŽEVIĆ, Zagreb, Hrvatska
- Dr. Marilyn DYASON, Bedford, Velika Britanija
- Dr. sc. Dragutin FUNDA, Zatrešić, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Dragana GRUBIŠIĆ, Split, Hrvatska
- Dr. ing. Vladimir IHNAT, Bratislava, Slovačka
- Prof. dr. sc. Miloš JELIĆ, Beograd, Srbija
- Doc. dr. sc. Sanja KALAMBURA, Velika Gorica, Hrvatska
- Profesor Emeritus Michael KAYE, Velika Britanija
- Prof. dr. sc. Živko KONDIĆ, Varaždin, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Tonči LAZIBAT, Zagreb, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Ivan MENCER, Rijeka, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Sulejman META, Tetovo, Makedonija
- Prof. dr. sc. Ivan MIHAJLOVIĆ, Bor, Srbija
- Prof. dr. sc. Marin MILKOVIĆ, Varaždin, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Nataša NAPRSTKOVA, Usti nad L., Češka
- Doc. dr. Ing. Eva NEDELIJKOVÁ, Žilina, Slovačka
- Prof. dr. ing. Darja NOSKIEVICOVA, Ostrava, Češka
- Dr. sc. Ivica OSLIĆ, Zagreb, Hrvatska
- Dr. Eng. Luminia PARV, Brasov, Rumunjska
- Prof. dr. sc. Jasmina PAŠAGIĆ-ŠKRINJAR, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Jerko PAVLIČEVIĆ, Mostar, BiH

- Dr. sc. Diana PLANTIĆ-TADIĆ, Zagreb, Hrvatska
- Prof. dr. ing. Marek POTKANY, Zvolen, Slovačka
- Dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, Zagreb, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Paulo A. da C. A. SAMPAIO, Portugal
- Prof. Kanchana SETHANAN, Khon Kaen, Tajland
- Doc. dr. ing. Katarina STACHOVA, Bratislava, Slovačka
- Dr. inž. Renata STASIAK BETLEJEWSKA, Poljska
- Prof. dr. sc. Sanja STEINER, Zagreb, Hrvatska
- Dr. ing. Katarina LESTYANSZKA SKURKOVA, Slovačka
- Doc. dr. sc. Igor ŠTIMAC, Zagreb, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Azis ŠUNJE, Sarajevo, BiH
- Doc. dr. ing. Daniela TESAROVA, Brno, Češka
- Prof. dr. sc. Victor V. TIMCHENKO, St. Petersburg, Rusija
- Dr. ing. Adam TOROK, Budimpešta, Mađarska
- Dr. sc. Ivan TOTH, Velika Gorica, Hrvatska
- Prof. PCz. Dr. hab. inž. Robert ULEWICZ, Poljska
- Prof. dr. sc. Vidoje VUJIĆ, Rijeka, Hrvatska
- Prof. dr. sc. Nenad VULIĆ, Split, Hrvatska
- Doc. dr. sc. Sanja ZAMBELLI, Rijeka, Hrvatska

IZDAVAČ ZBORNICA RADOVA

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, Hrvatska.

Pozivaju se svi koji žele nastupiti s pisanim radom, prezentacijom ili posterom da prijave naslov i sažetak svojeg rada do **15. STUDENOGA 2019.** na e-mail adresu: info@hdmk.hr

Završeni radovi zaprimaju se do **15. PROSINCA 2019.** i nakon pozitivne recenzije i pripreme bit će objavljeni u Zborniku radova simpozija i na CD-u. Zbornik i CD bit će objavljeni s ISSN brojem koji izdaje Hrvatska nacionalna i sveučilišna knjižnica. Svi objavljeni radovi imat će CIP katalogizaciju u publikaciji. Zbornik radova referira se u sekundarnim publikacijama JEL-EconLit, CAB Abstracts and/or Global Health databases i CiteFactor.

PRISTOJBA / KOTIZACIJA

Pristojba za simpozij (cijelo vrijeme trajanja) iznosi 1.500,00 HRK ili 200 EUR. Pristojba za jednodnevno sudjelovanje iznosi 1.000,00 HRK ili 135 EUR. Cijena uključuje: tiskani zbornik radova, zbornik radova na CD-u, piće dobrodošlice, konzumacije tijekom pauza za kavu, izlet – obilazak grada Crikvenice, zajedničku večeru.

Za uplatu pristojbe/kotizacije do **15.06.2020.** godine, odobrava se 15% popusta. Članovi HDMK umirovljenici, ne plaćaju pristojbu/kotizaciju.

Organizator nije u sustavu PDV i isti se ne obračunava na iznos kotizacije.

Uplata se vrši u korist HDMK, Radoslava Cimermana 36a, 10000 Zagreb, na: **IBAN HR062360001101505393.**



GRAD CRIKVENICA

Simpozij se održava u Crikvenici, gradu smještenom u Primorsko-goranskoj županiji.
<http://www.crikvenica.hr/>

HOTEL

Simpozij se održava u hotelu **Omorika**. Sudionici mogu izvršiti rezervaciju hotela na posebnom obrascu koji će pronaći na web stranici: www.hdmk.hr. Informacije o hotelu mogu se pronaći na linku: <https://www.jadran-crikvenica.hr/en/hotel-omorika-crikvenica>

KAKO DOĆI DO CRIKVENICE

Zrakoplovom: Zračna luka Rijeka <http://www.rijeka-airport.hr/> udaljena oko 20 km od Crikvenice; od Zračne luke Zagreb (<http://www.zagreb-airport.hr/>) 124 km autocestom A1 iz Zagreba (Lučko) – Karlovac – Bosiljevo i A6 Bosiljevo – Rijeka – izlaz Oštrovica.

Automobilom: Autocestom A1 iz Zagreba (Lučko) – Karlovac – Bosiljevo i A6 Bosiljevo – izlaz Oštrovica. Cestarina Zagreb (Lučko) – Oštrovica 61,00 HRK ili cca 8,25 EUR.

Autobusom: Autobusni kolodvor Zagreb – Crikvenica: <http://www.akz.hr/>

Vlakom: Glavni kolodvor Zagreb – Rijeka: <https://prodaja.hzpp.hr/>

ZA SVE INFORMACIJE KONTAKTIRATI

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete:

Zvonimir Polanec: (01) 6556-233; E-mail: zvonimir.polanec@oskar.hr

Anita Zado Bešker: 098 672292; E-mail: anita.besker@oskar.hr

PROGRAM:

21. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ O KVALITETI: KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA

Srijeda: 21.9.2020.		
15:00 – 21:00	Registracija sudionika	Hotel Omorika Recepcija
17:00 – 18:30	Okrugli stol „Kvaliteta u javnoj upravi“	Hotel Omorika
18:45 – 19:15	Sastanak Upravnog odbora MSEEQI – Inicijative za kvalitetu zemalja srednje i jugoistočne Europe	Hotel Omorika
19:15 – 20:00	Promocija knjige	Hotel Omorika
20:00 – 23:00	Piće dobrodošlice Glazba	Hotel Omorika
Četvrtak: 22.9.2020.		
08:00 – 09:30	Doručak Registracija sudionika	Hotel Omorika Restoran Hotel Omorika Recepcija
09:30 – 10:30	Ceremonija otvaranja simpozija Dodjela Nagrade Dr. sc. Josip Čiček, za najbolji studentski rad	Hotel Omorika Plenarna dvorana
10:30 – 11:00	Pauza za kavu	Hotel Omorika
11:00 – 12:30	Prezentacija radova, izlaganja (Plenarni dio)	Hotel Omorika
12:30 – 13:00	Pauza za kavu	Hotel Omorika
13:00 – 14:30	Prezentacija radova, izlaganja (Sekcija 1)	Hotel Omorika Plenarna dvorana
	Prezentacija radova, izlaganja (Sekcija 2)	Hotel Omorika
14:30 – 15:30	Slobodno vrijeme za pripremu za izlet	
15:30 – 19:00	Izlet – razgledavanje grada Crikvenice (stručno vođenje na engleskom i hrvatskom jeziku).	Hotel Omorika Recepcija Grad Crikvenica
19:00 – 24:00	Zajednička večera Promocija nove generacije EOQ menadžera i auditora Glazba	Hotel Omorika Restoran
Petak: 23.9.2020.		
08:00 – 09:15	Doručak Registracija sudionika	Hotel Omorika Restoran Hotel Omorika Recepcija
09:15 – 10:45	Prezentacija radova, izlaganja (Sekcija 1)	Hotel Omorika Plenarna dvorana
	Prezentacija radova, izlaganja (Sekcija 2)	Hotel Omorika
10:45 – 11:15	Pauza za kavu	Hotel Omorika
11:15 – 13:00	Prezentacija radova, izlaganja (Sekcija 1)	Hotel Omorika Plenarna dvorana
	Prezentacije radova, izlaganja (Sekcija 2)	Hotel Omorika
13:00 – 13:15	Zatvaranje simpozija	Hotel Omorika Plenarna dvorana

Izlaganja radova u plenarnoj dvorani bit će simultano prevedena s engleskog na hrvatski i s hrvatskog na engleski. Prezentacije/izlaganja traju maksimalno 15 minuta.

Tradicionalna 29. po redu, manifestacija

NEDELJA KVALITETA 2020

Aktuelne teme i zanimljive prezentacije, primeri dobre prakse dobitnika nagrada "Oskar kvaliteta" 2019 – prvonagrađenih u svojim kategorijama, okrugli sto koji je dobio sve pohvale učesnika skupa, otvaranje konkursa za Nagradu za poslovnu izvrsnost za 2020. godinu – neki su od osnovnih sadržaja Nedelje kvaliteta 2020.

Uprkos aktuelnim vanrednim okolnostima izazvanim merama sprečavanja širenja infekcija virusom korona u svetu i u našem neposrednom okruženju, 29. po redu Nedelji kvaliteta prisustvovali su predstavnici pojedinih institucija, asocijacija i organizacija iz čitavog regiona: Crne Gore, Hrvatske, Severne Makedonije, BiH, Republike Srpske...

Vladimir Trajković je, obraćajući se prisutnima, pozdravio predstavnike suorganizatora i domaćina skupa – PKS; predstavnike pokrovitelja – Ministarstva privrede RS; Uz zahvalnost za podršku ovoj zajedničkoj manifestaciji, posebne pozdrave je uputio: Akreditacionom telu Srbije, Institutu za standardizaciju Republike Srbije, Direkciji za mere i dragocene metale i Asocijaciji za kvalitet i standardizaciju Srbije; Pozdrav je upućen svim organizacijama i stručnim saradnicima koji su pomogli organizaciju ove manifestacije; Učesnicima iz regiona; Predstavnicima partnerskih organizacija FQCE; Ekspertima, autorima saopštenja; Predstavnicima sponzora manifestacije; Studentima Akademije tehničkih strukovnih studija – Beogradske politehnike.

KVALITET 4.0 I MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI, ZA BRŽU I KVALITETNIJU PRIMENU NOVIH ZNAJANJA I TEHNOLOGIJA

Predsednik FQCE Vladimir Trajković je, prilikom obraćanja prisutnima, naglasio da je Nedelja kvaliteta prvi u nizu skupova u godini, koji tretiraju problematiku vezanu za standarde menadžmenta baziranih na kvalitetu i primeni modela poslovne izvrsnosti.

Što se tiče oblasti kvaliteta, brojne institucije, asocijacije i organizaci-

Tradicionalna, 29. po redu manifestacija Nedelja kvaliteta u Srbiji, održana je od 4. do 6. marta 2020. godine u Beogradu – Privredna komora Srbije. Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE u saradnji sa PKS, pod pokroviteljstvom Ministarstva privrede – resornog ministarstva za kvalitet i bezbednost proizvoda, uz podršku Akreditacionog tela Srbije, Instituta za standardizaciju Republike Srbije, Direkcije za mere i dragocene metale, Asocijacije za kvalitet i standardizaciju Srbije – AKS i Inicijative za kvalitet zemalja srednje i jugoistočne Evrope – MSEECQI, okupila je, uprkos situaciji izazvanoj virusom korona, brojne autore i učesnike iz zemlje i okruženja. Skup je u ime Ministarstva privrede otvorio gospodin Nikola Mirković, u ime domaćina – Privredne komore Srbije prisutnima se obratio mr Dušan Stokić, a u ime FQCE Vladimir Trajković, predsednik Fondacije.



Radno predsedništvo prilikom otvaranja Nedelje kvaliteta 2020:
Vladimir Trajković, dr Miloš Jelić, mr Dušan Stokić i Vladimir Simić

je čine svakodnevne napore da se ta oblast u Srbiji i u zemljama u okruženju stalno unapređuje.

Kvalitet je termin koji je danas dominantan u svim aktivnostima, u bilo kojoj organizaciji kod nas i u svetu. Standardi menadžmenta bazirani na kvalitetu se brojčano stalno umnožavaju i pokrivaju gotovo sve oblasti i aktivnosti u organizaciji. To su veoma korisni alati ukoliko se savesno i ispravno primenjuju, a za takvu primenu je neophodna obuka zaposlenih i permanentno praćenje svih inovacija na tom planu.

Isto to važi i za modele poslovne izvrsnosti, koji predstavljaju snažan

menadžment alat za proveru i unapređenje svih performansi organizacije, koji je proizišao iz bogatog iskustva najuspešnijih organizacija u svetu. Naš domaći FQCE model izvrsnosti prati trendove najuspešnijih modela u Evropi i svetu, a takođe i praksu najuspešnijih organizacija iz Srbije i zemalja iz okruženja. Sa tom praksom se već 25 godina za redom upoznajemo na takmičenjima za nagradu "Oskar kvaliteta".

Kada je u pitanju savremeni pristup inovacijama kroz koncept Industrija 4.0, treba istaći da koncept Kvalitet 4.0, za koji smo svi mi veoma zainteresovani, treba da omogućí, sva-

kako i uz primenu modela poslovne izvrsnosti, bržu i kvalitetniju primenu novih znanja i tehnologija koje donosi koncept Industrija 4.0. Mi smo veoma zahvalni našem doajenu *Vladimiru Simiću* što je uložio veliki trud da koncept Industrija 4.0 i Kvalitet 4.0 među prvima lansirao na našim skupovima i time otvori ovu veliku temu. U našim balkanskim uslovima moramo posebno da vodimo računa da u potpunosti ispunimo najpre zahteve koje pred nas postavlja prethodni koncept Industrija 3.0, mada neki eksperti smatraju da se tu mogu preskakati brda i doline (tj. imati revolucionarni pristup), umesto postepenog osvajanja novih znanja i tehnologija (tj. Putem evolucije).

Koristim priliku da se ujedno zahvalim i ostalim autorima saopštenja na Nedelji kvaliteta 2020. i njihovom trudu da za ovu priliku odaberu aktuelne teme i pristupe.

Vladimir Trajković je na kraju svog obraćanja istakao da je za ovu priliku obezbeđeno učešće predstavnika tri prošlogodišnja pobednika na takmičenju za nagradu "Oskar kvaliteta", sa primerima njihove dobre poslovne prakse, izražavajući nadu da će njihovi primeri biti inspiracija mnogima da krenu njihovim stopama u sticanju renomea i konkurentne prednosti na tržištu.

Otvaranjem Nedelje kvaliteta 2020, oglašen je i započeo konkurs za "Oskar kvaliteta" 2020.

SKUPOVI O KVALITETU – DOPRINOS ODGOVORU NA IZAZOVE SA GLOBALNOG NIVOOA

Mr Dušan Stokić je pozeleo dobrodošlicu prisutnima u ime domaćina skupa – Privredne komore Srbije.

Pozdravljajući predstavnike institucija infrastrukture kvaliteta, goste iz regiona, privrednike, predstavnike institucija i organizacija, gospodin *Stokić* se osvrnuo na teme koje učesnici Nedelje kvaliteta iz godine u godinu kandiduju i koje privlače pažnju, pa čak i kada se u isto vreme, ili bar delimično, održava Biznis forum na Kopaoniku, gde se govori o temama o kojima se već godinu ili dve, intenzivno razgovara na ovim skupovima o kvalitetu. Razlika je u tome što su na Kopaoniku teme usmerene na makro nivo kao što je digitalizacija, kao što su klimatske promene, problemi vezani za migraciju, odliv mozgova..., dok se na skupovima o kvalitetu globalni trendovi prenose na nacionalni nivo, na nivo organizacije i na nivo koji govori o tome kako se kroz primenu novih poslovnih modela, standarda sistema menadžmenta, standarda za proizvode, procese, doprinosi odgo-



Mr Dušan Stokić: Teme Nedelje kvaliteta doprinose odgovoru na izazove koji nam dolaze sa globalnog nivoaa...

voru na izazove koji nam dolaze sa globalnog nivoaa.

Na kraju svog obraćanja *mr Dušan Stokić* je čestitao Fondaciji za kulturu kvaliteta i izvrsnost na istrajnosti, da iz godine u godinu okuplja ugledne predstavnike struke i nauke na razmenu dragocenih iskustava.



Prof. dr Zdravko Krivokapić: Kvalitet je čist, ako ga bilo čime unizite, to više nije kvalitet.

OKUPLJANJE U DUHU KVALITETA I IZVRSNOSTI

Prof. dr Zdravko Krivokapić, je prisutne pozdravio u ime saradnika Centra za kvalitet Mašinskog fakulteta u Podgorici, a govoreći o kvalitetu rekao je da se ovaj skup održava: "u najblagoslovenijem dobu, a to je doba časnog posta, kada su prva tri dana primirje, koje podrazumjeva da se tiho, miruje i suvojeđe", naglasio je *prof. Krivokapić*, govoreći dalje o kvalitetu: "koji je čist, njega ako bilo čime unizite to više nije kvalitet. Kvalitet je tih, on ne buči, on ne huči i njemu ne treba

truba da bi dokazao svoju vrijednost. Isto tako je i sa organizatorima ovih savjetovanja. Oni uvijek istrajno, potpuno u duhu kvaliteta i izvrsnosti nas okupljaju i daju nam mogućnost da iskažemo ono što je po prvi put u toj godini moguće, a to je da prikažemo ono što smo radili u dosadašnjem radu".

Anita Bešker je učesnicima i organizatorima Nedelje kvaliteta uputila veliki pozdrav ispred Hrvatskog društva menadžera kvalitete koje, kao i Fondacija, svake godine okuplja eminentne stručnjake.

Govoreći o vremenu u kome živimo, ona je rekla: "Danas, kažu da sa zapada dolazi mir, sa istoka izbjeglice, iz zraka meteori, a mi smo ovdje, svi zajedno, okupljeni oko jednog nazivnika, koji se zove kvaliteta. Ovaj skup, je osobno meni posebno drag i uvijek sam prisutna kada god to mogu, zato što je povezan sa našom organizacijom, koja se zove OSKAR – Centar za razvoj i kvalitetu".



Anita Bešker, prof: Veliki pozdrav ispred Hrvatskog društva menadžera kvalitete!

Gospođa *Bešker* je ovom prilikom najavila simpozij u Crikvenici (od 18. do 20. marta), u organizaciji Hrvatskog društva menadžera kvalitete – HDMK, pod nazivom: *Kvaliteta jučer, danas i sutra*. Skup je, na žalost, u međuvremenu odložen zbog virusa korona.

Prof. dr Zoran Punoševac, predsjednik Asocijacije za kvalitet i standardizaciju Srbije, zbog neodoljivih poslovnih obaveza, nije prisustvovao otvaranju Nedelje kvaliteta 2020, ali je učesnike skupa pozdravio drugog dana savjetovanja. Uz želje za uspešnim radom i verom da će i ovog puta, bez obzira na vanrednu situaciju izazvanu virusom korona, biti prezentirani kvalitetni radovi, uz korisnu diskusiju i razmenu mišljenja.

Prof. Punoševac je ovom prilikom najavio 22. nacionalni i 8. međunarod-



*Prof. dr. Zoran Punoševac:
Očekivanje da će i ovog puta
biti prezentirani kvalitetni radovi,
uz korisnu diskusiju i razmenu
mišljenja...*

ni naučno-stručni skup: „Sistem kvaliteta – uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost“, koji se već tradicionalno organizuje na Kopaoniku, a ove godine će biti održan od 25. do 27. novembra 2020. godine.



*Aleksandar Cincar: Vrlo dobra
saradnja Instituta za standardizaciju
BiH sa ISS.*

ISS – LIDER U OBLASTI STANDARDIZACIJE U REGIONU

Aleksandar Cincar, direktor Instituta za standardizaciju BiH je u svom pozdravnom govoru, između ostalog, rekao da njegova institucija već 12-13 godina, ima implementiran sistem u skladu sa ISO 9001 i da u poslednje dvije godine implementira ISO 27001, kao dobar alat svim organizacijama za unapređenje poslovanja. On je naglasio da je Institut za standardizaciju Srbije lider u ovoj oblasti u regionu – prvi što se tiče ispunjavanja kriterijuma i principa evropske standardizaci-

je, tako da je praćenjem njegovih aktivnosti olakšano poslovanje institucija u okruženju.

– Sa Institutom za standardizaciju Srbije imamo vrlo dobru saradnju, trenutno imamo zajednički projekat po pitanju izrade nacionalnog dodatka za evropski standard za nadzemne vodove nadzemnog napona iznad jednog kilovolta, imamo aktivnosti na zajedničkoj organizaciji obuka o atraktivnim standardima. To je zajednički rad Republičkog zavoda za standardizaciju Republike Srpske iz Banja Luke, Instituta za standardizaciju BiH, Instituta za standardizaciju Srbije – rekao je gospodin Cincar.



*Tatjana Bojanić: ISS – platforma
okupljanja poslenika kvaliteta i
standardizacije...*

Tatjana Bojanić, direktorka Instituta za standardizaciju Srbije je izrazila svoje zadovoljstvo prisustvom predstavnika iz instituta za standardizaciju iz Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Republike Severne Makedonije... što pokazuje da je standardizacija jedna tačka okupljanja, čim su oni prepoznali značaj da budu na ovom skupu.

Govoreći o ulozi i saradnji ISS sa institucijama u regionu, gospođa Bojanić je rekla: „Mi smo se u prethodnih nekoliko godina zaista trudili da Institut za standardizaciju Srbije bude mesto, odnosno platforma gde će se okupljati poslenici kvaliteta i poslenici standardizacije, odnosno oni koji rade na standardizaciji. Između ostalog, u našim aktivnostima potrudili smo se da se otvorimo i da uspostavimo saradnju u regionu koja je zaista značajna, jer suština je u tome da ne radimo iste stvari na više mesta, nego da neke stvari radimo zajedno.“

Takođe je vrlo važno da Institut bude otvoren pre svega za privredna društva i za privredu, a isto tako i za organe državne uprave, kao i za sve druge zainteresovane strane, jer suština je u tome da mi na ovim poslo-

vima radimo zajedno, da zajedno šaljemo jednu poruku koja je po svojoj prirodi plemenita, koja zaista nema u sebi ništa što bi moglo da bude pogrešno ili štetno.

Ja sam i prethodni put rekla da je Institut u prošloj godini mnogo uložio u investicije. Investirali smo u zgrade i opremu da bismo napravili svima vama bolje uslove za rad, da bismo pratili savremene trendove, da bismo mogli da se povezujemo sa evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju, da bi se ta poruka dalje i glasnije čula“.



*Prof. dr. Aco Janjićević: Predstavio
aktivnosti ATS za naredni period*

AKTIVNOSTI ATS U SKLADU SA STRATEŠKIM CILJEVIMA I NA NACIONALNOM I NA MEĐUNARODNOM PLANU

Prof. dr. Aco Janjićević, direktor Akreditacionog tela Srbije je, između ostalog, predstavio aktivnosti ATS-a za naredni period.

– Što se tiče 2020. godine, u skladu sa svojim strateškim ciljevima i politikom kvaliteta aktivnosti ATS, radićemo na završetku svih započetih procesa akreditacije, održavanju postojećih akreditacija i akreditaciji novih, rešavanju neusaglašenosti, potpunijoj primeni sistema menadžmenta ATS usaglašenog sa zahtevima standarda 17011 i drugih obavezujućih dokumenata međunarodnih organizacija: Evropske akreditacije, Međunarodne asocijacije za akreditaciju laboratorija ILAC i Međunarodnog foruma za akreditaciju IFA, čija je primena obavezna u 2020. godini. Radićemo posvećeno na utvrđivanju procesa ocenjivanja u cilju povećanja njegove efikasnosti, uz potpunu primenu izmenjenih. Sistem koji sam zatekao, u skladu sa potrebama je osvežen, izmenjen ne na uštrb kvaliteta, već sa projekcijom poboljšanja i pove-

ćanja kvaliteta izmenjenih dokumenata, održavanju potpisanih sporazuma EA MLA, ILAC MRA, IAF MLA, koje već imamo, saradnji sa regulatorima i vlasnicima šema ocenjivanja usaglašenosti, na uspostavljanju operativne saradnje u skladu sa potpisanim sporazumima i protokolima – a imamo ih na mnogim poljima, povećanju kompetentnosti zaposlenih, povećanju broja ocenjivača i tehničkih eksperata. Radićemo na: utvrđivanju sistema ocenjivanja kroz uspostavljanje jedinstvene liste dobre ocenjivačke prakse, sa ciljem harmonizacije rada ocenjivača, na potpunoj primeni izmenjenih kriterijuma za njihovu kompetentnost; na preispitivanju registra ocenjivača i tehničkih eksperata za obezbeđenje njegove potpune operativnosti na učešću u organizaciji programa i projekata, a ima ih već dva-tri, a biće ih četiri-pet do kraja godine; u oblasti akreditacije infrastrukture kvaliteta u zajedništvu sa Ministarstvom privrede; na uspostavljanju i primeni akcionih planova operativne saradnje sa drugim akreditacionim telima u skladu sa potpisanim bilateralnim sporazumima; na operativnoj implementaciji informacionog sistema na kome intenzivno radimo; sprovođenju politike promocije potpisanih sporazuma kroz promociju, akreditacije i ekvivalentnosti sistema akreditacije u Republici Srbiji sa sistemima akreditacije prvenstveno u zemljama članicama EU.

Pored navedenog, radiće se: proširenje oblasti akreditacije na oblast koja je obuhvaćena zakonom o građevinskim proizvodima i pripadajućim pravilnicima; proširenje akreditacije na oblast koja je obuhvaćena Zakonom o medicinskim sredstvima; ocenjivanje u svrhu završetka prelaska na novo izdanje standarda 17025; unapređenje uspostavljenog procesa akreditacije sertifikacionih tela za sertifikaciju sistema menadžmenta; medicinska sredstva 13485, proširenja akreditacije za oblast akreditacije medicinskih laboratorija za oblast akreditacije prema standardu 15189, plus 22870; na nastavku započetih aktivnosti na akreditaciji u oblasti usaglašenosti kvalifikovanih usluga od poverenja; na nastavku aktivnosti na akreditaciji poslova u vezi sa primenom zakona u vezi sa zaštitom podataka o ličnosti; na nastavku planiranih aktivnosti na akreditaciji tela za verifikaciju izveštaja o emisijama gasova sa efektom staklene bašte prema standardu 14065, koje će biti usaglašene sa donosiocem nacionalnog propisa u ovoj oblasti, s obzirom da u toku 2019. godine nije bilo aktivnosti od strane donosioca propisa”.

MANIFESTACIJE KVALITETA – ZNAČAJNA PODRŠKA U IMPLEMENTACIJI I Približavanju PROPISA STRUČNOJ JAVNOSTI I PRIVREDNICIMA

Nikola Mirković je pozdravio učesnike Nedelje kvaliteta 2020. u ime ministra privrede, gospodina *Gorana Kneževića* i pomoćnika ministra za ovu oblast, *Aleksandra Starčevića*, i u svoje lično ime. On se zahvalio Fondaciji za kulturu kvaliteta i izvrsnost što već dugi niz godina uspešno organizuje ovu manifestaciju.



Nikola Mirković: Skupovi o kvalitetu već godinama podižu lestvicu na jedan viši nivo...

– Državni organi koji kreiraju regulatorni okvir, kao što je Ministarstvo privrede, smatraju ove manifestacije značajnom podrškom u implementaciji propisa i u približavanju propisa široj i stručnoj javnosti i privrednicima, jer na taj način doprinose boljem okviru, i regulatornom i institucionalnom, za primenu tih propisa. Skupovi o kvalitetu već godinama na neki način i podižu lestvicu na jedan viši nivo i vrlo su uspešni u tome. Čestitam ovu godišnjicu kolegama iz FQCE... Mi ćemo nastaviti sa zajedničkim aktivnostima. O tome šta je Ministarstvo privrede uradilo od našeg poslednjeg skupa, imate sve informacije na našoj web stranici TECHNICS Ministarstva privrede – i o zakonodavnom okviru, i o pregovaračkom procesu, i o saradnji sa privredom i institucijama infrastrukture kvaliteta. Gospodin *Mirković* je pozvao učesnike skupa da prate jako zanimljiva i korisna predavanja koja slede, proglašavajući Nedelju kvaliteta 2020. otvorenom.

IZ PROGRAMA NEDELJE KVALITETA 2020 – AKTUELNE TEME, PRAKSA USPEŠNIH, OKRUGLI STO

Uvodne teme Nedelje kvaliteta 2020. bile su: Poslovna izvrsnost na

pragu nove decenije, koju je izložio *dr Miloš Jelić* i Evropski “Zeleni dogovor” – *mr Dušan Stokić*.

U okviru panela I, izloženi su radovi: Industry 4.0 – Quality 4.0: Kompetentnost ljudskih resursa – glavni rizik ili prilika, našeg eksperta *Vladimira Simića*; Modernizam vrijednosti i kvalitet – *prof. dr Zdravko Krivokapić*; Određivanje prilika primjenom modela organizacione kompetentnosti – *prof. dr.sc. Krešimir Buntak*; Operativni rizik – ključni rizik postizanja održivog uspeha – *dr Radoica Luburić*; Agilni pristup upravljanju investicionim projektima – *dr Radoslav Raković*.

Navodimo još neke zanimljive teme sa Nedelje kvaliteta 2020: Smanjenje rizika od katastrofa i upravljanje vanrednim situacijama u Republici Srbiji – *dr Nenad Komazec*; Mjerenje performansi pametnog grada u oblasti saobraćaja – *emeritus prof.dr Milan Perović* i *mr Dragoljub Šarović*; Uloga i značaj standarda za veštačku inteligenciju – *dr Snežana Čerepnalkovska* i *dr Sonja Čerepnalkovska*; Održavanje tehničkih sistema i bezbednost zaposlenih – *prof.dr Zoran Punoševac*; Organizaciona kultura: faktor uspešnosti – *Tatjana Nešić*; Metodološki pristup procesu preispitivanja od strane rukovodstva – *Brani-slava Milovanov...*

Predstavljeni su primeri dobre prakse apsolutnih pobednika za “Oskar kvaliteta” 2019, održan je okrugli sto sa temom: *Autsors: partnerstvo sa visokim stepenom zajedničkog rizika?*

PRIMERI DOBRE PRAKSE

Dobitnici prvih nagrada u svojim kategorijama za Nagradu za poslovnu izvrsnost “Oskar kvaliteta” 2019 – 25. jubilarne dodele, predstavili su se svojim primerima dobre prakse.

Apsolutni pobednik u kategoriji javnog sektora – *Specijalna bolnica za rehabilitaciju “Banja Koviljača”*, sa prezentacijom *primarijusa dr Aleksandra Jokića*, direktora Bolnice, koji je predstavio Kvalitet usluga ove izuzetne institucije.

Šampion izvrsnosti u kategoriji realnog sektora – *Opšta bolnica Medi-group, N. Beograd*, sa prezentacijom *dr Miodraga Stefanovića* o Korisničkom iskustvu 360°.

Šampion izvrsnosti za organizaciju van teritorije Republike Srbije, 13. Jul – *Plantaze, Podgorica*, predstavljen je sa temom: Menadžment kvalitetom vina i bezbednost proizvoda, autora *MSc Saše Vujičića*.

Podsećamo da je na 25. konkursu za dodelu “Oskara kvaliteta”, uručeno prvi put novouspostavljeno specijalno priznanje za *Lidera poslovne iz-*



Vladimir Trajković i dr Miloš Jelić, predsedavajući na prezentaciji
Primera dobre prakse

vrstnosti, koje je dobila gospođa Verica Maraš – izvršna direktorka kompanije 13. Jul – Plantaže.



Dr Miodrag Stefanović

Završnu reč, nakon prezentacije primera dobre prakse izvršnih, dao je dr Miloš Jelić, predsednik Programskog odbora FQCE i predsednik ocenjivačkog tima za Realni sektor i za Organizacije van teritorije Republike Srbije. Prenosimo njegove utiske.

– OPŠTA BOLNICA „MEDIGROUP“ je najveća privatna bolnica u Srbiji, koja impresionira ne samo portfolijom zdravstvenih usluga koje nudi, već i najsavremenijem pristupu svojim korisnicima usluga.

Brigu o pacijentima, pored medicinskog osoblja koje je zaduženo za lečenje, vode *Patient Care manager*, koji prati pacijenta po pruženoj usluzi (npr. pozivanje pacijenta koji je bio na bolničkom lečenju nakon izlaska iz

bolnice prvog, trećeg i sedmog dana), ali i *Pacijent navigator*, lice koje preuzima korisnika usluge po prijemu u bolnicu i usmerava ga na sve aktivnosti kojima se pacijent podvrgava u medicinskom tretmanu.

Savremenost u komunikaciji se ogleda i u komunikaciji sa spoljašnjim okruženjem. U Opštoj bolnici Medi-group su shvatili da je vreme javnog reklamiranja prošlo i da se potencijalnim pacijentima sve više prilazi preko društvenih mreža.

U tom smislu, funkcija marketinga u Bolnici sve više sarađuju sa *influencerima*, i to sa onima koji su lideri u broju pratilaca na mrežama.

– SPECIJALNA BOLNICA ZA REHABILITACIJU „BANJA KOVILJAČA“

– Kada kažemo banje u Srbiji, prva nam je asocijacija na naše ljude koje tamo srećemo kao korisnike. Zamisljamo da svaka zemlja upućuje svoje građane na oporavak u svojoj zemlji.

Banji Koviljači je pošlo za rukom da promeni ovakav način razmišljanja. Nju je posetila austrijska delegacija i pošto je Banja ostavila povoljan utisak, ponudila je da svoje osiguranike uputi u Banju Koviljaču ukoliko ispuni sve uslove koje se u Austriji zahtevaju od tamošnjih banja.

Banja Koviljača tu priliku nije propustila i danas ima svoj „izvoz“ usluga, jer boravak i tretman austrijskih gostiju plaća austrijsko socijalno osiguranje, budući da se Banja dokazala da pruža najmanje isti nivo usluga kao banje u Austriji.



PKS – Nedelje kvaliteta 2020: Verni prijatelji kvaliteta ni ovog puta nisu izostali



Primarijus dr Aleksandar Jokić



MSc Saša Vujičić

– 13 JUL – PLANTAŽE – Svi znamo da je ova kompanija u svetu poznata po svojim brendiranim vinima, ali verovatno ne znamo da je ova kompanija, koja ima 600 stalnih i 1000 sezonski zaposlenih ljudi, specifična po mnogo čemu. Ako se kao, na primer, kao master ekonomije zaposlite u Plantažama, nemojte očekivati da ćete prvog radnog dana dobiti radni sto i kompjuter.

Prva tri radna meseca provešćete u vinogradu pored loze. Koliko god to u prvom trenutku delovalo razočaravajuće za mladog ambicioznog čoveka, iskustvo je pokazalo da to stvara jednu retko viđenu privrženost delatnosti, odnosno Plantažama.

Malo je ljudi koji žele da napuste Plantaže, a dobar deo njih odlazi u penziju sa samo jednim popunjenim mestom u radnoj knjižici. Da je to tako, najbolje govori činjenica da je generalna direktorka započela svoj radni vek u Plantažama pre 35 godina i prirodnim putem napredovala do čelnog mesta u preduzeću.

AUTSORS – PARTNERSTVO SA VISOKIM STEPENOM ZAJEDNIČKOG RIZIKA?

Okrugli sto na temu: AUTSORS – PARTNERSTVO SA VISOKIM STEPENOM ZAJEDNIČKOG RIZIKA?, održan je 6. marta u okviru Nedelje kvaliteta 2020, sa uvodničarem *Slobodanom Šekarićem* iz Prvog partizana Užice i moderatorom *dr Milošem Jelićem*, predsednikom Programskog odbora FQCE.

Gospodin Šekarić je dobio sve pohvale za izuzetno uvodno izlaganje i izazvao veoma zanimljivu i konstruktivnu raspravu, sa velikim brojem učesnika u diskusiji i bez konačnog odgovora: *šta je autsors?*



Akteri okruglog stola: dr Miloš Jelić, moderator i Slobodan Šekarić, uvodničar

Dr Miloš Jelić je, kao uvod u izlaganje *Slobodana Šekarića*, predstavio tri definicije autsorsa, od kojih su dve iz standarda. Standard ISO 37500 kaže da je to poslovni model kojim isporučilac isporučuje proizvod ili uslugu klijentu – prilično jednostavna definicija. Ona koja mu se više sviđa je definicija iz ISO 9000, koja je sistematska i kaže da je to aranžman u kome eksterna organizacija obavlja neki proces ili funkciju organizaciji, pri čemu je eksterna organizacija izvan sistema menadžmenta organizacije, a funkcija ili proces unutar sistema menadžmenta. Treća definicija koju je naveo, kaže da je to: snabdevanje proizvodima i uslugama od treće strane, kroz visoko integrisane procese i organizacione modele.

Dr Jelić je naglasio da ove definicije daju prostor za dalje razmišljanje i postavio načelno pitanje u odnosu na poslovanje: *zašto je uopšte taj autsors ušao, kako je ušao, da li je to reakcija na tekuće poslovanje, što bi bilo neko tradicionalno gledanje? Kada kažem tradicionalno – do pre desetak godina, ili neko moderno gledanje – da je to deo poslovne strategije koja ide u pravcu poslovne izvrsnosti.*

Uvod *dr Jelića* je za gospodina *Slobodana Šekarića* bio nešto neočekivano i novo, tako da ja on izjavio da sada mora da improvizuje, da je zaboravio kako treba da počne, ali ne i šta treba da kaže. Problem nastaje jer ustvari nema odgovor na pitanje i ne zna šta je autsors.

Ovakva izjava uvodničara okruglog stola nagovestila je veliko interesovanje prisutnih, a kasnije i zanimljivu i konstruktivnu diskusiju, zbog čega u daljem tekstu prenosimo veći deo njegovog izlaganja.

Slobodan Šekarić: UVOD U OKRUGLI STO

Moji problemi dolaze verovatno od toga što nisam tu reč *outsors* primio. U bukvalnom prevodu kažu da to znači spoljni izvor. To je potreban, ali ne i dovoljan uslov da bi nešto bilo *outsors*. Onemogućena je potpuna verbalna komunikacija, koja se zasniva na jeziku i na reči koja mora imati jasno značenje i potpunu smisao-nu vrednost, da bismo mogli da komuniciramo.

Odatle počinju moji problemi. Ja, opet, radim u službi koja je servis menadžmentu i koja treba da odgovore na neka pitanja koja se tiču standarda i nekih pojmova iz standarda. Lako mi je sa eksternim posetiocima i proveravačima da izađem na kraj, kada oni pitaju kako upravljate *outsorsom*, ja pitam: a šta vi smatrate pod tim *outsorsom*? Nakon toga se razgovor na ovu temu završava.

Međutim, moram da nađem odgovor za svoj menadžment, s obzirom da je moj zadatak da zahteve standarda pretvorim u život, zbog toga sam počeo da istražujem i naišao sam na neke podatke.

Kažu da se ta reč pojavljuje negde 80-tih godina prošlog veka, kada počinju da se dešavaju društvene prilike kao što je globalizacija, ekonomska kriza, ekspanzija informacionih tehnologija, kada se ta reč nekako odomaćuje, postaje sve više u upotrebi. Ona u tom trenutku znači izmeštanje procesa iz organizacije u neko povoljnije okruženje. Obično su to tada bili neki manje važni procesi. Međutim, vremenom se *outsors* uju i važniji procesi i, po nekim teoretičarima, sve se može *outsorsovati* odnosno izmestiti, osim menadžmenta. Osim neke želje za sticanjem profita, ono što je suština i smisao *outsorsa*, što je plemenito u toj ideji, jeste da se svoje sporedne aktivnosti pretvore u ključne aktivnosti isporučioaca. Iz tog smisla proističe i poboljšanje efekata koji su zanimljivi, ali su nama najvažniji – poboljšanje fokusa i poboljšanje kvaliteta. Ako imate neki sporedni proces kojem ne možete toliko da se posvetite, vi ga izmeštate i to nekome postaje životno pitanje presudno za opstanak, čemu se potpuno posvećuje. S obzirom da se radi o vrlo važnom aranžmanu, jer vi deo svoje organizacije poveravate nekome, iz-

meštate je, onda se to izmeštanje ne dešava onako ogoljeno, nego je ono obogaćeno. Tim izmeštanjem procesa izmešta se i deo kulture organizacije, što je veoma značajno. Izmešta se i deo upravljačkog i stručnog kadra, izmeštaju se i neka specifična tehnološka zvanja i tehnološka rešenja. Obavezno se izmešta i deo sistema menadžmenta koji se odnosi na to područje primene, a uz to ide i dobra praksa. Pokušavamo da izmeštamo i ono što smo naučili u svojoj organizaciji.

Uz proces koji se izmešta, izmešta se mreža isporučilaca, način komunikacije, kultura i td. Tada ovaj aranžman poprima neke attribute, stvara se i prirodna je velika međuzavisnost. Ove dve organizacije su vezane više nego partneri. Sledeći atribut su zajednički rizici. U ovoj situaciji postoji izuzetna solidarnost u podeli rizika i u prihvatanju rizika, za razliku od klasične nabavke, gde to nije baš tako izraženo. Prenosi se i sistem menadžmenta, nekako je harmonizovan i koordiniran razvoj i upravljanje i prenosi se i deo zajedničkog nasleđa, sve što je nasleđeno i stvoreno u matičnoj organizaciji kao kultura, kao uspostavljene veze, odnosi itd., sve to može da se prenese u organizaciju koju sada zovemo *outsors*.

Ja bih ovde mogao da stavim tačku i da budem zadovoljan svojim istraživanjem i svojim saznanjem, poprilično mi je jasno šta je to *outsors*, da nema standarda i da nema definicija u tim standardima koje me bune i ni u jednoj od tih definicija ja sada nisam našao da je to baš taj izmešteni proces iz organizacije. Dakle, proces koji je nekad bio u organizaciji pa smo ga sada izmestili da bismo dobili neki bolji rezultat.

U daljem izlaganju gospodin Šekarić se osvrnuo na definiciju outsorsa iz 2008. godine, gde se spominje reč izabere, koja govori o slobodi organizacije.

Izabрати, znači biti slobodan. Kod nabavke vi nemate baš slobodu, nabavka je najčešće nužda, pogotovu u situaciji monopola, više nema nikakve slobode. U ovom slučaju standard kaže da organizacija izabere.

Prethodna definicija otvara neka pitanja, koju vrstu i nivo upravljanja je potrebno uspostaviti nad procesima iz *outsorsa*, kako napraviti podelu upravljanja procesom, kako, ako je upitna sposobnost dostizanja neophodnog upravljanja primenom zahteva 74, kako je obezbediti na drugi način. Na ovo pitanje potrudila se da da odgovor nova definicija iz 2015. godine, koja kaže da je *outsors* ustvari napraviti aranžman na osnovu koga ek-

sterna organizacija obavlja deo funkcije procesa organizacije, uz još jednu napomenu: eksterna organizacija je izvan predmeta i područja primene, iako je funkcija ili proces unutar sistema menadžmenta. Jasnije je to u zahtevu 842 za nabavku, gde se kaže da organizacija mora da obezbeduje da se eksterno nabavljenim procesima upravlja u okviru njenog sistema menadžmenta kvalitetom. Dakle, organizacija postavlja zahtev da pod njen kišobran uđe i taj proces iz *outsorsa*. On ne traži da se bavimo izlaznim elementima iz procesa, već upravljanjem procesom, a to znači da se bavimo upravljanjem: aktivnošću i njihovim redosledom, planiranjem i strategijom, ciljevima, ljudima, odgovornostima, znanjem, informacijama,...sve je tu. I, odjednom sada dolazimo do saznanja da ona praksa koja je bila prisutna i kakvu smo mi u organizacijama objašnjavali kako upravljamo procesima iz *outsorsa*, više ne može da se održi. Više ne možemo da kažemo da je upravljati procesom iz *outsorsa* moguće prilikom ugovaranja utvrđivanjem nekih specifikacija za izlazne elemente, ili recimo primenom plana kvaliteta, koji je vrlo zanimljiv dokument i on je možda najbliži ovom upravljanju procesom iz *outsorsa*. Ne možemo da kažemo ni da to radimo proverom sa druge strane sistema menadžmenta kvalitetom, jer mi proveravamo proces, ali ne upravljamo tim procesom. Ispitivanje i kontrolisanje kod isporučioaca u svim fazama realizacije proizvoda, ni tu nije odgovor. Na osnovu uspostavljenog partnerstva i tu nešto nedostaje. Mi više ne možemo te modele da primenimo i da kažemo, to je odgovor na pitanje kako ste obezbedili upravljanje procesima iz *outsorsa*. Ne znam kako se to može obezbediti ako je organizacija suverena? Znači, postoji neka organizacija koja ima svoj život, hoćemo da uspostavimo sa njom neki poslovni odnos, sada treba da joj nametnemo svoj menadžment, recimo upravljanja kvalitetom. Ne znam kako je to uopšte moguće. Moguće je možda ako se radi o izmeštenom procesu, koji je nekada bio kod nas pa smo ga sa onim kompletnim paketom koji sadrži i menadžment, odnosno upravljanje tim procesom, preneli. U ovoj definiciji ima još jedna reč koja je zanimljiva, a to je aranžman. *Aranžman*, zavisno od konteksta, može da znači sporazum ili nagodbu, ali može da znači i razvrstavanje snaga, novi raspored ili poredak, što opet pomalo vezuje za onaj izmešteni proces. Organizacija je odlučila da napravi novi raspored snaga, što znači da je moguće pod kišobran staviti ono što je bilo vaše, pa

ste ga izmestili. To je samo slabašan nagoveštaj, nije pouzdan kriterijum da kažemo ponovo da je autsors izmešten proces, ali je neki nagoveštaj.

Kada smo kod definicija, ima još jedna definicija u standardu iz 2015. godine, u prilogu A tačka 8, koja kaže: autsors uvek ima suštinsku karakteristiku usluge, budući da ima najmanje jednu aktivnost koja se nužno obavlja kroz *interfejs* između isporučioaca i organizacije. Ova reč *interfejs* opet mi unosi neku zabunu. Pretpostavljam da ona ovde ima značenje zajednička aktivnost između ove dve organizacije. Ona takođe može da znači, posrednik između ove dve organizacije i ovo što se dešavalo u tom međuprostoru. Ali kada se ovde kaže da autsors ima karakter usluge, onda se ja pitam, a u čemu je razlika između nabavke usluge, autsorsa i, recimo, nabavke proizvoda? Zaključujem da je razlika u karakteru predmeta nabavke. Nabavka proizvoda i nabavka usluge se bavi izlaznim elementom iz procesa, a autsors se bavi procesom, nabavkom procesa. To je jedna razlika. Druga razlika je spremnost na preuzimanje rizika. Između neke organizacije od koje vi kupujete i kod vas ne mora uopšte nikakva podela rizika da postoji. Kod autsorsa oni su sudbinski vezani, rizik održanja je u pitanju i ta je veza vrlo ozbiljna i jaka. I treća razlika je u nivou primene sistema menadžmenta organizacije... Već je rečeno da mora pod onaj kišobran da ide, autsors, dok kod nabavke usluge i nabavke proizvoda to uopšte ne mora biti pod tim kišobranom.

Gledajući sada ove definicije, pokušavam da definišem neke karakteristike autsorsa, koje iz njih proističu: 1. to je eksterna organizacija; 2. utiče na postizanje usaglašenosti; 3. po karakteru je usluga; 4. predmet nabavke je proces; 5. proces je u okviru predmeta i područja primene sistema menadžmenta.

Nakon prethodnih sagledavanja, Slobodan Šekarić se osvrnuo na tumačenja iz prakse.

Imamo tumačenje da je autsors spoljni resurs ili spoljni izvor. Na primer, Valjaonica bakra iz Sevojna koja isporučuje *Prvom partizanu Užice* ulazne elemente za proizvodnju čaure jeste spoljni izvor, ali nije autsors. Od ovih pet kriterijuma koji su pomenuti, ona jeste eksterna organizacija, proizvod koji mi nabavljamo utiče na usaglašenost, ali po karakteru nije usluga, mi kupujemo proizvod od njih. Predmet nabavke nije proces i nije unutar našeg sistema menadžmenta. Oni imaju svoj sistem menadžmenta. Nešto što je malo bliže, recimo mi opremu za praćenje i merenje šalje-



Slobodan Šekarić: Šta je autsors?

mo u „Krušik“, u njihovu laboratoriju na etaloniranje. Od onih pet karakteristika šta zadovoljava? Zadovoljava ovaj da je to eksterna organizacija. Utiče na usaglašenost svakako. Karakter je usluga, predmet nabavke je proces, ali nije u našem sistemu menadžmenta. Sve se složilo, ali ta kockica fali. Čuje se ponekad da je autsors aranžman kada eksterna organizacija radi po tehnologiji organizacije korisnika. To nije svakako dobro tumačenje, tehnologija je promenljiva stvar, promeni se začas. Recimo, modernizacija nekad i sad, to gubi karakter autsorsa.

Neko treće tumačenje kaže da je autsors nabavka resursa čiju usaglašenost sa zahtevima organizacija kontroliše. A to nije autsors, zato što recimo mi to radimo i za nabavku proizvoda. Mi određene proizvode kontrolišemo, naravno, koji su na listi obaveznog kontrolisanja, pre nego što uđu u organizaciju. Dakle, ovo tumačenje ne pravi razliku između nabavke proizvoda, nabavke usluge i nabavke procesa, a ne bavi se ni onim sadržajem u upravljačkom paketu.

Kada je reč o obimu teksta o značenju autsorsa, 2015. ga je bilo tri puta manje nego 2008. godine. Mogao bi se izvući zaključak da je u međuvremenu prihvaćen taj pojam i da nema potrebe da se više objašnjava. Međutim, sigurno nije to razlog, jer se u svim standardima pojavljuje definicija kvaliteta, bez obzira što smo ga konačno prepoznali i usvojili. U isto vreme, obrnuto proporcionalno, raste teks koji se odnosi na nabavku. Puno ga je više u standardima iz 2015. nego u standardu iz 2008. godine. Zaključak koji izvlačim jeste, da možda i autor standarda više neće previše da insistira na pitanju – šta je to autsors. Možda to i nije tako važno. Biće da je važnije da mi uspemo da obezbedimo

toliki nivo upravljanja da ovo što dobijemo od isporučioaca ne utiče na postizanje usaglašenosti, ili da utiče, znači da nam ne kvari posao. I drugi moj zaključak jeste, da je autsors ustvari izmešten proces, sa svim onim atributima koje sam, prethodno naveo. Autsors podrazumeva visok stepen međusobne zavisnosti, podelu rizika i usaglašene sisteme menadžmenta.

Slobodan Šekarić je svoje izlaganje završio rečima derviša Ahmeta Nurudina (Meša Selimović, „Derviš i smrt“): „Eto, to su neke moje muke, muka razgovora sa samim sobom“.

DISKUSIJA

Nakon izložene ove provokativne teme sa još provokativnijem početkom, kada je uvodničar rekao da ne zna ono o čemu treba da upozna prisutne, podstaknuta je diskusija velikog broja učesnika okruglog stola.

Diskusiju je započeo **dr Miloš Jelić**, koji se osvrnuo na primer „Krušika“ i onih pet (sjajnih) navedenih elemenata, sa dilemom u vezi petog – etaloniranje, za koji je rečeno da se nalazi unutar sistema menadžmenta *Prvog partizana*:

– Dakle, tema je provokativna, početak je bio još provokativniji, kada vam neko kaže da ne zna ono o čemu treba da vas upozna, pa verujem da ćemo biti dovoljno isprovocirani za diskusiju sada posle izlaganja. Dok kolege razmišljaju, da nešto kažem u vezi primera „Krušika“. Kod onih pet, po mom mišljenju sjajnih elemenata, baš ću ih potpuno akceptirati, izostao je onaj peti. Rečeno je da je to usluga etaloniranja, koja se ne nalazi unutar vašeg sistema menadžmenta. To je meni malo izazvalo dilemu, reč je o etaloniranju. Da li je to nešto što je izvan vašeg sistema menadžmenta, ako je etaloniranje zahtev koji se nalazi unutar vašeg sistema. Niste li vi na taj način autsorovali nešto što bi inače trebalo da bude vaš proces?

Slobodan Šekarić je rekao: Ovde mi ne upravljamo procesom etaloniranja, koji se odvija u „Krušiku“ po njihovim pravilima i njihovim standardima, po njihovom sistemu menadžmenta. Oni imaju svoj sistem menadžmenta, svoje planiranje, svoje resurse, svoje ljude, svoje načine, odnosno procedure kako to rade i mi time ne upravljamo. Zbog toga taj zahtev nije ispunjen i ne možemo da smatramo da je i to nešto što je iz autsorsa i ne može da ponese taj naziv.

Miloš Jelić: Da otvorimo i tu polemiku, s obzirom da se u literaturi koju sam ja čitao pronalazi nekoliko nivoa autsorovanja. Od jednog koji je prilično redukovan, do dela gde vi kada autsorujete imate pravo i na vrstu

neke provjere druge strane, pa i uvođenje kontrolnih tačaka i u njegovim procesima, dakle ne bi se mogao ovako tvrdo postaviti kriterijum, da ukoliko vi ne kontrolirate njegov proces, da to onda nije autorsovanje. Mislim da bi to trebalo malo razmekšati.

Tatjana Nešić je, između ostalog, zapazila da postoji razlika u nivou upravljanja, a opet treba da bude povezana sa onim koliko je onaj proces koji mi nabavljamo kritičan za naše poslovanje. Nivo upravljanja, može da ispunjava redovno kriterijume koje smo mi postavili, i da radi onako kao što bismo mi radili. To se vrlo retko dešava. A ovde vam je recimo, u primeru, biometrološka laboratorija kojoj je kriterijum da je akreditovana po 17025, itd...

Slobodan Šekarić: To što Vi kažete je tačno, to je sve definisano u standardu iz 2008. godine, tamo se poziva na nivo upravljanja, kaže se da taj nivo upravljanja zavisi opet koliko je ta organizacija spremna da zadovolji naše zahteve. Ali, u ovom standardu iz 2015. godine samo stoji ova napomena i u tački 842 – vrsta i obim upravljanja kaže: organizacija mora da obezbeđuje da se eksterno nabavljenim procesima upravlja u okviru njenog sistema menadžmenta. U okviru njenog sistema menadžmenta, to meni pravi zabunu.

Branislava Milovanov je najavila novu verziju standarda 2023. godine, u kojoj neće biti autorsora.

– Znači, biće nabavka proizvoda, procesa i usluge, a autors je nabavka procesa. Ne nabavljamo mi proces, ako nam neko etalonira, to nije naš proces. Ali, na primer, ako neko pravi čokoladu pod mojim imenom, znači pitanje je odgovornosti, prenošenja odgovornosti, ja odgovaram za tu čokoladu na tržištu, a pravi mi je tamo xx iz Surdulice, onda je on za mene autors. Može da radi po mojoj recepturi, može da radi po svojoj recepturi. Ja sam njemu dao ulaze, ja zahtevam izlaze. Interesuje me izlaz, da odgovara mojim kriterijumima. Ja šaljem svoje ljude, tamo imam stalno čoveka koji ih nadgleda – to je autors. Čitav proces mi radi neko drugi – standard kaže ceo ili deo. Sve drugo je usluga, stvar je da se upravlja tim procesom.

Dr Jelić je konstatovao da je ovaj problem sada malo jasniji, ali da ima još otvorenih pitanja i pozvao na razjašnjenje nekih dilema kroz konkretne primere.

– Mislim da je ovo malo razjašnjeno, kada kažem malo znači da ima sigurno još otvorenih pitanja. Autorsovanih usluga ima puno, kao i nivoa kontrolisanja tih autorsovanih procesa. Hoće li se raditi pre nego što aut-

sorsujete proveru preko druge strane, gde ćete postaviti kontrolne tačke, da li kod sebe na ulazu ili na njegovom izlazu, da li ćete stavljati kontrolne tačke i nad njegovim procesom....? Nagoveštaj verzije za 2023. razrešava donekle dilemu, da je ovo eksterno nabavljeni procesi, proizvodi i usluge, to će biti nova terminologija.

Danica Gluhajić je navela primer firme u kojoj radi.

– Posao bezbednosti i zdravlja na radu obavlja autors, Institut za bezbednost, ali i pored toga u organizacionoj strukturi uopšte, realno u preduzeću, postoji inženjer za bezbednost koji se zove HS inženjer. Da li je angažovanje Instituta pogrešno, ili je to plus, s obzirom na naš bezbednosni inženjering, koji kontroliše naše sprovođenje zakona. Ljude šaljem na raznorazne obuke, specifične stvari rade, proveravamo da li smo sve ispunili. Dakle, od njihove strane dolazi odgovorno lice i kontroliše nas, ali pored toga mi imamo neke naše unutrašnje zahteve, imamo zahteve naših naručilaca za naše usluge i pojavila se potreba da imamo svog inženjera, koji koordinira sa Institutom i ujedno još interno proverava nas. Da li je to suvišno, ili je preporučljivo?

Dr Miloš Jelić je izneo svoj utisak, da u ovom slučaju nema ničeg suvišnog.

– U svakoj firmi imate pravnika, koji ne mora da ima pravosudni ispit, ali za određene situacije vaše preduzeće moraće da zastupa na sudu neko ko ga ima. Znači, za taj deo procesa morate da angažujete nekoga spolja. Verovatno ćemo otvoriti polemiku, meni to ima karakter autorsinga, a ne usluge, zato što suštinski taj proces u svim situacijama normalno radi pravnik koji zastupa firmu, a ovo je jedna situacija gde ste vi morali da ga autorsujete zbog nedostatka kompetencije na vašoj strani.

Branislava Milovanov se opet osvrnula na pitanje oko toga – šta je definisano?

– Ako je definisan proces bezbednosti i zdravlja na radu, taj proces ne može nikada da se autorsuje 100%. Dakle, ne može da se autorsuje šta mi radimo u firmi, kako vodimo brigu o bezbednosti i zdravlju na radu. Mi imamo eksterno angažovano lice koje obavlja deo tog procesa, a to je praćenje zakona i pisanje onih evidencija. Sve drugo radimo kroz naš sistem, kroz onih 16 procesa koji se zahtevaju sistemom bezbednosti i zdravlja na radu. Ne može eksterno neko da obezbedi da ja bezbedno radim na svom radnom mestu, sam moram to da obezbedim.

Dr Radoslav Raković:

– Pre svega, Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu predviđa da organizacije obavljanje tih poslova mogu da uredi na dva načina. Ili će imati svoje sopstveno obrazovano lice, ili će autorsovati time što će angažovati neko pravno lice, koje će to obaviti.

Čitava ta priča je tesno povezana sa rizicima, jer nećete autorsovati nešto ako baš ne morate i ako baš nemate neki veliki interes da to radite. Nekako se čovek najlagodnije oseća kada sve stvari drži na neki način pod svojom kontrolom. Iz nekog razloga autorsujete nešto i onda delite rizik. Delite i dobit, jer time nešto dobijate i vi i ta organizacija koju vi angažujete. Ključna stvar je ipak taj rizik, zbog toga što smo recimo u našoj delatnosti mi kao organizacija kroz ugovor odgovorni našem klijentu za ono što nastane kao rezultat, bez obzira da li smo mi kumovali nekom problemu ili je to uradio neko koga smo angažovali, mi smo ustvari krivi. I to je sad neki rizik koji vi morate svesno da snosite... Znači, ta priča sa autorsom se u krajnjem slučaju svodi na problematiku oko rizika. Mislim da se danas malo preteruje u svemu tome, autorsuje se i ono što ne mora. Neko je i celi biznis zasnovao na gomili autorsora.

Dr Jelić se nije složio sa konstatacijom da se danas preteruje, jer se autorsuje i ono što ne mora.

– Autorsuje se ono što će biti isplativije, bliže ciljevima organizacije, jer neko može to da uradi bolje, jeftinije i sigurnije, sa manje rizika. To ne treba povezivao sa moranjem, nego sa poslovnim ciljevima.

Vladimir Simić, naš svima poznat eksperat za kvalitet, uz sve pohvale za izlaganje S. Šekarića nazivajući ga impresivnim, svoje učešće u diskusiji je započeo izjavom da nema problema sa terminom autors, da ga potpuno razume i u praksi primenjuje sa nekoliko ograničenja.

Gospodin Simić se osvrnuo na prethodna izlaganja komentarišući vlasništvo procesa, smatrajući da je veoma lako da se utvrdi razlika između nabavke i autorsovanja.

– Izuzetan primer etaloniranja koje „Krušik“ obavlja za PPU je usluga, a ne proces. Proces održavanja opreme i merila je proces Prvog partizana, za koji je ova kompanija vlasnik, dok je „Krušik“ vlasnik procesa etaloniranja i za to je dobio i akreditaciju od Akreditacionog tela Srbije.

Ako sada uzmemo primer transporta, ukoliko morate zbog iznenadne potrebe da angažujete kamione, šlepere, hladnjače, mehanizam ocenjivanja, kontrole, sopstvenog autorsora

kojim se upravlja je jedna priča, dok je autsorski dopunskog kamiona, koji radi dok se ne vrati iz iznenadne potrebe npr. izvoza potpuno druga priča i tu imamo nabavku, koja ide prema kamionima, a upravljanje sopstvenim procesom. Znači, imamo kontrolu nabavke, da li je kamion pripremljen..., ali ne možemo da upravljamo time koji će šofer da vozi, kojom će maršrutom da se ide, kontrolu merenja temperature, vlage, tahograf koji je baždašen, kalibriran, da li šofer ima sve što treba – time ne možemo da upravljamo, već samo da to kontrolišem, što je utvrđeno u ugovoru i to je ono što je jako bitno.

Što se tiče terminologije, u originalnim tekstovima je reč kontrola, koju smo preveli kao upravljanje... Zbog toga dolazi do razgovora sa ocenjivačem o tome šta autsorsujete, gde se postavlja kontra pitanje – šta Vi mislite da je autsors? Odgovor nema, razgovor po tom pitanju se tu završava.

Vladimir Simić se saglasio sa stavom dr Jelića, smatrajući da je potpuno u pravu govoreći o autsorovanju kao procesu od koga se ne može pobeći, upravo zbog tehnologija, uštede i zajedničkog razvoja.

Draga Kolarov je iznela neka iskustva Zavoda za javno zdravlje Subotica. Ona je najpre istakla da je jako važno da imate bilo koji standard, baviti se sertifikacijom i akreditacijom znači pružati više od drugih i biti uvek bolji među jednakima.

– Što se tiče autsorsa, ono o čemu se vodi računa i što je jako bitno jeste, da je fokus uvek na korisniku. Uvođenjem autsorsa, ili kojom će se već terminologijom nazvati, ne sme da se naruši kvalitet garantovane usluge koja će se pružiti korisniku.

Posmatrajući to sa aspekta akreditacije laboratorije po 17025 ili 15189, iskustvo je pokazalo da laboratorije često imaju rizike, ili probleme zbog velikog obima posla, nedostatka resursa... pa mora da se krene u postupak dosadašnjeg podugovaranja, a sada se to zove eksterno nabavljene usluge na stalnoj osnovi. Tom prilikom se pribegava proveru kompetentnosti laboratorije sa kojom se ostvaruje ugovor o eksterno nabavljenoj usluzi, autsorsu, ili nekadašnjim podugovaranjem sa kompetentnim laboratorijama.

Veliki je broj faktora o kojima se mora voditi računa kada se odabira korisnik sa kojim će se vršiti autsors, podugovaranje ili eksterno nabavljanje usluge, jer su sada to tri termina koji se otprilike na isto odnose. Trku polako dobija termin – eksterno nabavljene usluge, jer kao što se najavljuje u

standardima 9001 i 17025, to je već svrstano u eksterno nabavljene proizvode i usluga na stalnoj osnovi. Proističe zaključak da uvek treba voditi računa ukoliko postoji potreba za takvim aktivnostima, što ne sme da utiče na smanjenje kvaliteta usluge koju isporučuje sertifikovana ili akreditovana organizacija.

Milinko Lukić, govoreći o ključnom problemu ove diskusije – uz sve pohvale za zanimljiv uvod u ovaj okrugli sto, smatra da je problem u prevođenju reči autsors.

– Prevodioci u našem standardu nisu razumeli šta znači autsors, pa ga nisu ni preveli. Da su ga preveli barem rogovatnom kovanicom da autsors znači prepuštanje, prepuštanje nekakvih procesa, funkcija, poslova nekome drugome, da razreši problem...

Lukić je mišljenja da je termin prepuštanje puno bolji od termina izmeštanje: Ja mogu da izmestim nešto što je moje, a prepuštam nešto što bih mogao i trebao prvo ja da završim da bih zadovoljio svog kupca, a ja prepuštam nekome da mi to uradi, jer to radi brže, bolje, jeftinije.

Slobodan Šekarić se složio sa terminom izmeštanje, koji je uzet kao najpribližniji opisu. Spomenuo je i predloge premeštanje, relokacija, koje namerno nije upotrebio u ovom izlaganju, jer mu je – kako je rekao, zaista teško da vlada tim stranim pojmovima uz autsors koji ga je već dovoljno namučio.

Prof. dr Zoran Punoševac se, nakon pohvala organizaciji okruglog stola i uvodničaru, osvrnuo na autsors i problem bezbednosti.

Da li je autsors, da li je usluga, postavlja se pitanje da li se u tim slučajevima dupliraju lica za bezbednost. Prof. Punoševac je, s obzirom na svoje dugogodišnje iskustvo, imao sledeći komentar: siguran da osoba koja radi u firmi na poslovima bezbednosti ima položen stručni ispit, što je prvi uslov.

– Lice za bezbednost iz firme – koje radi na poslovima bezbednosti i ima položen stručni ispit, što je prvi uslov i po čl. 40 Zakona, bolje će i kvalitetnije da zna potencijalne opasnosti i štetnosti na radnom mestu, van radnog mesta i u okolini, nego eksterna osoba, koja u početku izuzetno dobro postavlja sve ono što se tiče zakonskih obezbeđenja, uradi akt o proceni rizika, merenje mikroklimatskih uslova i td., nakon čega sledi faktura i završetak posla.

Uz napomenu da su nam pravni ci i knjigovođe obesmislili lice za bezbednost, prof. Punoševac je naveo

sledeći primer: Firme koje nisu proizvodne delatnosti i imaju do 20 zaposlenih, imaju pravo da angažuju eksternu osobu, poslodavci za to daju veliki novac, a imaju sistem gde se događaju znatne povrede. Iz tog razloga, moja blaga preporuka je – školujte vaše kadrove za lice za bezbednost, njegovo angažovanje će biti puno korisnije, nego onog eksternog, prednost je svakako na strani vašeg zaposlenog.

Prof. dr Krešimir Buntak je postavio pitanje, u kom kontekstu se naziva autsorsing.

– Mene interesira kada kažemo autsorsing, da li ga stavljamo u kontekst nabave ili ga stavljamo u kontekst procesa realizacije proizvoda i usluge. To je prva stvar koju bih ja volio da mi znamo kada govorimo o tome. Ako ga stavljamo u kontekst nabave, ja se slažem sa Demingom, onih 14 načela, u nabavi izbacite natečaj i tak dalje idete s partnerima, jer partner treba. Ako smo u dijelu realizacije procesa, onda ćemo ozbiljno raspravljati o tome šta to stvarno znači onaj zahtjev i ovaj zahtjev da sam ja odgovoran za proces realizacije kod mog partnera.

Treća stvar koja mi je ovde jako interesantna, u današnje vrijeme digitalne transformacije i nekih novih poslovnih modela ajmo pogledati npr. Uber, kad vi pogledate platformu u kojoj svi oni koji rade za tu platformu su ko – partneri, autsorseri, ko su? Nije istina da nemaju kulturu. Uber vam jako definiira kulturu, svako ko je u tom dijelu autsors, minimum standarda, prati to kompletno i daje još neke nove elemente, ajmo to tako reć, u cijeloj priči.

S toga, mislim da je možda bolje reći OK, idemo to svest na uslugu uzimanja druge usluge, procesa i td. Jer ako ćemo sada krenuti još dublje u cijelu priču, onda ćemo tek ući u ozbiljan problem, što je da se sada toliko razvijaju poslovni modeli i načini funkcioniranja da će se morati promijeniti sve to skupa, pa zato sada i ova izmjena.

Zaključaka sa ovog okruglog stola nije bilo, umesto toga ostaje pitanje za sve, da li je sada jasnije: ŠTA JE AUTSORSING?

NEDELJA
KVALITETA 2020

STALNO POBOLJŠANJE PROCESA KAO IMPERATIV UNAPRIJEĐENJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVU

Kvaliteta života pod utjecajem sve češćih i dinamičnijih promjena u društvu opada. Pojavom novih zahtjeva kupaca zdravstvenih usluga, zdravstvene organizacije moraju svoje procese prilagođavati i optimizirati kako bi oni bili u sukladnosti s novo definiranim zahtjevima. No, zahtjevi kupaca nisu jedini koji koreliraju poboljšanje procesa. Pozitivnim zakonskim propisima i normama koje definiraju sustave upravljanja kvalitetom zdravstvenim organizacijama nameće se imperativ stalnih poboljšanja procesa kao i mjerenja zadovoljstva kupaca njihovih usluga. Poboljšanja procesa ne utječu samo na zadovoljstvo kupaca već i na smanjenje troškova odvijanja procesa kao i na protočnost resursa u procesu. Poboljšanjem i unaprjeđenjem procesa svake od zdravstvenih organizacija unutar zdravstvenog sustava države unaprjeđuje se i ukupni zdravstveni sustav što je od posebne važnosti u uvjetima sve veće zaduženosti zdravstva i pada efikasnosti usluga. Samo kroz stalna poboljšanja zdravstvena organizacija može odgovoriti na porast zahtjeva iz okoline.

Ključne riječi: stalno poboljšanje procesa, sustav upravljanja kvalitetom, zdravstvene ustanove, zdravstveni sustav.

1. UVOD

Turbulentne i dinamične promjene u današnjem društvu često narušavaju kvalitetu života. Usporedno s padom kvalitete života mogu se pojaviti zdravstvene smetnje koje iziskuju nove načine pristupa njihovom tretmanu. Analogno tome, zdravstvene organizacije moraju pristupiti optimizaciji i poboljšanju svojih procesa kako bi mogle zadovoljiti novo stvorene zahtjeve za zdravstvenim uslugama.

Stalno poboljšanje procesa kao i naglasak na zadovoljstvo kupaca dva su od zahtjeva koje norma ISO 9001 postavlja na organizacije i sustav upravljanja kvalitetom. Za ispunjenje zahtjeva za stalnim poboljšanjima organizacija na raspolaganju ima niz alata,

metoda i metodologija, a izbor primjene kojih ovisi o organizacijskom rukovodstvu. No, poboljšanje procesa zdravstvene usluge mora biti temeljeno na postojećem zadovoljstvu kupca iste, odnosno na njegovim zahtjevima koje je potrebno identificirati i uzeti u obzir prilikom procesa planiranja poboljšanja. Zahtjevi kupaca mogu biti opisani kvalitativnim ili kvantitativnim pokazateljima koji se mogu prikupiti istraživanjem pomoću intervjua, anketiranja, provođenja fokus grupa itd. Dobiveni rezultati postaju smjernica za poboljšanje procesa.¹⁾

Zdravstveni sustav je poput karika međusobno povezanih u lanac. Slabosti u jednoj od karika mogu utjecati na slabosti cjelokupnog lanca što znači da se poboljšanja moraju koncentrirati na najslabije dijelove sustava kako bi se oni poboljšali²⁾ i kako bi se razvila dovoljna fleksibilnost za zadovoljenje promjenjivih zahtjeva kupaca zdravstvene usluge.

No, ISO 9001 norma nije jedina koji naglašava važnost pristupa stalnom poboljšanju procesa. U kontekstu

Republike Hrvatske (RH) pravilnikom o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene u članku 3. jasno je i nedvosmisleno definirano da svaka zdravstvena ustanova kao i pojedinci koji su zaposleni u njoj moraju provesti vrednovanje procesa i svojeg načina rada i sukladno dobivenim rezultatima vrednovanja pristupiti poboljšanju.³⁾ Drugim riječima, stalno vrednovanje i poboljšanje obvezujuće je za sve zdravstvene ustanove u sklopu zdravstvenog sustava RH.

2. TRANSFORMACIJA KLASIČNIH U PROCESNO ORGANIZIRANE

Sustav upravljanja kvalitetom, kako ga vidi norma ISO 9001, temelji

¹ Izv.prof.dr.sc Krešimir Buntak, Sveučilište Sjever Trg Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

² Matija Kovačić, bacc.oec, Sveučilište Sjever Trg Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

³ Maja Mutavdžija, bacc.oec, Sveučilište Sjever, Trg Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

¹⁾ Griffin, Abbie, and John R. Hauser. „The voice of the customer.“ *Marketing science* 12, no. 1 (1993): 1-27.

²⁾ Tabish, Syed & Syed, Nabil. „A Systems Approach to Continuous Improvement in Health Care.“ *International Journal of Science and Research (IJSR)*. (2015). 4. 2674-2695.

³⁾ Pravilnikom o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene

se na procesnom pristupu što podrazumijeva transformaciju klasičnih organizacijskih struktura u procesno orijentirane. Transformacija može biti rezultat evolucijskih promjena ali i revolucijskih događaja⁴⁾ koji su temeljni na promjenama u organizacijskom okruženju. Transformacija organizacije zahtijeva identifikaciju postojećih procesa kao i definiranje procedura nužnih za njihovo odvijanje. Identificirani procesi moraju biti dokumentirani i prikazani u procesnoj mapi. Nadalje, organizacija izrađuje priručnik kvalitete kao i što provodi edukacije zaposlenika za provođenje internog audita procesa.⁵⁾

Transformacija tradicionalnih organizacijskih struktura podrazumijeva i decentralizaciju sustava upravljanja, definiranje vlasnika procesa i povezivanje svih radnih tijekova u neprekidni lanac. Uz to, transformacijom se utječe na organizacijsku kulturu koja fokus stavlja na kupce, timski rad, komunikaciju i razvoj kulture stalnih poboljšanja. Organizacija transformacijom prihvaća odgovornost za provođenje mjerenja usmjerenih na preventivu nastanka nesukladnosti, a organizacijska struktura postaje plića što je čini fleksibilnijom uz mogućnost brže prilagodbe novonastalim uvjetima i zahtjevima kupaca.⁶⁾

Implementacijom procesnog pristupa, organizacija svoj fokus usmjerava prema zahtjevima kupaca koji postaju središnja figura čiji zahtjevi direktno koreliraju izgled organizacijskih proizvoda i usluga. Norma ISO 9001 naglašava važnost upravo ovakvog pristupa.⁷⁾ No, implementacija procesnog pristupa znači i definiranje točaka u procesu na kojima će se mjeriti procesne performanse koje su temelj za pristup poboljšanju.

Transformacija tradicionalnog sustava u procesno orijentiran pretvara pacijente u kupce zdravstvenih usluga, medicinsko osoblje u dobavljača, odnosno prodavatelja zdravstvene usluge dok se na operativnoj, odnosno taktičkoj razini definiraju vlasnici procesa koji procesom upravljaju.⁸⁾

3. PRISTUPI POBOLJŠANJU PROCESA

ISO 9001 norma jedan je od načina koji organizaciji stoji na raspolaganju kao vodič za unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom, a čijom se implementacijom organizacija obvezuje na stalno poboljšanje procesa⁹⁾ kako bi održala razinu konkurentnosti i zadovoljstvo zainteresiranih strana.

No, zahtjev ISO 9001 norme nije jedini zahtjev koji zdravstvene organizacije obvezuje na stalna poboljšanja. Zdravstveni sustav RH pravilnikom o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene također kao imperativ naglašava mjerenje zadovoljstva kupca zdravstvene usluge, procesnih performansi kao i pristup poboljšanju procesa temeljen na izmjerenim performansama.¹⁰⁾ Nadalje, razlika između izmjerenih performansi i željenih performansi procesa sastavni je dio teorije ograničenja koja spomenutu razliku uzima kao temelj za poboljšanje kroz analizu razloga zbog kojeg je do odstupanja došlo i definiranje, u prvom redu korektivnih, a zatim i preventivnih radnji usmjerenih prema problemu.¹¹⁾



No, implementacija ISO standarda, koji unutar sebe naglašava PDCA metodologiju poboljšanja kao dominantan pristup poboljšanju, nije jedini način koji organizacijama stoji na raspolaganju za poboljšanje procesa. Lean 6sigma pristup zajedno s DMA-IC metodologijom poboljšanja kroz prijedloge poboljšanja koji dolaze od zaposlenika koji su u svakodnevnom doticaju s procesima za koje predlažu poboljšanja, kroz eliminaciju procesnog otpada povećava efikasnost i efektivnost procesa paralelno sa smanjivanjem ukupnih troškova.¹²⁾ Unutar Lean 6sigma pristupa poboljšanju organizaciji na raspolaganju stoji niz alata i metoda primjenom kojih se pristupa svakodnevnim poboljšanjima temeljenim na zahtjevima koje kupci zdravstvenih usluga naglašavaju kao njima važnima.

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), kao još jedan od načina pristupa poboljšanju procesa i unaprjeđenje sustava kvalitete, naglašava kreiranje sustava u kojem ne postoje nesukladnosti, odnosno zdravstvene usluge koje bi mogle ugroziti zdravlje

kupca. Zaposlenici uključeni u pružanje zdravstvenih usluga moraju konstantno usavršavati svoja znanja i vještine kroz edukacije što im omogućuje, uz povećanje kvalitete pružene usluge, identificiranje mjesta u procesu na kojima je moguće provesti poboljšanja. Uz to, TQM u potpunosti svrstava kupca kao centralnog faktora čije je zadovoljstvo organizacijski imperativ.¹³⁾

4. IMPERATIV POBOLJŠANJA PROCESA PRUŽANJA ZDRAVSTVENE USLUGE

U kontekstu RH, jedan od problema s kojima se susreće zdravstveni sustav je neefikasnost i neefektivnost što utječe na generiranje visokih troškova pružanja zdravstvenih usluga. No, uz interne faktora unutar bolničkog sustava postoje i vanjski faktori na koje zdravstvena organizacija ne može utjecati već su definirani zdravstvenim sustavom RH u cjelini.¹⁴⁾ Sustavna

⁴⁾ Hernaus, Tomislav. „Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese.“ (2008).

⁵⁾ Van den Heuvel, Jaap, Lida Koning, Ad JJC Bogers, Marc Berg, and Monique EM van Dijen. „An ISO 9001 quality management system in a hospital: bureaucracy or just benefits?“ *International Journal of Health Care Quality Assurance* 18, no. 5 (2005): 361-369.

⁶⁾ Hernaus, Tomislav. „Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese.“ (2008).

⁷⁾ Hrvatski zavod za norme. Hrvatska norma HRN EN ISO 9001:2015 sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi. Hrvatski zavod za norme, 2015.

⁸⁾ Patel, Gunjan. „Total quality management in healthcare.“ *The Midas Journal* (2009): 1-4.

⁹⁾ Ibid.

¹⁰⁾ <http://www.kb-merkur.hr/userfiles/pdfs/Djelatnost/Jedinica%20za%20kvalitetu/propisi/001-Pravilnik%20o%20standardima%20kvalitete%20zdravstvene%20za%20C5%A1tite%20i%20na%20C4%8Dinu%20njihove%20primjene.html>

¹¹⁾ Tabish, S. A., and Nabil Syed. „Securing the Future: A Systems Approach to Continuous Improvement in Health Care by Applying the Theory of Constraints.“ *International Journal of Science and Research (IJSR)* 438, no. 1 (2015): 2674-2695.

¹²⁾ Van Den Heuvel, Jaap, Ronald JMM Does, and John PS Verver. „Six Sigma in healthcare: lessons learned from a hospital.“ *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage* 1, no. 4 (2005): 380-388.

¹³⁾ Patel, Gunjan. „Total quality management in healthcare.“ *The Midas Journal* (2009): 1-4.

¹⁴⁾ <https://www.hlk.hr/ek-rashodi-za-zdravstvo-u-hrvatskoj-stagniraju-i-slicni-su-onima-iz-2011.aspx>

reforma zdravstvenog sustava može dati rješenje problema rastućih troškova, ali ako se u obzir uzme teorija sustava proizlazi zaključak da se poboljšanjem pojedinačnih organizacija utječe na poboljšanje sustava u cjelini. Dobra praksa pokazala je da se, kroz poboljšanja procesa pružanja zdravstvenih usluga, ukupni troškovi organizacije mogu smanjiti, a dodana vrijednost dana kupcima povećati.¹⁵⁾

Uz to, potreba za poboljšanjem ne odnosi se samo na smanjenje troškova već i na eliminaciju procesnog otpada kao što je to čekanje, nepotrebni transport, nepotrebni pokreti, nepotrebne zalihe i nepotrebni procesi itd.¹⁶⁾ No, potreba za poboljšanjem proizlazi i kroz nove zahtjeve kupaca zdravstvenih usluga kao i kroz zahtjev za povećanje kvalitete pružanja postojećih zdravstvenih usluga. Novi zahtjevi mogu biti determinirani i općom kvalitetom života kupaca koja može utjecati na pojavu novih zdravstvenih problema. Kvaliteta života opisuje se kroz mjerenje fizičkih i psihičkih faktora, a oba faktora mogu biti korelirana kvalitetom pruženih zdravstvenih usluga.¹⁷⁾

Procesi u zdravstvenim organizacijama sukladno Zakonu o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi moraju biti usmjereni prema zadovoljenju zahtjeva kupca zdravstvene usluge¹⁸⁾ za što je predviđen niz pokazatelja definiranih kroz kliničke pokazatelje kvalitete.¹⁹⁾ Klinički pokazatelji kvalitete mogu ukazati na postojanje razlike između planiranih performansi procesa pružanja zdravstvene usluge i ostvarenih performansi kao i zadovoljstva kupaca usluge. Svako odstupanje može ukazivati na postojanje anomalija u procesu što može rezultirati pojavom nesukladnosti, odnosno

nezadovoljstvom kupca. Nesukladnosti u sustavu pružanja zdravstvenih usluga rezultiraju rizikom vezanim uz narušavanje kvalitete života kupca usluge kao i mogućim smrtnim ishodom što je pokazatelj sigurnosti pacijenta definiran pravilnikom o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene.²⁰⁾

Poboljšanje procesa, osim što vodi do smanjenja ukupnih troškova odvijanja procesnih ciklusa, utječe i na performanse zdravstvene organizacije u cjelini. Naime, eliminacijom procesnog otpada, mapiranjem toka vrijednosti kao i potpunom usmjerenosti prema zadovoljstvu kupca zdravstvene usluge, zdravstvena organizacija može izravno utjecati na kliničke pokazatelje kvalitete u koje se ubrajaju čekanja na pružanje zdravstvene usluge, iskorištenost operacijskih sala, duljinu boravka u zdravstvenoj organizaciji i drugo.²¹⁾

5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVU

Implementacijom sustava upravljanja kvalitetom (SUK) u poslovanje, organizacije mogu ostvariti prednosti koje se očituju u većem zadovoljstvu kupaca, sposobnosti organizacije da poštuje pozitivne zakonske propise kao i norme koje definiraju kvalitetu pružene usluge ili proizvedenog proizvoda. No, najvažnije od svega, implementacijom SUK-a organizacija ujedno poduzima korake vezane uz upravljanje rizicima i prilikama²²⁾ što je od posebne važnosti za pružanje usluge zdravstvene zaštite i može biti presudno za zadovoljstvo ali i kvalitetu života kupca.

Sukladno Zakonu o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi nadležni ministar donosi planove i mjere

temeljem kojih se nastoji osigurati jednaka kvaliteta pružene zdravstvene usluge za sve kupce u svim zdravstvenim ustanovama u kontekstu RH za što se donosi pripadajući pravilnik.²³⁾ Svaka zdravstvena organizacija u procesu akreditacije prolazi audit u kojem nadležni auditor sukladno Pravilniku o akreditacijskim standardima za bolničke i zdravstvene ustanove kroz uvide u postupke i dokumentaciju provjerava zadovoljava li zdravstvena organizacija definiranim propisima i normama²⁴⁾ što je proces vrlo sličan procesu audita sukladno ISO standardu.

Nadalje, sukladno Zakonu o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi svaka zdravstvena ustanova osniva Povjerenstvo za kvalitetu zdravstvene ustanove koje je zaduženo za provođenje poboljšanje, uspostavu sigurnosti, sudjelovanje u provođenju audita²⁵⁾ kao i ostalim aktivnostima povezanim uz osiguranje kvalitete te pozitivnim zakonskim propisima i normama definiranih zahtjeva.

¹⁵⁾ Yurtkuran, Alkin, Duygu Özdemir, D. Merih Yurtkuran, and Erdal Emel. „Lean transformation to reduce costs in healthcare: A public hospital case in Turkey.” *Journal of Hospital Administration* 6, no. 4 (2017): 10.

¹⁶⁾ Kumar, Ajit, R. Girish Kumar, N. S. Narahari, and K. M. Mithilesh. „Case study on identification and elimination of waste through lean implementation in an automotive part manufacturing industry.” *International Journal of Lean Enterprise Research* 1, no. 3 (2015): 253-265.

¹⁷⁾ http://resources.hwb.wales.gov.uk/VTC/2011-12/vocational/health-and-social-care/tinopolis/deploy_unit_1/data/teachers/assets/U1_M1_Factors%20affecting%20quality%20of%20life.doc

¹⁸⁾ <https://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi>

¹⁹⁾ <http://www.aaz.hr/hr/kvaliteta/pokazatelji>

²⁰⁾ <http://www.kb-merkur.hr/userfiles/pdfs/Djelatnost/Jedinica%20za%20kvalitetu/propisi/001-Pravilnik%20o%20standardima%20kvalitete%20zdravstvene%20za%C5%A1tite%20i%20na%C4%8Dinu%20njihove%20primjene.html>

²¹⁾ Ibid.

²²⁾ Hrvatski zavod za norme. Hrvatska norma HRN EN ISO 9001:2015 sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi. Hrvatski zavod za norme, 2015

²³⁾ <https://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi>

²⁴⁾ Pravilnik o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove

²⁵⁾ <https://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi>



Kao što je opisano, u kontekstu RH, pozitivnim zakonskim propisima definiran je pristup poboljšanju kvalitete kao i zahtjevi vezani uz sustav upravljanja kvalitetom. Zdravstvene organizacije imaju obvezu pristupiti stalnom poboljšanju procesa kao i mjerenju postojećeg zadovoljstva zainteresiranih strana, a poglavito kupca zdravstvene usluge.

6. ZAKLJUČAK

Na zdravstvene organizacije postavlja se zahtjevi za stalnim poboljšanjem procesa i unaprjeđenjem sustava upravljanja kvalitetom sukladno pozitivnim zakonskim propisima. Za poboljšanje procesa organizacija može upotrebljavati različite alate i metodologije, a jedna od njih je DMAIC metodologija koja je temelj Lean 6sigma pristupa poboljšanju.²⁶⁾ Imperativ stalnih poboljšanja nije povezan samo uz norme već i uz rastuće zahtjeve zainteresiranih strana, a posebice kupaca. Kvaliteta života kupaca zdravstvenih usluga može biti korelirana kvalitetom pruženih zdravstvenih usluga²⁷⁾, a što znači da nedovoljno kvalitetne zdravstvene usluge mogu narušiti kvalitetu života ili kao posljedicu imati smrtni ishod.

Poboljšanjem procesa, zdravstvena organizacija ne utječe samo na povećanje zadovoljstva kupca već i na troškove odvijanja procesa. Eliminacijom procesnog otpada organizacijski procesi odvijaju se efikasnije i efektivnije kao što se povećava i protočnost resursa kroz proces. No, najvažnije od svega, uključivanjem zaposlenika u proces poboljšanja, odnosno identifikaciju prilika za poboljšanje²⁸⁾, organizacija razvija kulturu stalnih poboljšanja. Jedan od alata koji se koristi u sklopu stalnih poboljšanja procesa temeljen

na PDCA metodologiji stalnih poboljšanja, a koji uključuje i potiče na uključanje zaposlenika u prijedloge za poboljšanje je A3 izvještaj. A3 izvještajem organizacija potiče zaposlenike na identifikaciju i prijedlog poboljšanja²⁹⁾ što može rezultirati povećanjem zadovoljstva kupca proizvoda ili usluge.

Transformacijom tradicionalnih organizacijskih struktura u procesno orijentirane, zdravstvene organizacije potenciraju kupca zdravstvene usluge kao središnju figuru u poslovanju što može utjecati na njegovo zadovoljstvo. Uvažavanjem mišljenja i zahtjeva kupca organizacija prilagođava svoje procese identificiranim zahtjevima što su zahtjevi pozitivnih zakonskih propisa ali i norma koje definiraju sustave upravljanja kvalitetom. Unatoč različitim metodološkim pristupima poboljšanju, svaka primijenjena metodologija ima sličan ili isti rezultat, poboljšanje procese.



7. LITERATURA

- [1] Griffin, Abbie, and John R. Hauser. „The voice of the customer.“ *Marketing science* 12, no. 1 (1993): 1-27.
- [2] Tabish, Syed & Syed, Nabil. „A Systems Approach to Continuous Improvement in Health Care.“ *International Journal of Science and Research (IJSR)*. (2015). 4. 2674-2695.
- [3] Pravilnik o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njegove primjene
- [4] Hernaus, Tomislav. „Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese.“ (2008).
- [5] Van den Heuvel, Jaap, Lida Koning, Ad JJC Bogers, Marc Berg, and Monique EM van Dijen. „An ISO 9001 quality management system in a hospital: bureaucracy or just benefits?.“ *International Journal of Health Care Quality Assurance* 18, no. 5 (2005): 361-369.
- [6] Hrvatski zavod za norme. Hrvatska norma HRN EN ISO 9001:2015 sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi. Hrvatski zavod za norme, 2015
- [7] Patel, Gunjan. „Total quality management in healthcare.“ *The Midas Journal* (2009): 1-4.
- [8] Ibid.
- [9] <http://www.kb-merkur.hr/userfiles/pdfs/Djelatnost/Jedinica%20za%20kvalitetu/propisi/001-Pravilnik%20o%20standardima%20kvalitete%20>

zdravstvene%20za%C5%A1tite%20i%20na%C4%8Dinu%20njihove%20primjene.html

- [10] Tabish, S. A., and Nabil Syed. „Securing the Future: A Systems Approach to Continuous Improvement in Health Care by Applying the Theory of Constraints.“ *International Journal of Science and Research (IJSR)* 438, no. 1 (2015): 2674-2695.
- [11] Van Den Heuvel, Jaap, Ronald JMM Does, and John PS Verver. „Six Sigma in healthcare: lessons learned from a hospital.“ *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage* 1, no. 4 (2005): 380-388.
- [12] <https://www.hlk.hr/ek-rashodi-za-zdravstvo-u-hrvatskoj-stagniraju-i-slicni-su-onima-iz-2011.aspx>
- [13] Yurtkuran, Alkin, Duygu Özdemir, D. Merih Yurtkuran, and Erdal Emel. „Lean transformation to reduce costs in healthcare: A public hospital case in Turkey.“ *Journal of Hospital Administration* 6, no. 4 (2017): 10.
- [14] Kumar, Ajit, R. Girish Kumar, N. S. Narahari, and K. M. Mithilesh. „Case study on identification and elimination of waste through lean implementation in an automotive part manufacturing industry.“ *International Journal of Lean Enterprise Research* 1, no. 3 (2015): 253-265.
- [15] http://resources.hwb.wales.gov.uk/VTC/2011-12/vocational/health-and-social-care/tinopolis/deploy_unit_1/data/teachers/assets/U1_M1_Factors%20affecting%20quality%20of%20life.doc
- [16] <https://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za-%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi>
- [17] <http://www.aaz.hr/hr/kvaliteta/pokazatelji>
- [18] <http://www.kb-merkur.hr/userfiles/pdfs/Djelatnost/Jedinica%20za%20kvalitetu/propisi/002-Pravilnik%20o%20akreditacijskim%20standardima%20za%20bolni%C4%8Dke%20zdravstvene%20ustanove.html>
- [19] Tjahjono, Benny, Patrick Ball, Valentin I. Vitanov, Claudia Scorzafave, Juan Nogueira, J. Calleja, M. Minguet et al. „Six Sigma: a literature review.“ *International Journal of Lean Six Sigma* 1, no. 3 (2010): 216-233.
- [20] http://resources.hwb.wales.gov.uk/VTC/2011-12/vocational/health-and-social-care/tinopolis/deploy_unit_1/data/teachers/assets/U1_M1_Factors%20affecting%20quality%20of%20life.doc
- [21] Apreutesei, Mihai, Emil Suciu, and Ionela Roxana Arvinte. „Lean Manufacturing-A Powerful Tool for Reducing Waste During the Processes.“ *Analele Universității Eftimie Murgu Reșița. Fascicula de Inginerie* 17, no. 2 (2010): 23-34.
- [22] Sobek II, Durward K., and Art Smalley. *Understanding A3 thinking: a critical component of Toyota's PDCA management system*. CRC Press, 2011.

²⁶⁾ Tjahjono, Benny, Patrick Ball, Valentin I. Vitanov, Claudia Scorzafave, Juan Nogueira, J. Calleja, M. Minguet et al. „Six Sigma: a literature review.“ *International Journal of Lean Six Sigma* 1, no. 3 (2010): 216-233.

²⁷⁾ http://resources.hwb.wales.gov.uk/VTC/2011-12/vocational/health-and-social-care/tinopolis/deploy_unit_1/data/teachers/assets/U1_M1_Factors%20affecting%20quality%20of%20life.doc

²⁸⁾ Apreutesei, Mihai, Emil Suciu, and Ionela Roxana Arvinte. „Lean Manufacturing-A Powerful Tool for Reducing Waste During the Processes.“ *Analele Universității Eftimie Murgu Reșița. Fascicula de Inginerie* 17, no. 2 (2010): 23-34.

²⁹⁾ Sobek II, Durward K., and Art Smalley. *Understanding A3 thinking: a critical component of Toyota's PDCA management system*. CRC Press, 2011