

# СМЈЕРНИЦЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИСО 9001:2008 У ЈАВНОЈ УПРАВИ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

Међуинституционална радна група  
за управљање квалитетом



Implemented by:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Ured koordinatora za reformu javne uprave  
Канцеларија координатора за реформу јавне управе  
Public Administration Reform Coordinator's Office

# ПРЕДГОВОР

У склопу реформске области Управљање људским ресурсима Ревидираног акционог плана (РАП 1) Стратегије реформе јавне управе, за Канцеларију координатора реформе јавне управе у БиХ (ПАРЦО) постављен је сљедећи циљ: „Оспособити институције да користе модел потпуног управљања квалитетом (...) ако тако желе.“ Сходно овом задатку, дефинисане су активности које се односе на примјену и спровођење одабраног модела управљања квалитетом те, између осталог, и припрема приручника/смјерница. Канцеларија координатора за реформу јавне управе у сарадњи са Европским институтом за јавну администрацију (*European Institute for Public Administration*) и Програмом јачања јавних институција, који у БиХ спроводи њемачки GIZ, превела је и објавила приручник за спровођење модела управљања квалитетом CAF (*Common Assesment Framework*), а фокус ових методолошких смјерница је спровођење међународног стандарда квалитета ИСО 9001:2008.

Савјет министара БиХ препознао је значај систематског увођења управљања квалитетом као саставног дијела јавне управе која је оријентисана према грађанима/кама и којој су циљ брже, транспарентне и једноставно доступне услуге, те је својим Закључком од 17.9.2015. године подржао Канцеларију координатора за реформу јавне управе да помоћу сарадње с Институтом за стандардизацију БиХ и Агенцијом за државну службу БиХ ради на промоцији и адаптацији модела управљања квалитетом, изградњи потребних капацитета и на изради планског документа за увођење управљања квалитетом у институцијама БиХ те да координише његово спровођење.

Такође је у СИГМА принципима јавне управе у поглављу 5 Пружање услуга предвиђена модернија, компетентнија, транспарентнија, ефикаснија, економичнија и одговорнија јавна управа, која ће побољшати пружање јавних услуга и остварити уштеде. Увођењем система управља квалитетом овај пут знатно се скраћује и чини одрживим, а један од система јесте ИСО 9001, чије ће спровођење у јавној управи бити предмет ових методолошких смјерница (даље: Смјернице). Овдје се детаљно дефинишу питања сврхе, намјене и начина успостављања система управљања квалитетом (eng. Quality Management Systems, QMS) у институцијама јавне управе Босне и Херцеговине. Основни циљ израде ових Смјерница је давање препорука за спровођење, али и одабир консултаната/ткиња и одржавање система.

# Признања и захвале

Кључну улогу у изради ових Смјерница имала је међуинституционална радна група за управљање квалитетом<sup>1</sup>, а посебну захвалу упућујемо Институту за стандардизацију Босне и Херцеговине, који је као придружени члан ове групе својим стручним доприносом у великој мјери увео нову перспективу сагледавања спровођења QMS-а. Захваљујемо се руководству свих институција чланица ове групе на именовању чланова и чланица групе и пружању подршке током рада, а посебно признање на доприносу упућујемо члановима и чланицама радне групе те придруженом члану: Миљану Савићу - Институт за стандардизацију БиХ; Слободану Мандићу - Централна банка БиХ; Мубери Бегић, Кенану Авдагићу - Канцеларија координатора за реформу јавне управе; Азри Кост и Ани Јеркић - Агенција за државну службу БиХ; Енес Хаџиефендићу, Љиљани Окука - Агенција за статистику БиХ; Хашими Ћурак, Адријани Новак-Јука, Биљани Поповић - Агенција за предшколско, основно и предшколско образовање БиХ и Бењамину Мухамедбеговићу - Агенција за развој високошколског образовања и осигурање квалитете БиХ те Белми Јаховић, која нам је својим доприносом у раду групе помогла и да језик ових Смјерница буде родно коректан..

Надамо се да ће корисници/е у овом документу наћи практични инструмент са примјерима из праксе из БиХ, који ће им помоћи у реализацији и сталном унапређивању система управљања квалитетом. Тежиште ових Смјерница стављено је на спровођење ИСО 9001:2008, те ће рад међуинституционалне радне групе за управљање квалитетом у наредном периоду резултовати Смјерницама за спровођење ИСО 9001:2015.

## ВИШЕ ИНФОРМАЦИЈА

Осим предстојећих Смјерница упућујемо и на примјену стандарда ИСО 18091 Смјернице за примјену ИСО 9001:2008 у локалној управи и других стандарда, који се могу набавити од Института за стандардизацију БиХ [www.bas.gov.ba](http://www.bas.gov.ba). Повезаност ИСО 9001 са испитивањем задовољства корисника/ца је неоспориво, те радо упућујемо на Смјернице за испитивање задовољства корисника/ца које су, такође, резултат рада ове радне групе, те ЕУ Приручник о управљању задовољством корисника/ца, који се налазе на [www.parco.gov.ba](http://www.parco.gov.ba).

---

1 У оквиру Програма јачања јавних институција који у БиХ спроводи GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) оформљена је међуинституционална радна група за управљање квалитетом, која се састоји од именованих чланова из партнерских институција Програма. То су:

1. Канцеларија координатора за реформу јавне управе
2. Агенција за статистику БиХ
3. Агенција за државну службу БиХ
4. Централна банка БиХ
5. Агенција за предшколско, основно и средње образовање БиХ
6. Агенција за развој високог образовања и осигурање квалитета БиХ

Ова међуинституционална радна група чини платформу за размјену искустава, учењу о најбољим праксама из других институција и земаља те за циљ има и едукацију чланова из области управљања квалитетом, посебно из ИСО 9001, CAF и методологијама испитивања задовољства корисника јавне управе.

За сва питања и коментаре на услузи смо путем наших контаката које можете да нађете на задњој наведеној интернетској страници, уз наду да ће наш рад да допринесе повећаном степену побољшања квалитета рада јавне управе, оптимизацији услуга као и стратешком дјеловању менаџмента за дугорочно планирање с циљем задовољних корисника/ца услугама и радом јавне управе.

Сарајево, новембар 2016.

**Александар Каришик**

Шеф оперативне јединице  
Канцеларија координатора за реформу јавне управе

**Тихана Пузић**

Виша савјетница  
Менаџерка тематске области за управљање квалитетом  
Програм јачања јавних институција





# Увод

Систем управљања квалитетом је управљачки систем којим усмјеравамо организацију/институцију на остварење постављених циљева у погледу квалитета рада и пружања услуга. Овај систем чине организациона структура, одговорности, процеси и ресурси потребни за управљање системом. То је систем у којем се тачно зна ко, шта, кад и како ради, усмјерен је првенствено на корисника/цу, и као такав унапређује управљање и рад који су основа успјешне институције, односно јавне управе.

Имајући у виду наведено, у првом поглављу Смјерница дат је покушај сагледавања спровођења система управљања квалитетом као доприноса реформи јавне управе, која би требало да буде оријентисана према ефикасном и транспарентном раду, у складу са мандатом, функцијом и одговорности према крајњим корисницима/ама.

Ефективна употреба система управљања квалитетом несумњиво и доказано носи вишеструке користи за институцију, односно руководство, запосленике/це, кориснике/це и заинтересоване стране, што је основа другог поглавља: Користи од спровођења ИСО 9001. У контексту овог стандарда неопходно је познавање основних принципа и утемељивача филозофије тоталног управљања квалитетом те су потпоглавља усмјерена управо на конкретизацију принципа управљања квалитетом уз приказ примјера из праксе босанскохерцеговачких јавних институција.

С обзиром на то да нам је један од циљева била и демистификација методологије и спровођење стандарда ИСО 9001:2008 у јавној управи, покушали смо дати јасан приказ корака који би требало да допринесу једноставном и усмјереном спровођењу стандарда, што је детаљно описано у 3. поглављу Смјерница. Осим прегледа активности за спровођење стандарда наводимо и комплементарне четири фазе спровођења за додатну подршку и објашњење методологије.

Како је једно од обиљежја ИСО 9001 дефинисање подручја примјене, поставили

смо себи за циљ да ову тему обрадимо у петом поглављу уз примјер из праксе Института за стандардизацију БиХ, што би требало да послужи у дефинисању подручја примјене система управљања квалитетом те смо наредни дио Смјерница посветили обуци руководства и особља, за коју сматрамо да је од кључне важности за успјешност и одрживост спровођења ИСО 9001, уз упућивање на већ постојеће модуле обуке у Агенцији за државну службу БиХ.

Међународна организација за стандардизацију ИСО (International Standard Organisation) припрема, развија и доноси међународне стандарде у оквиру својих ИСО техничких комитета. Институт за стандардизацију БиХ на основу споразума са међународним и европским организацијама за стандардизацију ради на увођењу међународних и европских стандарда у систем босанскохерцеговачке стандардизације. Такође смо навели које стандарде сматрамо битним за набавку и навели поступак набавке у петом поглављу како бисмо олакшали и овај битан корак.

У оквиру спровођења система управљања квалитетом неминовно се поставља питање ангажмана консултаната/киње, што свакако може да има предности, али и мане уколико се ангажман не постави циљано. Узимајући у обзир наша искуства, те уважавајући принципе јавне набавке, покушали смо корисницима/ама ових Смјерница дати практичне смјернице при одабиру консултаната/ткиња.

Као што принципи управљања квалитетом говоре, побољшање свих услуга, производа и процеса јесте континуисан процес којем циљ треба бити оријентисаност према испуњењу очекивања корисника/ца. Ове Смјернице биће тема даље обраде за писање смјерница за спровођење ИСО 9001:2015, те смо захвални на свим повратним информацијама како бисмо били још више усмјерени према потребама јавне управе.

**Чланови и чланице међуинституционалне радне групе за управљање квалитетом.**



# Садржај:

1. Спровођење СУК-а као допринос реформи јавне управе	10
2. Користи од спровођења ИСО 9001	12
Примјер из праксе	13
2.1. Основни принципи управљања квалитетом	13
Примјер из праксе	12
Идентификација управљачких, кључних и процеса подршке у Агенцији за предшколско, основно и средње образовање БиХ (АПОСО)	14
Примјер из праксе	15
Испитивање задовољства корисника/ца обуком Агенције за државну службу БиХ	17
3. Методологија и спровођење стандарда	19
3.1. Преглед активности за спровођење стандарда	19
3.2. Четири фазе пројектног спровођења	21
4. Претпоставке за успјешан систем управљања квалитетом	22
4.1. Дефинисање подручја примјене	22
4.2. Liderство и преданост	22
4.3. Обезбјеђење ресурса	23
4.4. Документованост	23
4.5. Комуникација са корисницима/ама	23
4.5.6. Планирање реализације производа и услуга	23
4.7. Надзор, мјерење, анализе и побољшање	23
5. Одређивање приоритетних акција и мјера на побољшањима СУК-а	24
Примјер из праксе: Институт за стандардизацију БиХ (БАС)	24
6. Обука особља и руководства	26
7. Набавка стандарда	27
8. Избор консултаната/киње за спровођење стандарда	28
9. Цертификација система управљања квалитетом	29
10. Закључак	31

# 1. Спровођење СУК-а као допринос реформи јавне управе

Један од најважнијих изазова са којима се друштво данас мора суочити јесте потреба за изградњом и одржавањем повјерења у своје владе и њихове институције. Узимајући у обзир наведено, јавна управа има значајну улогу у креирању одрживих јавних заједница у којима квалитет, трошкова ефективност и конзистентне јавне услуге помажу у промовисању одрживог економског просперитета и социјалне правде. Јавне управе зависе од својих грађана/ки и њихов основни задатак јесте задовољавање потреба грађана/ки. Грађани/ке очекују заједницу која ће да пружа све потребне услуге, безбједност, једноставност процедура за добијање потребне документације, транспарентност рада итд. Такође се очекује да јавна управа обезбиједи транспарентне здравствене и образовне системе, те потребну инфраструктуру. Кључна подручја на која је потребно ставити фокус како би се остварила дјелотворност рада јавне управе су:

- Начини комуницирања са свим заинтересованим странама помоћу анкета, кутија за сугестије, веб-странице, имејла, писма, засједања скупштине, састанак комора итд.
- SWOT анализа у односу на заједницу, асоцијације, интерна SWOT анализа, те дефинисање мисије, визије, стратегије, циљева, активности и одговорности од менаџмента
- Процеси унапређења треба да буду базирани на структурисаном приступу, као што је ПДЦА<sup>2</sup> модел. Ти процеси треба да се одвијају константно, уз употребу процесно-оријентисаног система

Систем управљања квалитетом (СУК) обухваћа активности којима организација/институција идентификује своје циљеве и утврђује процесе и ресурсе који су потребни да би се остварио жељени резултат. Такође омогућава највишем

руководству оптимизацију коришћења ресурса, узимајући у обзир дугорочне и краткорочне посљедице својих одлука. СУК пружа начине за идентификовање мјера које се баве предвиђеним и непредвиђеним посљедицама у испоруци производа и/или услуга<sup>3</sup>. На нивоу јавне управе и државних институција, систем управљања квалитетом представља начин на који управа може да усмјерава и контролише своје активности, како би се задовољиле потребе и очекивања јавне заједнице и грађана/ки. Посматрајући систем управљања квалитетом јавне управе са ширег аспекта, он се састоји од организационе структуре са планирањем, процесима, ресурсима и документацијом потребнима како би се достигли циљеви квалитета, те како би се омогућило континуисано побољшање производа и услуга које пружају јавне управе. Када у овом контексту говоримо о ИСО 9001, овај стандард служи као широко прихваћена основа за развијање таквих система управљања квалитетом. Његова ефективна примјена пружа изврстан алат за развијање способности јавне управе да створи повјерење код својих грађана/ки да ће њихове потребе и очекивања бити потпуно схваћени, те способност да ће бити задовољени на сталној основи

Серија стандарда ИСО 9000 први пут је објављена 1987. године. Ова серија стандарда доживјела је измјене 1994, 2000. и 2008. те своју велику ревизију 2015. године и сада је чине четири основна стандарда:

1. БАС ЕН ИСО 9000 Системи управљања квалитетом - Основе и рјечник
2. БАС ЕН ИСО 9001 Системи управљања квалитетом - Захтјеви
3. БАС ЕН ИСО 9004 Системи управљања квалитетом - Водич за побољшање ефекта
4. БАС ЕН ИСО 19011 Водич за аудитовање у области система управљања квалитетом

<sup>2</sup> Plan, Do, Check, Act – Демингов круг квалитета

<sup>3</sup> ISO 9000



Приликом тумачења текста стандарда треба, прије свега, обратити пажњу на то:

- како гласе појединачне препоруке и захтјеви стандарда
- које мјере морају да буду предузете како би се препоруке слиједиле, односно захтјеви испунили.

При тумачењу посебна пажња треба да се обрати на ријечи мора и треба. Код ријечи мора ради се о захтјеву, а код ријечи треба ради се о препоруци.

Изградња система управљања квалитетом треба да буде стратешка одлука институције. Стандард нема намјеру да имплицира једнообразност структуре система управљања квалитетом или једнообразност документације, него се оријентише према оптимизацији процеса, доношења одлука, већој мотивисаности запосленика/ца, већем степену задовољства корисника/ца и континуисаном побољшању.

Управљање квалитетом у духу стандарда ИСО 9001 одређује шта треба учинити да институција:

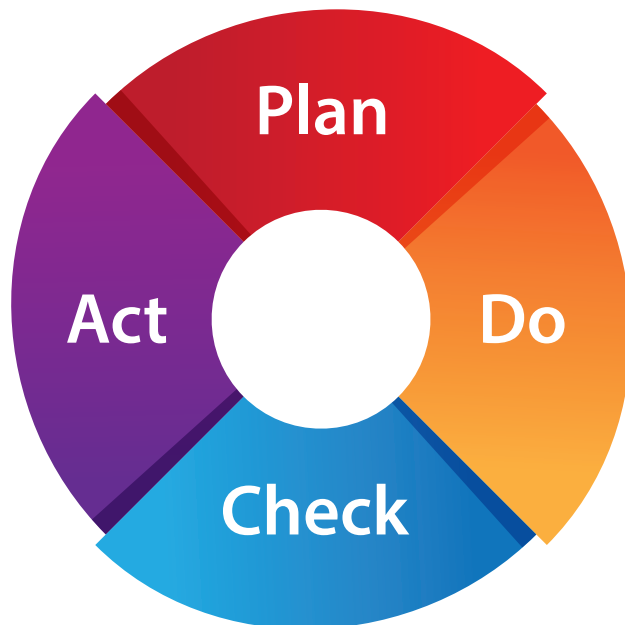
- испуни очекивања корисника/ца,
- при томе поштује законске оквире,
- повећава задовољство корисника/ца и
- обезбиједи континуисана побољшања процеса унутар организације.

## 1.1. ПДЦА методологија

Оно што карактерише ИСО 9001 је позната и опште кориштена ПДЦА методологија, која је уводно наглашена, а која се сматра основом за успјешност спровођења СУК-а те је прихватљива и за контекст јавне управе:

Методологија се примјењује на све процесе и заснива се на четири корака/правила ради контроле и континуисаног побољшања процеса. Такође је позната као Демингов<sup>4</sup> круг:

<sup>4</sup> В. Едвард Деминг је један од тзв. гуруа квалитета, чији се постулати из ПДЦА методологије и данас користе и даље унапређују.



### ПЛАНИРАЈ (PLAN)

Успоставити циљеве и процесе потребне за реализацију циљева.

### УРАДИ (DO)

Спровести план, реализовати процесе и спровести активност.

### ПРОВЈЕРИ (CHECK)

Проучити актуелне резултате (прикупљене и измјерене под кораком УРАДИ) и упоредити их с обзиром на очекиване резултате (циљеве из корака ПЛАНИРАЈ) и уочити постојеће разлике. Информације су оно што вам је потребно за наредни корак ДЈЕЛУЈ.

### ДЈЕЛУЈ (ACT)

Захтјев за корективне мјере на значајне разлике између стварног и планираног резултата. Анализирати разлике како би се утврдио њихов узрок. Одредити гдје се могу пријавити промјене ради побољшања процеса. Предузети мјере за стално побољшање перформанси процеса система управљања квалитетом.

Од сваке јавне управе очекује се да посједује развојни план или програм рада, на кратки или дуги рок, те да тај план надлежни запосленици/це дате институције усвоје, схвате и спроведу. Међутим, само постојање и спровођење плана не гарантују да ће потребе и очекивања грађана/ки и других корисника

бити задовољена, нарочито ако су процеси потребни за ефективно спровођење мањкави или чак не постоје. Управо потреба да се те мањкавости превазиђу био је основни покретач за ИСО 18091. Циљ је помоћи јавним управама у спровођењу ефективног система управљања квалитетом.

Према ИСО 18091, систем управљања квалитетом треба да буде што једноставнији како би функционисао на адекватан начин.

Систем треба да буде довољно лак за схватити, како би се могли постићи циљеви и политике квалитета јавне управе. Ово је нарочито битно за јавну управу, гдје су транспарентност и одговорност према грађанима/кама витални како би се стекло њихово повјерење. **Због тога је потребно да поуздан и успјешан систем управљања квалитетом покрива све активности и процесе који могу да утичу на способност јавне управе да задовољи захтјеве својих корисника/ца, дакле, грађана/ки, као и захтјеве свих осталих интересних утицајних страна.**

## 2. Користи од спровођења ИСО 9001



Како се наводи у стандарду ИСО 9001: „Усвајање система управљања квалитетом треба да буде стратешка одлука организације“, тако да спровођење захтјева стандарда ИСО 9001 непосредно зависе од неколико кључних фактора:

- постављених циљева;
- укључености руководства свих нивоа и њихове спремности да покрену и спроведу промјене и унапређења;
- подршке запослених, начина спровођења.

У поступку реформе јавне управе потребно је успоставити систем управљања институције који би обезбиједио повећање задовољства корисника/ца<sup>5</sup>, првог од осам основних принципа управљања у свакој организацији, па и у организацији јавне управе. Развој институција БиХ захтијева савремени приступ јавне управе за своје кориснике/це и успоставу модела јавне управе, који ће омогућити стално повећање задовољства корисника/ца у периоду спровођења реформи јавне управе и обезбиједити модел развоја јавне управе и након завршене реформе.

Успостава система управљања заснива се на:

- јасном дефинисању политике и циљева организације;
- поступку рада који треба да се заснива на интерно стандардизованим поступцима конкретизованим за сваку институцију посебно.

**Процес реформе усклађен са захтјевима СУК-а захтијева примјену процесног приступа и успостављен модел сталних унапређења или побољшања, све с циљем праћења и побољшања задовољства корисника/ца услуга.**

Спровођење стандарда ИСО 9001 доноси у првој фази интерне користи помоћу боље контроле процеса, побољшања квалитета, продуктивности и ефективности који воде ка задовољству корисника/ца, што на крају доноси и екстерне користи сигнализујући квалитет. За спровођење система квалитета значајне су интерна или екстерна мотивација.

Анализа података обезбјеђује информације о задовољству корисника/ца, усклађености са захтјевима за услугом, карактеристикама и трендовима процеса и услуге, укључујући

<sup>5</sup> Међуинституционална радна група за управљање квалитетом израдила је и Смјернице за испитивање задовољства корисника у јавној управи: [www.parco.gov.ba](http://www.parco.gov.ba).

погодности за превентивне<sup>6</sup> и корективне акције, те односе са добављачима/цама. Међутим, не смије се заборавити мотивисаност запосленика/ца који су кључни за цијелокупан успјех институције, па тако и за спровођење СУК-а. Само редовним спровођењем испитивања задовољства запослених, те анализом повратних података могуће је добити валидне информације, између осталог, и о процесном приступу.

**Разлози за спровођење стандарда ИСО 9001 су:** унапређење постојеће организације рада, повећање квалитета производа или услуга, повећање ефикасности и рад уз сталан напредак, успостава конзистентног система одговорности и овлашћења, повећање задовољства корисника/ца, успостављање превентивног система, боља документованост начина рада, повећање задовољства запослених, умрежавање са сличним институцијама које су оријентисане према квалитету у БиХ, региону, ЕУ и на свјетском нивоу.

#### **Примјер из праксе:**

Користи од спровођења захтјева стандарда ИСО 9001:2008 у Институту за стандардизацију БиХ

- Успостављени и дефинисани су сви процеси, главни процес припремања, доношења и објављивања БАС стандарда и процеси подршке за успјешно функционисање Института за стандардизацију БиХ.
- Успостављен је систем пословног планирања за остваривање пословних циљева.
- Успостављена је јасна расподјела надлежности и одговорности у складу са донесеним правилницима и интерним документима.
- Спровођење захтјева стандарда ЕН ИСО 9001 позитивно је оцијењено од међународних и европских организација за стандардизацију.
- Утврђена је стратегија за дугорочни развој и политике у погледу квалитета услуге којима се задовољавају захтјеви корисника.
- Успостављен је и стално се побољшава

<sup>6</sup> Нова ревизија стандарда не предвиђа више превентивне акције, јер се стандард сматра превентивним дјеловањем.

партнерски однос са организацијама које директно и индиректно учествују у раду Института за стандардизацију БиХ (заинтересоване стране - стручна тијела Института, добављачи, тијела јавне управе, струковна удружења...) кроз подстицање отворене комуникације, транспарентности у раду, промовисања стандарда и стандардизације и др.

## **2.1. Основни принципи управљања квалитетом**

Идентификовано је осам принципа управљања квалитетом (дати су у стандарду ИСО 9000:2005 Системи управљања квалитетом – Основе и рјечник) које највише руководство може да користи при вођењу организације с циљем побољшања перформанси.

### **1. Оријентација према корисницима/ама услуга**

Јавна управа зависи од својих корисника/ца и зато треба да разумије њихове садашње и будуће потребе, да задовољи њихове захтјеве и да тежи да надмаши њихова очекивања. Идентификовати садашње и будуће потребе и очекивања корисника/ца. Потребно је мјерити задовољство корисника/ца и дјеловати у складу са резултатима мјерења с циљем побољшања. То се може постићи упитницима, анкетама итд.

### **2. Liderство**

Лидери/ке на свим нивоима успостављају јединство сврхе и усмјерења јавне управе и стварају услове у којима су људски потенцијали ангажовани на остваривању циљева квалитета јавне управе. Они треба да створе и одржавају радну средину у којој ће људи бити у потпуности укључени у остваривање циљева јавне управе. Лидери/ке утврђују политику и циљеве који се могу верификовати, примјењују политику, обезбјеђују ресурсе и успостављају повољну атмосферу за квалитет те својим примјером позитивно утичу на мотивисаност свих запосленика/ца.

### 3. Укљученост запосленика/ца

Јавну управу чине запослени/це на свим нивоима, а њихово потпуно укључење омогућава да се њихове способности користе за добробит друштва и укључених заинтересованих страна. Потребно је у складу са организационом структуром дефинисати нивое стручности, обучености са јасно утврђеним надлежностима и одговорностима.

### 4. Процесни приступ

Жељени резултат ефикасније се остварује када се повезаним ресурсима и активностима управља као процесом. Потребно је документовати све процесе, шта првенствено олакшава дефинисање, управљање и побољшавање процеса. Имајући у виду да је ИСО 9001 процесно оријентисан стандард, самим спровођењем институција ће бити фокусирана према идентификацији власника и оператора процеса, те улаза и излаза. Активност или скуп активности које користе ресурсе и којима се управља са намјером омогућавања претварања улаза у излазе, могу се сматрати процесом. Често излаз из једног процеса директно чини улаз у сљедећи процес и зато често говоримо о "интерним корисницима/ама". Примјена система процеса унутар неке организације, заједно са идентификовањем и међусобним дјеловањем тих процеса, те њихово управљање да се добије жељени резултат, називамо процесним приступом.

Предност процесног приступа је што нам омогућава стална побољшања примјеном правила из Деминговог круга (планирај, уради, провјери и дјелуј).

#### Примјер из праксе:

Идентификација управљачких, кључних и процеса подршке у Агенцији за предшколско, основно и средње образовање БиХ (АПОСО)

### 5. Системски приступ управљању

Идентификација, разумијевање и управљање системом међусобно повезаних процеса, намијењених остварењу постављеног циља, побољшава ефикасност и ефективност јавне управе.

### 6. Стална побољшања

Стална побољшања треба да буду циљ сваке организације па тако и јавне управе. Путем преиспитивања од руководства, интерних и екстерних аудита, те на бази корективних и превентивних акција потребно је настојати континуисано побољшавати ефективност система управљања квалитетом.

### 7. Одлучивање на основу чињеница

Ефективно доношење одлука заснива се на анализи података и информација. Доношење одлука од руководства унутар система квалитета треба да се заснива на анализи провјерених података и информација, добијених из извјештаја о провјерама, корективним мјерама, рјешавању неусаглашености, притужби корисника/ца и других извора.

### 8. Узајамно корисни односи са интересним странама

Успостављање стратешке сарадње или партнерског односа, обезбјеђујући рано укључење и учествовање у дефинисању захтјева за заједнички развој и побољшање услуга, процеса и система има вишеструке користи при развијању институције те је кључно и за развој СУК-а. Развијање узајамног повјерења, поштовања и посвећености задовољства корисника/ца и сталног побољшања могуће је само уз проактивне и транспарентне односе са интересним странама.

## ПРОЦЕСИ УПРАВЉАЊА

- Израда и праћење спровођења стратешких докумената 4;5;6;9
- Успостављање партнерских односа са корисницима 4;5;6;9
- Планирање и одржавање система управљања квалитетом 4;5;6;9;10
- Рад менаџмента и Одбора у вези са кључним процесима 4;6;8;9;10
- Извјештавање према надлежним тијелима (СМ БиХ, МЦП БиХ, МФТ БиХ и међународним тијелима) 4;5;6;9;10

### КЉУЧНИ ПРОЦЕСИ

О  
Ч  
Е  
К  
И  
В  
А  
Њ  
А  
  
И  
  
З  
А  
Х  
Т  
Ј  
Е  
В  
И  
  
К  
О  
Р  
И  
С  
Н  
И  
К  
А

Развој Заједничког језгра наставних планова и програма за предшколско, основно и средње стучно образовање и обезбјеђивање примјене наведених; 8

Развој стандарда за предшколско, основно, средње и средње стручно образовање; успостављање стандарда ученичких постигнућа и мјерење постигнутих резултата; развој стандарда занимања, квалификација и процесних стандарда; 8

Унапређење образовања одраслих и цјеложивотног учења, праћење примјене модуларних планова и програма, развој квалификационог оквира; 8

Истраживања у васпитању и образовању и међународна истраживања и пројекти (PISA, E-Twinning, EPALE, TIMMS...); управљање базама података; 8,7

Редовно испитивање задовољства корисника и запосленика; 4,8,9

Припреме извјештаја према менаџменту, Одбору, корисницима, јавности, донаторима; 7,8

З  
А  
Д  
О  
В  
О  
Љ  
С  
Т  
В  
О  
  
К  
О  
Р  
И  
С  
Н  
И  
К  
А

### ПРОЦЕСИ ПОДРШКЕ

- Праћење законских и регулативних прописа примјењивих на Агенцију за предшколско, основно средње; правни послови; 7
- Финансијско планирање, управљање и анализирање; економски послови; 7
- Развој персонала; планирање и спровођење едукације запослених; кадровски послови; 7
- Јавне набавке; 7
- Графички и веб дизајн и издавачка дјелатност; 7
- Обезбјеђење и одржавање система управљања документованим информацијама и информатичке структуре; административно-технички и општи послови; 7

## Примјер из праксе:

Испитивање задовољства корисника/ца обуком Агенције за државну службу БиХ

# Задовољство корисника/ца процесом пружање обука у Агенцији за државну службу Босне и Херцеговине

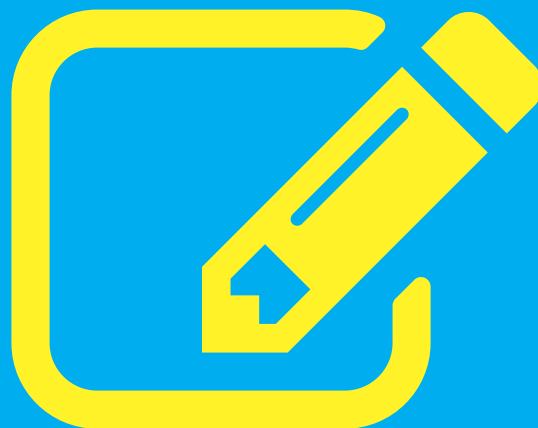
Агенција за државну службу Босне и Херцеговине (у даљем тексту: Агенција) у склопу увођења модела управљања квалитетом одлучила је спровести анкету задовољства корисника/ца ради побољшања пружања услуга стручног усавршавања и оспособљавања државних службеника/ца у институцијама Босне и Херцеговине.

Након идентификације намјене и циља истраживања приступило се идентификацији испитаника/ца, одабиру методе вршења анкетног упитника и периоду одржавање анкете. Усаглашено је да циљну групу испитаника/ца представљају државни службеници/це из институција БиХ, који су регистровани у Информационом систему за електронско управљање процесом организације обуке (Training Management System - TMS). Договорено је да се анкетирање помоћу упитника спроводи анонимно путем онлајн алата SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)), у периоду 12 дана.

Приликом израде анкетног упитника консултовани су сви запослени/це у Одсјеку за обуке, анализиран је постојећи евалуациони упитник те се приступило изради питања. У анкетни упитник уврштена су профилна питања, садржинска питања, контролна питања итд., односно питања отвореног и затвореног типа, а у питањима затвореног типа кориштена је Ликертова скала. Након израде анкетног упитника, приступило се предтестирању како анкетног упитника, тако и онлајн алата, након чега је упитник модификован и усаглашени су модификовани параметри.

Послије окончане предтестне фазе, путем електронске поште анкетни упитник и упутства приступу онлајн алату SurveyMonkey прослијеђени суду 2.100 државних службеника/ца, од чега су укупно добијена 353 одговора на анкету, у којој је учествовало 199 државних службеница и 154 државна службеника.

На питање јесу ли задовољни/задовољне квалитетом рНа питање да ли су задовољни квалитетом пружених обука, 94,9% државних службеника/ца одговорило је позитивно, а 5,10% одговорило је да су незадовољни квалитетом обука. На питање да ли стечено знање на обукама могу примијенити на радном мјесту, 50% испитаника/ца одговорило је потврдно, 48% да дјелимично могу примијенити стечено знање, а 2% се изјаснило да стечено знање не могу примијенити на радном мјесту. У вези са структуром програма обука 89,1% испитаника/ца одговорило је да су програми адекватно структурирани према њиховим потребама, 2,9% одговорило је да програми нису адекватни, а укупно четири испитаника/це нису одговорили на питање.





Остали главни резултати су:

Да ли сте задовољни односом и техничком помоћи запослених у Одсјеку за обуку са аспекта:

	Лоша	Задовољавајућа	Добра	Врло добра	Одлична	Укупно одговора
Стручности	0,58%	5,49%	15,03%	38,44%	40,46%	346
Ефикасности	1,16%	5,49%	14,45%	36,13%	42,77%	346
Љубазности	1,16%	1,73%	9,83%	28,32%	58,96%	346
Информисаности	0,58%	4,06%	10,72%	34,78%	49,86%	345
Техничке подршке	1,73%	4,34%	14,16%	33,53%	46,24%	346

TMS систем је једноставан за коришћење

Уопште се не слажем	Углавном се слажем	Неутралан/на сам	Углавном се слажем	Сасвим се слажем	Укупно одговора
1,20%	1,50%	10,18%	46,41%	40,72%	334

У кориштењу TMS-а, с којим дијелом сте имали проблема?

	Број одговора
Пријављивањем на обуку	54
Проналаском материјала за наведену обуку	40
Генерисањем сертификата	35
Обавјештавањем	15
Нисам имао/ла проблема	216
Пријављивањем на обуку	54
Укупан број одговора	335

Доступне информације путем TMS-а јасно су приказане.

Уопште се не слажем	Углавном се слажем	Неутралан/на сам	Углавном се слажем	Сасвим се слажем	Укупно одговора
0,60%	2,40%	10,78%	47,60%	38,62%	334

## Да ли сте задовољни начином пријаве на обуке путем TMS-а?

Да	Не	Укупно одговора
94,97%	2,37%	338

Вебинари, онлајн учење у стварном времену са предавачем кроз виртуелне учионице, за вас су:

Лоши	Задовољавајући	Добри	Врло добри	Одлични	Укупно одговора
6,98%	10,96%	25,58%	30,90%	42,58%	301

## Приступ вебинарима је једноставан за кориснике/це

Уопште се не слажем	Углавном се слажем	Неутралан/на сам	Углавном се слажем	Сасвим се слажем	Укупно одговора
3,97%	4,64%	27,81%	35,43%	28,15%	302

Саставни дио анкетног упитника чине отворена питања на основу којих се дошло до значајних резултата, који утичу на будуће процесе организације обука. Корисници/це су назначили да је тренутни систем и процес обука врло добар, али да треба модификовати и ревидирати одређене поступке приликом организације свих врста обука. Одређени број државних службеника/ца дефинисао је да су онлајн обуке од велике користи, те да је потребно организовати што више вебинара са детаљним упутствима приступу алату Adobe Connect. Такође, корисници/це су дефинисали

да је веома значајно ускладити обуке са потребама корисника/ца и организовати већи број специјалистичких обука (нарочито обука из области информационих технологија), радионица и курсева страних језика од којих се истичу енглески и њемачки језик, те организовати више обука у Мостару и Бањалуци.

Резултати анкете објављени су путем TMS-а и узети у обзир приликом организације будућих обука.

# 3. Методологија и спровођење стандарда

Примјена стандарда омогућава постизање јасне определијељености руководства, њихово разумијевање улоге у успостављању и спровођењу захтјева стандарда, те значај укључивања свих заинтересованих страна. Уколико је институција или агенција у надлежности одређеног министарства, требало би обезбиједити начелну сагласност министарства за спровођење стандарда, како би се искључио сукоб интреса и надлежности, те могао јасно дефинисати концепт институције, подручје примјене и управљање процесима.

## 3.1. Преглед активности за спровођење стандарда

Веома је битно да институција, односно руководство и именоване особе активно учествују у реализацији пројекта<sup>7</sup> како слиједи у **прегледу активности**:

Бр.	Активност	Трајање	Ко води процес
1	Покретање пројекта, именовање СУК тима - Разматрање и усвајање плана спровођења - Доношење одлуке на нивоу институције - Комуникација према свим запосленицима/ама о циљевима и методу спровођења СУК-а - Именовање руководиоца/тељице пројекта, који/која би уједно обављао и послове представника/це менаџера/ки руководства за квалитет <sup>8</sup>	4 дана	Руководство (евентуално и консултант/киња за области гдје је потребна подршка)
2	Обука СУК тима: Основи система управљања, захтјеви стандарда, процеси и процесни приступ, израда документације СУК-а – уколико постоји сарадња са консултантима, она се одвија према динамичком плану који је менаџмент унапријед комуницирао и одобрио	8 дана	Руководство и СУК тим (евентуално и консултант/киња за области гдје је потребна подршка)
3	Израда пословника	10 дана	СУК тим (и консултант/киња за области гдје је потребна подршка)
4	Израда процедура и мапа процеса идентификације записа уз испитивање задовољства корисника/ца, те по могућности и задовољства запосленика/ца	12 дана	Власници процеса и СУК тим (и консултант/киња за области гдје је потребна подршка)

7 Стварно трајање појединих активности зависи од врсте институције, њене комплексности, утврђеног подручја примјене СУК-а, постојећег нивоа организованости, броја запослених и сл.

8 У одлуци би требало да буду наведена овлаштења и одговорности чланова/ица СУК тима и начин комуникације између чланова/ица тима (комуникациони канали).

Бр.	Активност	Трајање	Ко води процес
5	Израда упутстава и образаца	10 дана	Власници процеса и СУК тим (и консултант/киња за области гдје је потребна подршка)
6	Спровођење система управљања квалитетом	50 дана	Власници процеса, руководство и СУК тим
7	Обука интерних аудитора <sup>9</sup>	2 дана	Консултант/киња и одабрани интерни аудитори институције
8	Спровођење интерног аудита	2 дана	Вођа аудит тима и интерни аудитори (и консултант/киња за први пут аудита, евентуално)
9	Корективне акције	1 дан	Власници процеса и СУК тим (и консултант/киња за први пут израде корективних акција, евентуално) уз рок за затварање корективних акција, прије ев. сертификације
10	Преиспитивање система од руководства	1 дан	Руководство и представник/ца руководства за квалитет, СУК тим (и консултант/киња)
11	По избору: Сертификација Проводи сертификационо тијело које мора бити акредитовано за подручје система управљања квалитетом.	броју упослених	Menadžment i predstavnik/-ca rukovodstva za kvalitet, uz uključenost određenih zaposlenika i zaposlenica

Зашто је битно поступати према наведеним корацима? Стандард захтијева да највише руководство мора да пружи доказе о својој одређености за развој и спровођење система управљања квалитетом, да врши стална побољшавања система и његове ефективности путем упознавања у организацији о значају задовољења захтјева корисника/ца, као и захтјева из закона и прописа, успостављања политике квалитета, успостављања циљева квалитета, спровођења преиспитивања од руководства и обезбјеђивања расположивости ресурса. Најчешћи проблеми у пракси су што циљеви нису спуштани на ниже нивое и тиме нису оперативни.

Иначе, циљеве квалитета дефинише највише руководство после одређивања политике квалитета, јер се само на тај начин могу да испуне захтјеви за квалитет услуга. Циљеви квалитета морају да буду мјерљиви и у складу са политиком квалитета. Морају се установити одговорности и овлашћења руководства и извршилаца/тељица у цијелој организацији за остварење циљева квалитета. Постављени циљеви се мијењају и коригују током времена, а за то је одговорно руководство. Осим кључне ставке која је везана за одређеност и укључивање руководства у спровођење система управљања квалитетом, веома је битна и јака улога представника/це руководства за квалитет.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Приликом одабира интерних аудитора препоручује се да обуку похађа више запосленика/ца како би било обезбијеђено да нико не аудитира процесе на којима сам/а ради.

<sup>10</sup> У сљедећим смјерницама за имплементацију ИСО 9001:2015 биће додатно ријечи о улози представника/це руководства за квалитет, гдје се више експлицитно не захтијева ова улога, него се више препоручује. У норми стандарда ИСО 9001:2008 представник/ца руководства за квалитет је мандаторан.

Не смије се занемарити чињеница да представник/ца руководства има кључну улогу кад је у питању оптимизација процеса и да је за овај задатак потребно искуство, обука и вријеме те је потребно омогућити редовну комуникацију са руководством. Говоримо о веома озбиљним задацима попут анализе стања, интерне провјере, побољшања, мјерења задовољства, покретања корективних и превентивних акција итд.

Нова ревизија стандарда каже да је могуће ову улогу делегирати на више особа, али се мора јасно одредити ко има које задатке, обавезе и задужености, те да постоји максимална оперијеленост руководства. **Осим тога, одлично функционисање интерне комуникације кад је у питању просљеђивање информација из области СУК-а за руководство и од руководства од кључног је значаја за успјех и одрживост система управљања квалитетом.**

Формирање СУК тима неопходно је ради квалитетног спровођења система управљања квалитетом и укључености обучених и мотивисаних запосленика/ца који ће заједно и у консензусу, а према захтјевима стандарда израдити све неопходне анализе и успоставити смислену документацију, коју ће моћи једноставно пратити сви запосленици/це институције.

Најчешћи разлози неуспјешности спровођења СУК-а су лоша комуникација, недовољно планирање ресурса, нереалан временски распоред, лоше постављени захтјеви пројекта и недостатак подршке заинтересованих страна. Стога препоручујемо да се посебна пажња обрати на ове аспекте, како би институције јавне управе Босне и Херцеговине у правом смислу кренуле путем изврсног, оперијелености према запосленицима/ама и корисницима/ама.

## 3.2. Четири фазе пројектног спровођења

Преглед активности се, такође, може приказати помоћу четири поједностављене фазе пројектног спровођења, а које је комплементарно са наведеним прегледом активности:

### Фаза I

- Едукација руководства и тима за управљање квалитетом о основним принципима и захтјевима СУК-а прије спровођења система управљања квалитетом
- Снимак стања у институцији – прелиминарна процјена оцјене задовољства корисника/ца и процедура рада, израда извјештаја у којем ће бити описано стање у институцији кад је ријеч о управљању задовољством корисника/ца, ефикасности система и ефикасности појединих функција, те евидентиране кључне неусклађености у односу на постојеће процедуре рада и регулативу.

### Фаза II

- Успостава модела за прикупљање информација и анализу ради оцјене задовољства корисника/ца услуга
- Мјерење задовољства корисника/ца услуга, евалуација задовољства корисника/ца као полазна ставка за постављање годишњих циљева успјеха у реформи јавне управе.

### Фаза III

- Дефинисање подручја примјене стандарда,
- Дефинисање политике квалитета и циљева квалитета за рад институције,
- Израда пословника квалитета специфичног за институцију ради усклађивања рада према процесном приступу и захтјевима СУК-а,
- Израда системских и радних процедура према успостављеним главним и помоћним процесима са јасно дефинисаним процесним корацима, одговорностима и овлашћењима (уколико нису јасно дефинисани законском регулативом),
- Спровођење (процедура и упутстава) у процесу рада.

### Фаза IV

- Едукација интерних аудитора/ки за самостално оцјењивање спроведеног система
- Планирани редовни интерни аудит ради потврде спровођења пројектних активности и захтјева QMS-а,

- Преиспитивање система управљања квалитетом од руководства и/или чланова/ица СУК тима (уколико је институција планирала сертификацију, онда прије сертификационог аудита).

Током успоставе система управљања квалитета, пројекат би специфицирао активности у вези са дјелатности сваке институције и примијенио процесни приступ специфичан управо за ту институцију, у складу са динамичким планом.



## 4. Претпоставке за успјешан систем управљања квалитетом

### 4.1. Дефинисање подручја примјене

Институција мора да препозна захтјеве из спољашње и унутрашње околине (заинтересованих страна), а све у вези са њеном мисијом и стратешким усмјерењима, који утичу на резултате система управљања квалитетом. При томе стандард захтјева препознавање захтјева свих релевантних заинтересованих страна.

Подручје примјене стандарда не мора се односити на цијелу институцију те су могућа тзв. искључења одређених тачака стандарда која морају да буду документована. То треба да дефинише руководство у складу са потребама и улогом институције. Искључења су дозвољена само у случајевима када она не утичу на способност или одговорност институције да понуди производ или услугу који испуњава захтјеве купца и захтјеве примјенивих закона и регулативе.

Дефинисањем подручја примјене доћи ће се лако до мреже процеса у институцији који су релевантни за систем управљања квалитетом.

### 4.2. Лидерство и преданост

Највише руководство мора да пружи јасне доказе о својој одређености за спровођење и развој система управљања квалитетом документујући своју улогу при:

- упознавању институције и истицању значаја утврђивања и задовољења потреба и захтјева купаца као и захтјева утврђених законима и прописима,
- успостављању политике квалитета примјерене сврси организације,
- утврђивању реалних циљева квалитета,
- преиспитивању функционисања система управљања квалитетом и његовом усмјеравању и
- обезбјеђивању неопходних ресурса за функционисање система.

Успјешан систем управљања квалитетом институције не може бити резултат *ad hoc* активности те је од највишег руководства потребна додатна истрајност и преданост за иницирање и потицање његових побољшања.

Преданост власника процеса на оптимизацији и континуисаном побољшању њихових процеса треба од највишег руководства да буде препозната и јавно призната.



### 4.3. Обезбјеђивање ресурса

Највише руководство мора да дефинише и обезбједи ресурсе потребне за изградњу, одржавање и континуисано побољшање система управљања квалитетом с циљем повећања задовољства њихових купаца.

Уз подразумијевану инфраструктуру и радно окружење посебну пажњу потребно је посветити развоју људских ресурса, тј. настојати да се помоћу интерно изграђеног система обука и тренинга ниво компетентности подигне на оптималан, а ниво свјесности особља на максималан ниво.

### 4.4. Документованост

Систем управљања квалитетом мора бити документован на начин примјерен институцији. Ово зависи од величине институције и врсте њених активности, сложености њених пословних процеса и њиховог међусобног дјеловања, као и структуре и карактеристика особља.

Иако се стандард не одређује по облику документације као ни медијима на којима се она мора налазити, свака институција мора да има:

- документоване изјаве о политици квалитета и циљевима квалитета,
- документоване процедуре и записе захтијеване стандардом,
- документе (процедуре, упутства, спецификације и сл.), укључујући и записе, које је институција одредила као потребне ради обезбјеђивања ефективног планирања, одвијања и контроле њених процеса.

Није довољно да одређени квантум документације само постоји, него институција мора да пружи и увјерење да се том документацијом активно управља, да се периодично преиспитује и побољшава, да је доступна на мјестима коришћења, да се системски чува, по потреби уништава и сл.

### 4.5. Комуникација са корисницима/ама

Институција треба да развије и одржава одговарајући систем комуникације са кори-

сницима/ама како би се правовремено и тачно упознала са њиховим захтјевима за производ и услугу, односно како би добила право-времену и квалитетну повратну информацију о степену задовољства корисника/ца са већ испорученим производима и услугама.

### 4.6. Планирање реализације производа и услуга

Институција мора да планира и развије процесе битне за реализацију њених производа или услуга. Ови процеси морају бити конзистентни са осталим процесима институције.

Приликом планирања и развоја процеса реализације институција мора да пође од захтјева корисника/ца, она мора, када год је то могуће, да утврди захтјеве корисника/ца, преиспита их и потврди.

Приликом планирања и развоја процеса реализације институција би требало да се додатно потруди да купцима понуди тзв. одушевљавајуће излазе, односно производе и услуге које нуди купцима и више него што су они очекивали.

### 4.7. Надзор, мјерење, анализе и побољшање

Институција мора да планира, изгради и спроводи процесе надзора, мјерења, анализе и побољшања система управљања квалитетом ради:

- објективног утврђивања усаглашености реализованог производа и услуге са захтјевима корисника/ца или интерно спецификованим захтјевима
- објективног утврђивања успјешности система управљања квалитетом,,
- стварања претпоставки за побољшања базирана на чињеницама, како производа и услуге, тако и самог система управљања квалитетом.

За систематично спровођење мјерења, анализа и побољшања постоји низ општеприхваћених метода и техника од којих институција може да изабере оне које су најближе њеним потребама.

## 5. Одређивање приоритетних акција и мјера на побољшањима СУК-а

Побољшања су захтјев стандарда и спроводе се покретањем корективних и превентивних мјера након уочених неусклађености или након спроведених интерних аудита, или након преиспитивања од руководства.

Свака организација изложена је разноврсним очекивањима и захтјевима. Свако ко има оправдан интерес у погледу постојања организације, поставља своје (дјелимично потпуно различите) захтјеве.

У вези с тим говори се о интересним партнерима/кама. Интересни партнери/ке у јавној управи могу нпр. бити: корисници/це услуга, добављачи/це, запосленици/це, надлежна министарства, друштвена заједница, држава, донатори, техничка подршка итд.

Како би институција била оријентисана према изврсности, морају се:

- очекивања и захтјеви интересних партнера/ки стално идентификовати (**планирати**),
- идентификована очекивања и захтјеви спровести кроз одговарајуће економске мјере (**урадити**),
- дефинисати мјере (**преиспитати**) за постизање циља/ефикасност и
- дјелотворност (**провјерити**)/ефективност,
- ефикасности и ефективност дефинисаних мјера у континуитету побољшавати (**дјеловати**).

Ово су задаци система управљања, тзв. Демингов круг (планирај, уради, провјери и дјелуј), који се може примијенити на све процесе.

Изазов се састоји у томе да ове појединачне, дјелимично комплексне системе и њихове појединачне задатке међусобно ускладимо

коришћењем синергија како бисмо имали цјелокупан систем управљања који може ефективно и економично функционисати.

### Примјер из праксе:

Институт за Стандардизацију БиХ (БАС)

### Институт за стандардизацију БиХ

Институт за стандардизацију БиХ је национално (државно) тијело за стандардизацију, успостављено према Закону о оснивању Института за стандардизацију БиХ ("Службени гласник БиХ", бр.44/04) и Закону о стандардизацији БиХ ("Службени гласник БиХ", бр.19/01), задужено за развој стандарда и доношење стандарда у складу са циљевима и принципима на којима се темељи босанскохерцеговачка државна стандардизација.

### Мисија Института

Успоставити, водити, одржавати и развијати национални систем стандардизације у Босни и Херцеговини заступајући интересе свих заинтересованих страна у области стандардизације, поштујући захтјеве и препоруке међународних и европских организација за стандардизацију.

### Визија Института

Бити међународно и национално препознатљива институција за стандардизацију, која ће се својим стручним и професионалним радом пуноправно укључити у европски и глобални посао стандардизације.

Највише руководство Института за стандардизацију БиХ 2008. године донијело је одлуку о

спровођењу система управљања квалитетом у складу са захтјевима стандарда ЕН ИСО 9001:2008. У процесу спровођења које је оквирно трајало отприлике годину дана проведене се сљедеће активности:

- Информисање свих запослених о важности примјене и основним захтјевима стандарда ЕН ИСО 9001:2008,
- Ангажовање компетентног консултанта за спровођење захтјева стандарда,
- Именовање представника руководства за квалитет у Институту за стандардизацију,
- Рад са консултантом и укљученост свих запослених на:
  - о Дефинисању свих процеса рада и њихове међусобне везе
  - о Извршено је документовање свих процеса
  - о Израђена је документација система управљања квалитетом
  - о Извршена је обука одређена групе запослених за интерне аудиторе/ке;
- Спровођење интерног аудита,
- Спровођење процеса преиспитивања од руководства Института,
- Анализа евидентираних неусклађености и предузимање активности на њиховом отклањању,
- Припрема за процес сертификације према захтјевима стандарда ЕН ИСО 9001:2008.

## Дефинисани су циљеви квалитета:

- **ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА/ЦА** – задовољење свих потреба корисника/ца на начин да добију брзу и поуздану услугу. **Начин мјерења** достизања задатог циља: анкетирањем корисника/ца услуга и анализом података.
- **ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ** – створити климу и механизам у којем се креативност и резултат рада сваког запосленог/це адекватно вреднују; јачати тимски рад и активно учествовање запослених у достизању циљева; анализа потреба за едукацијом; праћење његове реализације и ефеката у процесима. **Начин мјерења** достизања задатог циља: анкетирањем запослених, редовним оцјењивањем и анализом података.

- **ИМИЦ** – системским напорима направити све предуслове да садашња стварна слика буде презентована на прави начин јавности, корисницима/ама, партнерима/кама и свим заинтересованим странама; промовисање основних принципа стандардизације, отворености, транспарентности у раду и др. **Начин мјерења** достизања циља: испитивање мишљења јавности, корисника/ца услуга, партнера/ки и осталих заинтересованих страна.

- **РАЗВОЈ ПАРТНЕРСКОГ ОДНОСА** – развој партнерског односа са:
  - о организацијама јавног сектора;
  - о организацијама за стандардизацију;
  - о организацијама које учествују у раду стручних тијела;
  - о добављачима и
  - о другим заинтересованим странама.

**Начин мјерења** достизања задатог циља: анкетирањем и анализом података.



## 6. Обука особља и руководства

Препорука је да се обука особља и руководства спроводи од пружалаца услуга који за то посјеђују одговарајуће лиценце од међународних институција из ове области, искуство у оваквој врсти обуке и неопходне ресурсе.

Разликујемо три нивоа обука:

### 1. Информативни семинари са упознавањем захтјева стандарда

Ова обука спроводи се ради упознавања са захтјевима стандарда, а прије успостављања процесног приступа. Том приликом дефинишаће се и дио особља за обуку за интерне аудиторе/ке и за представника/цу руководства за квалитет, односно менаџера/ку квалитета.

### 2. Семинари за интерне аудиторе/ке

Неопходно је извршити обуку минимално 3-5 интерних аудитора/ки (због избегавања конфликта интереса, јер се не може аудитовати сопствени сектор и да постоји могућност замјене) за спровођење интерних аудита и извјештавање. Сљедећи садржаји требало би да буду саставни дио обуке за интерне аудиторе/ке:

- Захтјеви стандарда БАС ЕН ИСО 19011
- Захтјеви стандарда БАС ЕН ИСО 9001
- Основе система управљања
- Како функционише систем управљања
- Улога и технике интерних аудита
- Планирање и припрема интерних аудита
- Спровођење интерних аудита
- Евалуација и израда извјештаја са интерних аудита

### 3. Семинари за представнике/це руководства за квалитет (менаџере/ке квалитета)

У свакој институцији требало би обучити онолико особа колико је процијењено да

је потребно како би систем управљања квалитетом могао оптимално да се уведе и одржава. Када је ријеч о овој обуци, онда говоримо о оспособљавању за управљање процесима, израду документације, мониторинг и мјерење задовољства корисника/ца, ефикасност процеса и квалитет услуга, надзор над цјелокупним системом, анализу прикупљених података за оцјену задовољства корисника/ца услуга, обраду резултата интерних аудитора/ки, припреме података за преиспитивање система од руководства, те покретања корективних и превентивних мјера ради сталних побољшања.

Садржајем обуке требало би да буду обухваћени;

- Основе и појмови управљања квалитетом
- Захтјеви стандарда ИСО 9001
- Процеси и дефинисање процеса
- Мјерења, анализе и побољшања
- Менаџерски методи и алати и технике за рјешавање проблема
- Управљање пројектима
- Аудитовање, сертификовање, акредитација
- Комуникација, мотивација и презентација
- EFQM модел
- Законодавство и правилници
- Реинжињеринг
- Мотивација запослених
- Планирање реализације и одржавања услуге
- Оцјена и избор добављача
- Оцјена процеса и услуга
- Процеси побољшања и управљање неусклађеном услугом.

Постоје и други видови обуке, који се често нуде у свим врстама медија, нпр. обука о новој ревизији стандарда, новој законској регулативи, новим алатима и другим сазнањима из области неформалног образовања која доприносе унапређењу система управљања квалитетом. Како наведени облици обуке носе одређене трошкове које је потребно предвидјети у буџету

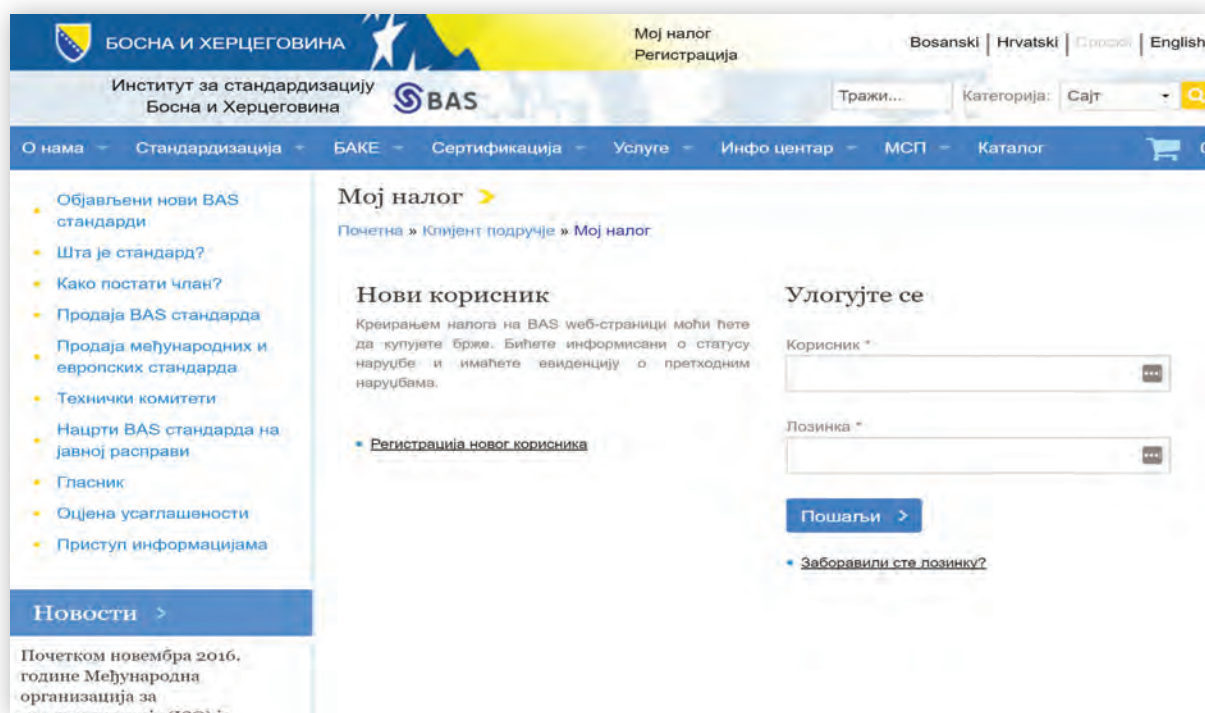
институције или путем анализе заинтересованих страна идентификовати техничку/донаторску подршку за реализацију обуке, Агенција за државну службу БиХ (АДС) нуди и онлајн обуку о теми управљање квалитетом. Овдје је ријеч о основној обуци и стицању знања из EFQM-а, CAF-а и ИСО-а. Обуци се може приступити путем пријаве на <http://lms.ilearn.gov.ba/>. Након

похађања овог *e-learning* курса полазници ће разумјети и бити способни да објасне концепте, историју и принципе управљања квалитетом, као и различите методе и технике, стандарде и моделе управљања квалитетом. Планирано је и даље развијање *e-learning* курсева о теми управљања квалитетом у Агенцији за државну службу БиХ.

## 7. Набавка стандарда

Као прво, треба се сагледати који су то стандарди неопходни. Заспровођење ИСО 9001 требало би набавити сљедеће стандарде:

- БАС ЕН ИСО 10019, Смјернице за избор консултаната/киња за систем управљања квалитетом и кориштење њихових услуга
- БАС ЕН ИСО 9000, Системи управљања квалитетом - Основе и рјечник
- БАС ЕН ИСО 9001, Системи управљања квалитетом - Захтјеви
- БАС ЕН ИСО 9004, Системи управљања квалитетом - Водич за побољшање ефекта
- БАС ЕН ИСО 19011, Водич за аудитовање у области система управљања квалитетом
- БАС ИСО 10001, Управљање квалитетом - Задовољство купаца - Смјернице за кодекс понашања организација
- БАС ИСО 10002 Управљање квалитетом - Задовољство купаца - Смјернице за обраду притужби у организацији
- БАС ИСО 10005 Системи управљања квалитетом - Смјернице за планове квалитета
- БАС ЕН ИСО 10012, Системи за управљање мјерењем - Захтјеви за процесе мјерења и опрему за мјерење.



Слика 3: Креирање наруџбе за куповину стандарда

Ако другачије није утврђено, ни један дио било којег босанскохерцеговачког стандарда и другог босанскохерцеговачког стандардизационог документа не смије се копирати, у цјелини или дјелимично, или употребљавати у било којем облику или на било који начин, електронички или механички, укључујући фотокопирање и микрофилм, без писане дозволе Института за стандардизацију Босне и Херцеговине.



Стандарди се набављају од Института за стандардизацију Босне и Херцеговине (БАС). Набавка се реализује најједноставније путем веб-странице:

[http://www.bas.gov.ba/members/?redirect\\_url=http://www.bas.gov.ba/other/order\\_form.php](http://www.bas.gov.ba/members/?redirect_url=http://www.bas.gov.ba/other/order_form.php)

Креирањем налога на веб-страници БАС-а куповина се одвија једноставно и корисник/ца је информисан о статусу наруџбе и има евиденцију о претходним наруџбама. Цјеновник услуга се налази, такође, на веб-страници, те је у вријеме писања ових Смјерница цијена стандарда ИСО 9001:2008 97 КМ.

## 8. Избор консултаната/киње за спровођење стандарда

Спровођење система управљања квалитетом институције могу да ураде саме, без укључивања екстерних особа (консултаната/киње), уколико посједују довољно знања и вјештина за то. Како је већ и наведено, улога руководства, степен обучености, посвећеност, али и мотивација СУК тима кључни су за спровођење система управљања квалитетом, са консултантом/кињом или без консултаната/киње.

Како одабрати квалитетног/прикладног консултаната/кињу? Ово није нимало лак задатак, јер се у пракси сусрећемо са разним посљедицама и резултатима рада консултаната/киња који нужно не морају да буду позитивни, али могу итекако да буду од користи уколико се и овом пројекту приступи са оријентацијом на циљ и резултат. Могући су сљедећи проблеми приликом одабира консултаната/киње:

- Уколико је ријеч о јавном тендеру путем којег се тражи консултант/киња, принцип најповољније технички задовољавајуће понуде може да доведе до изазивања нереално ниских цијена (рушење реалне вриједности), гдје квалитет губи на вриједности. Како би се избјегао овај први ризик, потребно је посебну пажњу обратити на изразу описа задатка, гдје се, између осталог, могу да користе ниже наведени критерији,

- Нема довољно стручности и знања о захтјевима стандарда,
- Нема довољно вјештина за сагледавање комплексних ситуација и прављења адекватног модела,
- Не узимају се у обзир специфичности институције при спровођењу СУК-а што резултује неадекватно постављеним и описаним процесима и документацијом.

Како избјећи наведене проблеме и одабрати адекватног консултаната/кињу? Како би се минимизирао ризик, руководство треба да изабере консултаната/кињу на основу утврђених критеријума који треба да буду документовани. Препоруке за избор консултаната/киње дате су у стандарду БАС ИСО 10019:2012 - Смјернице за избор консултаната/киње за систем управљања квалитетом и кориштење њихових услуга.

Критеријуми за одабир могу бити:

- Искуство у спровођењу система управљања (доказ биографија, референцијална листа<sup>11</sup>);
- Искуство у спровођењу СУК-а у јавној управи (доказ биографија, референцијална листа )
- Познавање захтјева стандарда (докази су сертификат аудитора/ке и сертификати за обуку из ове области)
- Доказ о спроведеном систему управљања квалитетом у сопственој фирми.

---

<sup>11</sup> Провјерити наведене референце и процијенити колико су клијенти/киње били задовољни.



# 9. Сертификација система управљања квалитетом

Сертификација система управљања квалитетом није обавезна, као и његово спровођење. Уколико се организације из јавне управе, ипак, одлуче за овај поступак, неопходно је извршити благовремено планирање буџета. Цијена сертификације зависи од броја запослених и броја локација, те су оквирне цијене од 2.000 до 6.000 КМ. Уговор за сертификацију потписује се на период од три године, обухвата сертификациони аудит и два надзорна аудита, а спроводи се у првој и другој години. Након истека трогодишњег периода организација може да приступи рециртификавању.

Средства за сертификавање могуће је, уколико организације из јавне управе немају довољно средстава, финансирати из других извора, нпр. међународних донатора, који у оквиру свог рада имају компоненту јачања јавне управе, те других извора, који би требало да се једнако, као што је наведено за обуку, могу идентификовати током анализе заинтересованих страна.

Систем је могуће одржавати и без екстерне сертификације, јер се преиспитује најмање једном годишње интерним аудитима, преиспитује га руководство на крају године, мјерењем задовољства корисника/ца и другим начинима мјерења перформанси процеса и система. Предност екстерне сертификације састоји се у независном сагледавању ситуације, другачијем погледу на ризике и шансе, не постоји тзв. спавило уходаних процеса.

Екстерни аудити треба да служе као предочавање ризика, а самим тим и шанси за унапређење система управљања квалитетом. У случају да се организација одлучи за сертификацију од акредитоване сертификационе куће, она има обавезу да у задатом року отклони неусклађености, а не да их стално одгађа до бољег тренутка.

Сертификационе куће су увијек на актуелном нивоу и новим ревизијама стандарда, те имају

и предност искуства у сличним организацијама и могућност постављања референтних вриједности са сличним институцијама које су већ у ИСО мрежи..

Сљедећи показатељи доказују побољшања и користи сертификованог система управљања квалитетом:

- боље уочавање и уважавање корисника/ца
- веће задовољство корисника/ца
- смањен број жалби од корисника/ца
- побољшање контроле процеса
- повећање продуктивности и ефикативности, тј. побољшање односа између ефекта и испуњења захтјева за услугу
- уштеда помоћу смањења трошкова
- уочљиво побољшање квалитета услуге
- смањење времена пружања услуге
- побољшана комуникација, радни морал и задовољство запослених
- повећање свијести код запослених за безбједност, поузданост и квалитет
- боље уочавање, укључивање и ефекат запослених

## Шта је аудит?

Аудит - у дословном преводу значи „саслушање“; аудитор/ка саслушава аудитованог/у.

Аудитовање (провјеравање) је средство добијања информације на независан и непристрасан начин.

Према дефиницији из ИСО 9000 и ИСО 19011: Аудит је систематичан, независан и документован процес за добијање доказа аудита и њихово објективно вредновање ради одређивања степена до којег су критеријуми аудита испуњени. Доказ аудита су записи, изјаве о чињеницама или друге информације које су релевантне за критеријуме аудита и које могу бити верификоване.

Аудитор/ка је особа са доказаним личним особинама и компетентношћу за спровођење аудита.

Постоје три врсте аудита:

**Аудит прве стране** – интерни аудити као важна повратна информација и показатељ за руководство да се све извршава по плану и идентификују могућности унапређења. Ови аудити могу да буду повјерени и спољном уговорачу, и могу да укључе:

- Аудит система управљања квалитетом ради верификације увођења и ефикасности,
- Аудит општих система управљања ради верификације увођења и ефикасности,
- Аудит пројеката или програма рада ради верификације сагласности са референцама, уговорима, плановима квалитета итд.,
- Аудит индустријских процеса ради верификације сагласности са спецификацијама процеса,
- Аудит кључних пословних процеса и процедура ради верификације адекватности процесних описа и процедура,
- Аудит кључних докумената или процесних излаза ради верификације адекватности процеса који се употребљавају,
- Аудит производа ради успостављања повјерења у производне методе и технике контроле квалитета,
- Аудит производа ради верификације усклађености са стандардима производа,
- Аудит извршења услуге ради верификације усклађености са стандардима за услуге.

**Аудит друге стране** – врши једна организација над другом.

Аудит потенцијалних добављача/ица и уговорача/ица ствара повјерење у њихову способност да испуне захтјеве организација (може да укључује провјеру њихових система, процеса и производа), и може да буде од помоћи при процесу одабира добављача/ица као и одређивању контролних механизма добављача/ица (ово се често назива процјеном способности).

Аудит постојећих добављача/ица може се провести ради верификације усклађености са уговорним захтјевима.

Аудит постојећих добављача/ица може се спровести у циљу рјешавања постојећег проблема и детерминисања вјероватних узрока са погледом на потребне циљане корективне акције (може да укључује провјеру система, процеса и производа).

**Аудит треће стране или сертификациони аудит** – провјера коју је спровело независно и овлаштено тијело које има акредитацију да спроводи аудите у организацијама. Код аудита треће стране чешће је циљ провјере систем квалитета, мада понекад и процеси и производи могу да буду циљеви провјере.

Аудит треће стране спроводe се у двије фазе: У првој фази спроводи се прелиминарни аудит, гдје се врши преглед документованих доказа које обезбјеђује организација како би показала да је адекватно испунила захтјеве у свом документованом систему.

У другој фази проводи се главни аудит на лицу мјеста да би се установило да ли организација заиста уводи и примјењује свој документован систем. Провјера се врши методом случајног узорка.

Процес аудита је дефинисан у стандарду БАС ЕН ИСО 19011 (Водич за аудитовање у области система управљања квалитетом). Много пажње полаже се на компетентност аудитора/ке, прије свега мисли се на:

- етичност,
- отвореност духа,
- дипломатичност,
- моћ посматрања,
- перцептивност/моћ запажања,
- прилагодљивост,
- упорност,
- одлучност,
- самопоуздање и
- објективност и професионалност,

укључујући претпоставке као што су одговарајуће образовање, радно искуство, обука за аудитора/ку и искуство у аудитима. Аудитор/ка из захтјева стандарда и/или система управљања квалитетом дефинише питање за аудит. Користе се отворена питања, како би се добило што више информација, и саговорник/ца нема могућности да одговара са ДА или НЕ. Уколико није било неусклађености, односно уколико се отклоне у задатом року, сертификационо тијело даје препоруку за додјелу сертификата.

У случају да се организација не одлучи за сертификацију од сертификационог тијела, могуће је одржати СУК помоћу чешће интерне провјере и методологије сталног побољшања.

# 10. Закључак

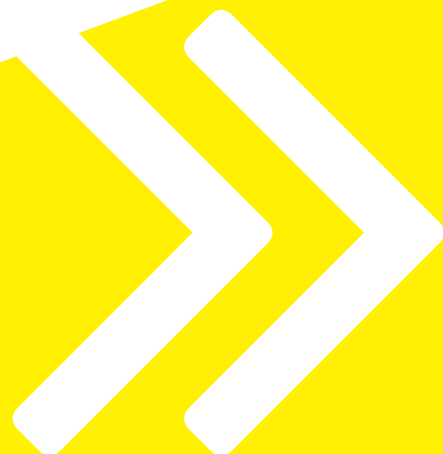
Међународни стандард ИСО 9001 је алат који организацијама помаже у успостављању система управљања квалитетом, дефинише и оптимизира процесе, побољшава пословни амбијент и поставља циљеве квалитета ради задовољства корисника/ца и свих релевантних заинтересованих страна. Успјешност спровођења захтјева стандарда ИСО 9001 и његово одржавање и стално побољшавање зависи од више фактора, гдје је кључна определијеленост руководства, обученост и укљученост свих запосленика/ца, мотивисаност у раду и оријентисаност према квалитету и др. Сви наведени аспекти у потпуности се односе на јавну управу и њену оријентисаност према транспарентном и ефикасном раду.

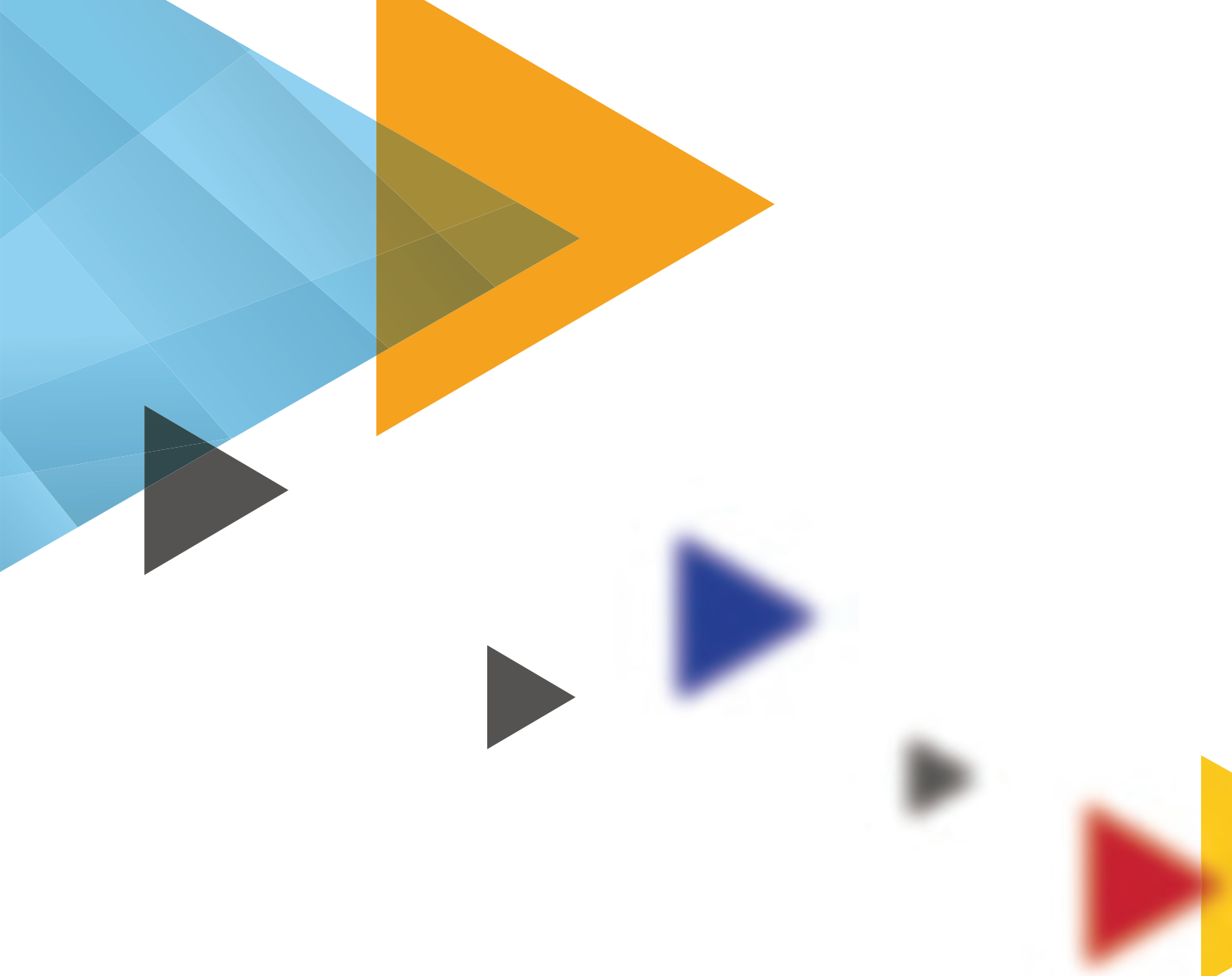
Сам систем и његово спровођење нису гарант квалитета. Представљају тек основу која се треба унапређивати и одржавати путем свакодневних активности које су усмјерене према систематском унапређењу свих процеса јавне управе, гдје се једнако као и у комерцијалном сектору фокус треба ставити на кориснике/це и њихова очекивања и перцепцију. У овим Смјерницама дат је покушај приказа основних елемената који имају утицај на успјешност спровођења ИСО 9001:2008, гдје је фокус стављен на принципе, методологију спровођења, процесне кораке и процесне испоруке, те су дати и главни прикази пратећих корака попут куповине стандарда, одабира консултантата/киња и сертификације..

За све оне који се одлуче за дуг и још пионирски пут изградње система управљања квалитетом у институцији у којој раде, сматрамо битним да упознају, анализирају и прихвате сљедеће једноставне принципе:

- квалитет је оно што сматра корисник/ца
- квалитет треба схватити као филозофију, стратегију и процес
- квалитет треба бити приоритет број 1
- квалитет је оријентисан на унапређење цјелокупног пословања организације
- унапређење система квалитета је континуисана активност и проводи се корак по корак
- сви запосленици/це морају бити укључени у реализацију концепта
- квалитет се мора заснивати на чињеницама
- обезбјеђење квалитета је дугорочан процес
- менаџмент је одговоран за мотивацију и успјешност свих запосленика/ца у спровођењу политике перманентног унапређења система квалитета.

Желимо напоменути да је овај стандард валидан до 14. септембра 2018. године за оне институције које су се већ сертификовале по овом стандарду. Намјера ове међуинституционалне радне групе је да током 2017. године изради и додаток овим Смјерницама, гдје ћемо покушати дати осврт на нови стандард ИСО 9001:2015, са једноставним прегледом главних разлика.





Implemented by:



Ured koordinatora za reformu javne uprave  
Канцеларија координатора за реформу јавне управе  
Public Administration Reform Coordinator's Office