

ISO 9001  
Sistem menadžmenta  
kvalitetom

## 4. KONTEKST ORGANIZACIJE

1. Razumevanje organizacije i njenog konteksta
2. Razumevanje potreba i očkivanja zainteresovanih strana
3. Utvrđivanje predmeta i područja primene sistema menadžmenta kvalitetom
4. Sistem menadžmenta kvalitetomi njegovi procesi

# 5. KVALITET I ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

1. Obaveze i delovanje rukovodstva
2. Usresređenost na korisnika
3. Politika
4. Organizacione uloge, odgovornosti i ovlašćenja

# 1. Obaveze i delovanje rukovodstva

- Da razumeju zahteve korisnika i da ih kroz komunikaciju objasne zaposlenima,
- Da objašnjavaju strategiju zadovoljenja zahteva korisnika,
- Da imaju stil upravljanja koji priznaje pojedinačni i grupni doprinos,
- Da saslušaju saradnike i odlučno deluju,
- Da daju saradnicima određena prava odlučivanja,
- Da određuju ostvarljive planove i politiku i utvrđuju merljive ciljeve,
- Da sprovode preispitivanje sistema kvaliteta,
- Da obezbede resurse (u širem smislu),
- Promovišu:
  - procesni prilaz
  - poboljšavanja
  - prilaz zasnovan na rizicima i prilikama

## 2. Usresređenost na korisnika

To znači ne samo ispunjavanje zaheva korisnika, nego koncentracija na obezbeđenje vernosti korisnika i to kroz:

- marketinške planove,
- ocenu zadovoljenja korisnika u pravilnim vremenskim intervalima i sprovođenju mera na osnovu ocena,
- sprovođenje izmena procesa na osnovu rezultat reagovanja korisnika,
- težnju ka povećanju zadovoljenja korisnika.

# 3. Politika

Rukovodstvo mora da:

- uspostavi,
- primenjuje i
- održava.

Politiku kvaliteta koja:

- odgovara svrsi i kontekstu organizacije i podržava stratešku orijentaciju organizacije,
- obezbeđuje okvir za ciljeve kvaliteta, uključuje posvećenost zadovoljenju primenljivih zahteva i stalnom poboljšavanju QMS-a.

Politika kvaliteta mora da bude dostupna i održavana kao dokumentovana informacija, saopštena, objašnjena i primenjena unutar organizacije kao i dostupna zainteresovanim stranama.

# 4. Organizacione uloge, odgovornosti i ovlašćenja

- Odgovornosti i ovlašćenja za relevantne uloge u QMS-u moraju biti:
  - Dodeljene,
  - saopštene i
  - objašnjene u organizaciji.
- Rukovodstvo mora da dodeli odgovornost i ovlašćenja za obezbeđenje:
  - da je QMS usaglašen sa zahtevima standarda,
  - da izlazni elementi procesa odgovaraju zahtevima internih i/ili eksternih korisnika,
  - izveštavanje, naročito najvišeg rukovodstva, o performansama QMS-a i o prilikama za poboljšavanje,
  - da se u celoj organizaciji promoviše usresređenost na korisnika i
  - da se održava integritet QMS-a kada se sprovode promene

Ugovor o radu  
Dokumentacija QMS-a  
Pravilnik o organizaciji i  
sistematizaciji

## 6. KVALITET I PLANIRANJE

1. Mere koje se odnose na rizike i prilike
2. Ciljevi kvaliteta i planiranje njihovog ostvarivanja
3. Planiranje izmena

# 1. Mere koje se odnose na rizike i prilike

- Menadžment treba da se opredeli za metodu procene rizika (ISO 31000).
- Procenom rizika treba da se obuhvati QMS i njegovi procesi uz uvažavanje i razumevanje organizacije i njenog konteksta i potreba i očekivanja.
- Treba da se definišu i sprovode mere da se rizici dovedu na prihvatljiv nivo i da se vrednuje efektivnost tih mera.

Predstavljaju uglavnom  
preventivne mere

## 2. Ciljevi kvaliteta i planiranje njihovog ostvarivanja

- Rukovodstvo mora da uspostavi ciljeve za sve identifikovane procese.
- Ciljevi moraju biti merljivi, realni, specifični (određeni), dostižni, vremenski ograničeni.
- Ciljevi moraju biti saglasni sa politikom kvaliteta, da uzimaju u obzir primenljive zahteve i u funkciji povećanja zadovoljstva korisnika.
- Pri planiranju ostvarenja ciljeva treba da se definišu:
  - šta će da se uradi,
  - koji će resursi biti potrebni.
  - ko će biti odgovoran,
  - kada će to biti završeno i
  - kako će se vrednovati rezultati
- O ciljevima kvaliteta moramo održavati dokumentovane informacije.

Uspešan muškarac i  
uspešna žena

### 3. Planiranje izmena

- Izmene sprovoditi na planiran i kontrolisan način, što podrazumeva razmatranje:
  - Svrhe izmena i njihovih potencijalnih posledica,
  - Integriteta QMS-a
  - Raspoloživosti resursa i
  - Raspodele i/ili preraspodele odgovornosti i ovlašćenja

# 7. KVALITET I PODRŠKA

1. Resursi
2. Kompetetnost
3. Svest
4. Komuniciranje
5. Dokumentovanje informacije

# 1. Resursi

- Organizacija mora da se obezbedi resurse za:
  - uspostavljanje,
  - primenu,
  - održavanje i
  - stalno poboljšanje QMS-a
- Organizacija mora da obezbedi neophodno osoblje za:
  - efektivnu primenu QMS-a i
  - realizaciju operativnih aktivnosti i upravljanje njima
- Organizacija mora da utvrdi, obezbedi i održava infrastrukturu (zgrade, instalacije, opremu, uključujući hardver i softver, transportne resurse, informacione i komunikacione tehnologije itd.) koja je potrebna za realizaciju operativnih aktivnosti.
- Organizacija mora da identifikuje i upravlja:
  - humanim faktorima (bezbednost na radu, zaštitna oprema...)
  - Fizičkim faktorima radne sredine ( torplota, buka, osvetljenje, higijena, vlaga, čistoća, vibracije, zagađenost, strujanje vazduha)

- Mora se tačno definisati šta se proverava i kojom opremom se to čini.
- Mernom, ispitnom i kontrolnom opremom treba upravljati a to znači:
  - treba da se označi,
  - evidentira se,
  - periodično se pregleda i
  - štiti od oštećenja.
  - Mora se voditi računa o uslovima okoline u kojima se vrši merenje, ispitivanje i kontrolisanje.
  - Organizacija mora da utvrdi, održava i učini dostupnim znanja koja su potrebna za realizaciju operativnih aktivnosti i ostvarivanje usaglašenosti proizvoda i usluga.
  - Organizacija, kao posledicu promena, mora da obezbedi uslove za sticanje dodatnih znanja (iz internih i eksternih izvora) kao i obnavljanje prethodno stečenih znanja.

## 2. Kompetetnost

- Sposobnost primene znanja i veština.
- Organizacija mora da:
  - utvrdi neophodnu kompetentnost osoblja,
  - obezbedi kompetentnost na osnovu obrazovanja, obuke ili iskustva
  - preduzme sve mere za sticanje neophodne kompetetnosti i vrednuje efektivnost tih mera i
  - čuva dokumentovane informacije kao dokaz o kompetetnosti.
- Kompetetnost (osposobljenost)

### VISOKA

Bez nadzora mogu uspešno obaviti sve aktivnosti procesa

### SREDNJA

Uz nizak nivo kontrolisanja mogu obaviti sve aktivnosti procesa

### NISKA

Uče aktivnosti, odnosno uz visok nivo kontrolisanja mogu obaviti određene zadatke

- Kompetentnost se ostvaruje kombinacijom sledećih elemenata:

- obrazovanja,

- Obuke,

- Spretnosti (urođena ili stečena)

- Iskustva (stiče se vremenom)

- Obuka se odnosi na sve zaposlene

Viši menadžment – razumevanje sopstvene uloge

Srednji menadžment – razumevanje sopstvenih procesa

Izvršioци – specifična obuka za određene (konkretne) aktivnosti

# 3. Svest

- Organizacija treba da obezbedi da zaposleni imaju svest o:
  - politici kvaliteta,
  - relevantnim ciljevima kvaliteta,
  - svom doprinosu efektivnosti qms i koristi od poboljšanih performansi i
  - posledicama neusaglašenosti sa zahtevima QMS-a.

# 4. Komuniciranje

- Komunikacija između različitih nivoa i funkcija (putem brifinga, sastanaka, preko oglasne table ili pisanih informacija i korišćenjem audio – vizuelnih i elektronskih medija) treba da bude resurs za poboljšavanje i učešće zaposlenih u ostvarivanju ciljeva kvaliteta.
- Organizacija mora da utvrdi potrebe za internim i eksternim komuniciranjem, uzimajući u obzir:
  - o čemu će se komunicirati,
  - kada će se komunicirati,
  - sa kim će se komunicirati,
  - kako će se komunicirati,
  - ko će komunicirati.

## 9. Kvalitet i vrednovanje performansi

1. Praćenje, merenje, analiza i vrednovanje
2. Interna provera
3. Preispitivanje od strane rukovodstva

# 1. Praćenje, merenje, analiza i vrednovanje



- ☞ ORGANIZACIJA MORA DA UTVRDI:
  - ŠTA TREBA DA SE PRATI I MERI,
  - METODE PRAĆENJA, MERENJA, ANALIZE I VREDNOVANJA,
  - KADA SE PRAĆENJE I MERENJE MORA SPROVODITI I

- KADA ĆE SE REZULTATI ANALIZIRATI I VREDNOVATI.

- ☞ ORGANIZACIJA MORA DA VREDNUJE PERFORMANSE I EFEKTIVNOST SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM.

- ☞ ORGANIZACIJA MORA DA ČUVA DOKUMENTOVANE INFORMACIJE KAO DOKAZ DA SU NABROJANE AKTIVNOSTI SPROVEDENE.

ZADOVOLJENJE OVOG ZAHTEVA STANDARDA OBEZBEĐUJE EFEKTIVNA I EFIKASNA MERENJA, PRIKUPLJANJE PODATAKA I VALIDACIJU PODATAKA ZA POBOLJŠAVANJE.



## 2. Interna provera

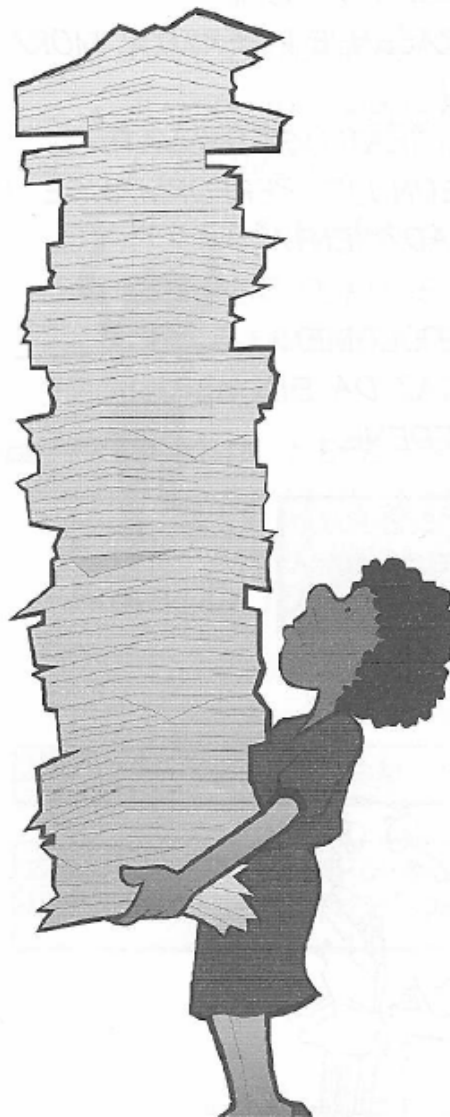


☞ ORGANIZACIJA MORA DA SPROVODI INTERNE PROVERE U PLANIRANIM INTERVALIMA RADI OBEZBEĐENJA INFORMACIJA O TOME DA LI JE QMS:

A) USAGLAŠEN SA:

- SOPSTVENIM ZAHTEVIMA,
  - ZAHTEVIMA STANDARDA I
- B) EFEKTIVNO PRIMENJEN I ODRŽAVAN.

☞ O PRIMENI PROGRAMA PROVERE I REZULTATIMA PROVERE MORAJU SE ČUVATI DOKUMENTOVANE INFORMACIJE.



ZADOVOLJENJE OVOG ZAHTEVA STANDARDA PRUŽA INFORMACIJE O EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI QMS-a I MOGUĆNOSTIMA ZA POBOLJŠAVANJE PERFORMANSI.

# 3. Preispitivanje od strane rukovodstva



☞ PLANIRANO PREISPITIVANJE TREBA DA UZME U OBZIR:

- STATUS MERA IZ PRETHODNIH PREISPITIVANJA,
- PROMENE U EKSTERNIM I INTERNIM PITANJIMA RELEVANTNIM ZA SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM,

- INFORMACIJE O PERFORMANSAMA I EFEKTIVNOSTI QMS-A, UKLJUČUJUĆI RELEVANTNE TRENDOVE UČINKA,
- ADEKVATNOST RESURSA,
- EFEKTIVNOST MERA PREDUZETIH DA BI SE ADRESIRALI RIZICI I MOGUĆNOSTI ZA STALNO POBOLJŠAVANJE I
- MOGUĆNOSTI ZA POBOLJŠAVANJE.

ZADOVOLJENJE OVOG ZAHTEVA STANDARDA UKLJUČUJE NAJVIŠE RUKOVODSTVO U POBOLJŠAVANJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM. PREISPITIVANJEM SE OCENJUJE DA LI SU OSTVARENI PLANOVI I UKAZUJE NA ODGOVARAJUĆE MERE ZA POBOLJŠAVANJE.

ČOVEK KOJI NAPRAVI GREŠKU I NE ISPRAVI JE, PRAVI DRUGU GREŠKU.

Konfučije

KVALITET SE PAMTI DUGO, POŠTO SE CENA ZABORAVI.

*Gucci Family*

PRIPREMA ZA BUDUĆNOST PODRAZUMEVA DA ZAPOSLENI NIKAD NE PRESTANU DA UČE.

*E. Deming*

👉 IZLAZNI ELEMENTI PREISPITIVANJA TREBA DA OBUHVATE ODLUKE I MERE U VEZI SA:

- MOGUĆNOSTIMA ZA POBOLJŠAVANJA,
- POTREBAMA ZA PROMENAMA U QMS-U I
- POTREBNIM RESURSIMA.

👉 O REZULTATIMA PREISPITIVANJA MORAJU SE ČUVATI DOKUMENTOVANE INFORMACIJE.

NE POSTOJI NAČIN DA LJUDI ZAVOLE PROMENE.  
VI SAMO MOŽETE DA IM UBLAŽITE STRAH.

*Henry Longfellow*

PROBLEM SA ISTRAŽIVANJIMA JE ŠTO SE OSVRĆU  
NA ONO ŠTO JE PROŠLO - A NE NA SUTRA! TO JE KAO  
DA VOZITE GLEDAJUĆI U RETROVIZORI

*Bernard Loomis*



# 10. Kvalitet i poboljšavanje

1. Opšti zahtevi
2. Neusaglašenosti i korektivne mere
3. Stalno poboljšavanje

# 1. Opšti zahtevi



☞ ORGANIZACIJA MORA DA UTVRĐUJE I ODABERE PRILIKE ZA POBOLJŠAVANJA PRIMENJUJUĆI MERE ZA:

- ISPUNJENJE ZAHTEVA I
- POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA.

☞ POBOLJŠAVNIMA OBUHVATITI:

- PROIZYODE I USLUGE U CILJU ZADOVOLJAVANJA ZAHTEVA, SADAŠNJIH I BUDUĆIH,
- KORIGOVANJE, SPREČAVANJE I SMANJENJE NEŽELJENIH EFEKATA I
- POBOLJŠAVANJE PERFORMANSI I EFEKTIVNOSTI QMS-A.



JEDINI KOJI SE ZAISTA VESELE PROMENAMA SU BEBE  
- KADA IM PROMENITE PELENE!

Mark Twain

ZADOVOLJENJEM OVOG ZAHTEVA STANDARDA POVEĆAVAJU SE EFEKTIVNOST I  
EFIKASNOST ORGANIZACIJE.

UKOLIKO U POSLU NEMATE PROBLEMA - VI I NEMATER POSAO!

Malcolm Forbes

## 2. Neusaglašenosti i korektivne mere



POJAVA NEUSAGLAŠENOSTI ZAHTEVA:

- REAGOVANJE NA NEUSAGLAŠENOST,
- VREDNOVANJE POTREBE ZA MERAMA ZA ELIMINISANJE UZROKA NEUSAGLAŠENOSTI, SA CILJEM DA SE NE PONOVI NA BILO KOM

MESTU,

- SPROVOĐENJE SVIH POTREBNIH MERA,
- PREISPITIVANJE EFEKTIVNOSTI SVIH PREDUZETIH KOREKTIVNIH MERA,
- AŽURIRANJE RIZIKA I PRILIKA DEFINISANIH U FAZI PLANIRANJA I
- SPROVOĐENJE IZMENA U QMS, AKO JE NEOPHODNO.

ORGANIZACIJA JE U OBAVEZI DA ČUVA DOKUMENTOVANE INFORMACIJE O NEUSAGLAŠENOSTIMA, PREDUZETIM MERAMA I REZULTATIMA SVAKE KOREKTIVNE MERE.



### 3. Stalno poboljšavanje



➡ ORGANIZACIJA MORA DA POBOLJŠAVA PRIKLADNOST, ADEKVATNOST I EFEKTIVNOST QMS-a NA OSNOVU REZULTATA DOBIJENIH VREDNOVANJEM PERFORMANSI.

➡ ORGANIZACIJA MORA DA RAZMATRA REZULTATE ANALIZE I VREDNOVANJA, IZLAZNE ELEMENTE IZ PREISPITIVANJA OD STRANE RUKOVODSTVA, DA UTVRDI DA LI POSTOJE POTREBE ILI MOGUĆNOSTI ZA POBOLJŠANJE.

ZADOVOLJENJEM OVOG ZAHTEVA STANDARDA POVEĆAVAJU SE EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOST ORGANIZACIJE. ORGANIZACIJA SE USREDSREĐUJE NA POBOLJŠAVANJE ZASNOVANO NA TRENDOVIMA.

# 4. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

URADITE

## 7. PODRŠKA

- .1 RESURSI
- .2 KOMPETENTNOST
- .3 SVEST
- .4 KOMUNICIRANJE
- .5 DOKUMENTOVANE INFORMACIJE

## 8. REALIZACIJA OPERATIVNIH AKTIVNOSTI

- .1 PLANIRANJE
- .2 ZAHTEVI ZA PROIZVODE I USLUGE
- .3 PROJEKTOVANJE I RAZVOJ
- .4 UPRAVLJANJE NABAVKOM
- .5 PROIZVODNJA I PRUŽANJE USLUGA
- .6 PUŠTANJE PROIZVODA I USLUGA
- .7 UPRAVLJANJE NEUSAGLAŠENIM IZLAZNIM ELEMENTIMA

PLANIRAJTE

## 6. PLANIRANJE

- .1 MERE KOJE SE ODNOSE NA RIZIKE I PRILIKE
- .2 CILJEVI KVALITETA I PLANIRANJE NJIHOVOG OSTVARIVANJA
- .3 PLANIRANJE IZMENA

## 5. LIDERSTVO

- .1 LIDERSTVO I POSVEĆENOST
- .2 POLITIKA
- .3 ORGANIZACIONE ULOGE, ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

PROVERITE

## 9. VREDNOVANJE PERFORMANSI

- .1 PRAĆENJE, MERE-NJE, ANALIZA I VREDNOVANJE
- .2 INTERNA PROVERA
- .3 PREISPITIVANJE OD STRANE RUKOVODSTVA

## 10. POBOLJŠAVANJE

- .1 OPŠTI ZAHTEVI
- .2 NEUSAGLAŠENOST I KOREKTIVNA MERA
- .3 STALNO POBOLJŠAVANJE

DELUJTE

ORGANIZACIJA I NJEN KONTEKST (4)

ZAHTEVI KORISNIKA

POTREBE I OČEKIVANJA RELEVANTNIH ZAINTERESOVANIH STRANA (4)

ZADOVOLJSTVO KORISNIKA  
PROIZVODI I USLUGE  
REZULTATI QMS-a



*KORISNICI*

*KORISNICI*

*TRŽIŠTE*

*TRŽIŠTE*