Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 005.6:658.7
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI08Pejovic

Процјена зрелости система квалитета у здравственој установи

Assesment of the Maturity of the Quality System in a Health Instituion

Марија Пејовић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *У раду је анализиран концепт тоталног управљања квалитетом. Приказани су модели пословне изврсности, с посебним осврtом на EFQM модел и модел Оскар квалитета, уз објашњење њихових кључних критеријума. Практични дио обухвата поступак самооцјењивања у организацији, анализу постојећег стања и приједлог мјера унапређења. На основу добијених резултата извршена је оцјена зрелости система квалитета и приказан остварени напредак.*

Кључне речи: *TQM, EFQM, квалитет, пословна изврсност, менаџмент, конкурентност*

Abstract – *The paper analyzes the concept of total quality management. Business excellence models are presented, with a special focus on the EFQM model and the Oscar quality model, with an explanation of their key criteria. The practical part includes the self-assessment process in the organization, analysis of the current state and proposal of improvement measures. Based on the results obtained, an assessment of the maturity of the quality system was performed and the progress achieved was presented.*

Keywords: *TQM, EFQM, quality, business excellence, management, competitiveness*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била доц. др Марина Јанковић

1. УВОД

У савременом пословном окружењу, које карактерише убрзани развој информационо-комуникационих технологија, растућа очекивања корисника, као и ограниченост ресурса, организације се суочавају са све израженијим захтјевима за унапређење квалитета услуга. У таквим условима, успјешно управљање квалитетом може бити важан дио конкурентске стратегије у било којем пословном систему и омогућити појединим организацијама да се на основу квалитета производа и пружених услуга разликују од других. Успјех организација све више зависи од знања, вјештина и мотивације запослених, док постизање највиших перформанси захтјева континуирано унапређење, учење и прилагођавање промјенама у пословном окружењу.

2. ТОТАЛНО УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ – TQM

Тотално управљање квалитетом представља свеобухватан приступ управљању квалитетом који се фокусира на континуирано побољшање свих организационих процеса и укључивање свих запослених у стварање додате вриједности за кориснике [1].

Основна претпоставка *TQM*-а јесте да квалитет није одговорност само једне функције у организацији, већ саставни дио сваког процеса. Самим тим, полази се од тога да сви организациони дјелови треба да буду интегрисани у јединствену цјелину која је усмјерена на остваривање потпуног квалитета који је на првом мјесту. Тотално управљање квалитетом значи управљање ради постизања пословне изврсности организације. То је стална тежња организације ка постизању бољих резултата који превазилазе очекивања корисника [2].

Основни принципи на којима почива менаџмент потпуног управљања квалитетом су: усредсређеност на корисника, лидерство, укљученост свих запослених, процесни присуп, системски приступ менаџменту, непрекидно унапређивање, одлучивање на основу чињеница и узајамно корисни односи са испоручиоцима [3]. Неопходно је да се сви принципи у потпуности интегришу, како би организација остварила своје циљеве и завидну позицију на тржишту.

2.1. Пословна изврсност

Пословна изврсност је концепт који описује способност организације да постигне највише стандарде у свим аспектима свог пословања, од управљања људским ресурсима, кроз обезбјеђење квалитета производа и услуга, до задовољства купаца. Кључна карактеристика овог концепта је континуирано унапређење, и она подразумијева да организације које се оријентишу на изврсност непрестано траже могућности за побољшање, односно да се не задовољавају само постигнутим резултатима [4].

Заиста изврсним сматрају се оне организације које настоје да задовоље очекивања корисника не само постигнутим резултатима, већ и начином на који до њих долазе, као и способношћу да те резултате одрже и у будућности [4]..

3. EFQM МОДЕЛ ЗА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ

EFQM модел за пословну изврсност је основан 1988. године од стране Европске фондације за управљање квалитетом (*European Foundation for Quality Management*). Модел је основан по угледу на амерички *Malcolm Baldrige* модел, прилагођен тако да нагласак буде на свеобухватној примјени квалитета као средства за унапређење пословања, уз очување јединственог европског приступа [6]. Овај модел се заснива на претпоставци да се дугорочни успјех организације постиже уравнотеженим управљањем лидерством, стратегијом, ресурсима, процесима и резултатима [7].

Једна од кључних карактеристика *EFQM* модела јесте његова универзална примјењивост, што подразумијева да овај модел није ограничен на одређену дјелатност или величину организације, већ се може успјешно примијенити у производним, услужним, здравственим, непрофитним организацијама итд. Управо због своје флексибилности, *EFQM* је постао један од најшире прихваћених оквира за процјену организационе изврсности у Европи и шире [7].

3.1. Критеријуми EFQM модела

Критеријум „лидерство“ је од суштинског значаја у свакој организацији, с обзиром да лидери обликују правац, културу и способност организације да се суочи са промјенама у динамичном пословном окружењу. Лидери не само да дефинишу визију и мисију организације, већ инспиришу и подстичу запослене да допринесу њиховој реализацији и непрекидном побољшању пословања [8].

Критеријум „политика и стратегија” се односи на начин на који организације спроводе своју мисију и визију, и како их преводе у планове, циљеве и резултате. Политика подразумијева метод вођења пословања, док стратегија служи као водиља приликом доношења одлука и рјешавања проблема [8].

Људи су најважнији ресурс сваке организације. Запослени организацију чине конкурентном на тржишту, јер уколико су они мотивисани и задовољни, у себи носе енормни потенцијал који је могуће усмјерити у остваривање циљева организације и и постизање врхунских резултата [8].

Партнерство је неопходно за остваривање дугорочне вриједности било које организације. Инвестирање у пословне односе са другим организацијама, као и размјењивање знања и ресурса, може резултирати не само јачањем позиције на тржишту, већ и остваривањем значајне финансијске добити [32].

Неопходно је да се процеси идентификују и побољшавају, првенствено они који су од кључног значаја за испуњење очекивања заинтересованих страна [8].

Критеријум „задовољство купаца/корисника”, подразумијева начин на који корисници опажају и доживљавају производе и процесе компаније [8].

Критеријум „задовољство запослених” се односи на начин на који запослени доживљавају своје радно окружење и услове рада. Овај критеријум обухвата резултате које организација постиже у погледу компетентности запослених, мотивације и општег нивоа посвећености раду [8].

Утицај на друштво односи се на начин на који се организација опажа од стране заједнице у којој послује. То укључује апсекте као што су њен однос према квалитету живота грађана, очувању животне средине и другим областима од значаја за локалну заједницу [8].

Критеријум „Пословни резултати” укључује мјерење одступања између утврђеног плана и резултата које је организација заправо остварила [8].

3.2. Оскар квалитета

У Србији, национална награда за послону изврсност реализује се кроз награду Оскар квалитета. Ова награда се додјељује организацијама за врхунске резултате који су постигнути на развоју и унапређењу организационе изврсности и конкурентности [5].

Критеријуми за оцјењивање заснивају се на *EFQM* моделу, при чему је укупан број бодова који организација може освојити 1000. У зависности од оствареног броја поена, организацијама се додјељују различити нивои признања од нивоа „Опредјељеност за изврсност“ до нивоа „Апсолутни побједник“.

4. АНАЛИЗА СТАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРИЈЕ УНАПРЕЂЕЊА

Дјелатност здравствене установе „*Pharmelis*” обухвата медицинско снабдијевање корисника здравствене заштите, здравствених установа и других организација љековима, медицинским средствима и другом робом, снабдијевање корисника здравствене заштите ортопедским помагалима, дијететским производима и предметима опште употребе, галенску производњу љековитих и дермокозметичких препарата, као и израду и промет магистралних лекова.

1.1 Дефинисање мисије и визије организације од стране руководства – мисија и визија су дефинисане, али не постоји објашњење везано за то шта би се десило уколико би предузеће нестало са тржишта. (Оцјена: 11/20)

1.2 Развој етичких и других вриједности у организацији – систем вриједности је дефинисан и обухвата етичке принципе, али недостаје детаљан опис формалног механизма за досљедну примјену свих дефинисаних вриједности од стране сваког запосленог. (Оцјена: 4/10)

1.3 Лично укључење у развој и примјену система менаџмента – укљученост руководства је висока и формализована кроз Одбор за квалитет и потписивање докумената система менаџмента, али нема довољно доказа о личном укључивању руководства у рутинске активности унапређења на терену. (Оцјена: 18/30)

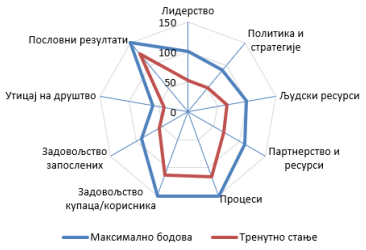
1.4 Повезаност лидера са кључним заинтересованим странама – дефинисан је јасан спектар заинтересованих страна и механизми комуникације, али није у потпуности детаљно објашњена систематска, проактивна комуникација са свим регулаторним тијелима. (Оцјена: 11/20)

1.5 Подршка и мотивација људским ресурсима - постоји дефинисан систем награда и бонуса, али нису

у потпуности успостављени адекватни механизми за вриједновање рада. (Оцјена: 8/20)
2.1 Заснованост политике и стратегије на потребама/очекивањима заинтересованих страна - стратегија и политика квалитета су јасно дефинисане и базирају се на задовољењу захтјева свих кључних заинтересованих страна, али није експлицитно описан механизам провјере да ли су све стварне потребе/очекивања уграђене у политику. (Оцјена: 10/20)
2.2 Информације за стварање политике и стратегије - процес планирања пословања (Q2.OP.006) детаљно описује коришћење релевантних података (тржиште, извршење плана, упоредне студије), али недостаје детаљан преглед како се прикупљају и формално анализирају информације о промјенама у ширем економском и политичком окружењу (тржишна динамика, регулатива. (Оцјена: 12/20)
2.3 Политика и стратегија се развијају, преиспитују и ажурирају – процедуре Q2.OP.006 и Q2.OP.010 омогућавају ребаланс и ажурирање плана пословања. Међутим, ажурирање стратегије и политике није описано као континуирани процес. (Оцјена: 9/20)
2.4 Саоптавање и примјена политике и стратегије – саопштавање је високо ефикасно, али недостаје експлицитно праћење и мјерење ефективности самог процеса саопштавања и разумијевања стратегије код свих запослених на свим нивоима. (Оцјена: 20/30)
3.1 Управљање људским ресурсима – процеси управљања људским ресурсима су дефинисани процедуром и подржани предношћу наставне базе за одабир кадрова. Ипак, није детаљно објашњено како се систематски прате и прилагођавају дугорочни планови људских ресурса у односу на стратешке циљеве. (Оцјена: 26/40)
3.3 Укљученост запослених и развој тимског рада – укљученост и тимски рад су на високом нивоу, али постоји простор за унапређење кроз формализовање укључивања запослених у стратешке пројекте и иновације. (Оцјена: 21/30)
4.1 Партнерство – партнерски однос је подржан процедурама набавке и заједничким активностима са добављачима, али недостаје опис систематског и периодичног мјерења задовољства/ефикасности сарадње са кључним добављачима. (Оцјена: 26/40)
4.2. Финансије – постоји ефикасно управљање финансијама и позитиван суфицит у посматраном периоду, али нема детаљних информација о менаџменту капиталом и ризицима везаним за веће инвестиције и дугорочно финансирање. (Оцјена: 30/40)
4.3 Инфраструктура – инфраструктура се систематски одржава уз бригу о безбједности и рационалном коришћењу простора. Међутим, није експлицитно наведена анализа потреба за инфраструктуром на дуги рок у контексту проширења или промјене дјелатности. (Оцјена: 3/10)
4.4. Информације и знање – информациони систем је аутоматизован и ефикасан, али нису наведени механизми за формално прикупљање, организовање и дијељење интерног знања, осим стручне литературе и едукације. (Оцјена: 11/20)
5.1 Пројектовање и управљање процесима – кључни процеси су идентификовани и подијељени на основне, управљачке и процесе подршке. Постоје дефинисане карте процеса, надлежности и одговорности у складу са процесним приступом. (Оцјена: 40/40)
5.2 Побољшање процеса – механизам континуалног побољшавања је детаљно описан, али нема детаљних доказа о систематској примјени напредних статистичких метода или других комплексних алата за сва подручја пословања. (Оцјена: 29/40)
5.3 Пројектовање и развој производа и услуга – процес развоја нових производа и услуга је формално дефинисан и укључује анализу потреба и расположивих ресурса, али није наведено систематско праћење тржишног успјеха нових производа/услуга након њиховог увођења. (Оцјена: 17/30)
5.4 Технологија – технологије рада су дефинисане у лабораторијама и подржане информационим системом, али недостаје систематска анализа постојећих технологија у смислу њихове ефикасности и компарације са најбољим праксама у бранши. (Оцјена: 10/20)
5.5 Реализација производа, услуга и сервисирања – процеси реализације су потпуно документовани и усклађени са добром произвођачком и лабораторијском праксом, са дефинисаном следљивошћу и идентификацијом на свим нивоима. (Оцјена: 20/20)
6.1 Познавање и праћење тржишта – истраживање и праћење тржишта се спроводи по процедури Q2.EF.001 и допуњено је упоредним анализама других апотекарских установа, али није јасно описано како се систематски прате и анализирају активности конкуренције и потенцијалне промјене у дистрибуцији. (Оцјена: 36/50)
6.2 Односи са купцима/корисницима – односи су проактивни и подржани су разноврсним комуникационим каналима, али недостаје детаљна анализа и класификација улазних информација из свих комуникационих канала ради бржег генерисања превентивних мјера. (Оцјена: 38/50)
6.3 Мјерење задовољства купаца/корисника – спроводи се систематски коришћењем интерних и екстерних анкета, уз висок ниво задовољства корисника. Ипак, није у потпуности дефинисана методологија за упоређивање резултата анкета са релевантним конкурентима на тржишту (*benchmarking*). (Оцјена: 39/50)
7.1 Систем мотивације и награђивања – систем награђивања укључује бонусе и давања за стручно усавршавање. Висина зарада и могућност материјалне стимулације су законски ограничене, што је довело до најниже оцјене „вриједновање рада“ у анкетама запослених. (Оцјена: 11/20)
7.2 Праћење задовољства запослених – задовољство се прати годишњим анкетама (Q2.EF.008), а резултати се анализирају и користе за планирање побољшања услова рада. Ипак, није јасно дефинисан механизам провјере утицаја предузетих мјера на наредни циклус мјерења задовољства запослених. (Оцјена: 18/30)
7.3 Постигнути резултати – остварени резултати су одлични, са високом сарадњом запослених и значајним повећањем ефикасности. Упркос томе, могло би се додатно побољшати поређење са сличним

организацијама у погледу флуктуације кадрова и одсуствовања са посла. (Оцјена: 27/40)
8.1 Перцепција организације од стране друштва – установа активно утиче на друштво кроз едукацију, превентивне акције и значајне донације. Међутим, није представљено систематско мјерење перцепције организације у друштву изван корисника услуга. (Оцјена: 22/30)
8.2 Индикатори перформанси – дефинисане су активности и мјере за бригу о околини и безбједност, али нема приказаних квантитативних индикатора перформанси за еколошке утицаје за протекле године. (Оцјена: 18/30)
9.1 Резултати кључних перформанси – финансијски резултати су стабилно позитивни са суфицитом и показују сталан раст прихода и ликвидности у посматраном периоду. Међутим, није обављена детаљна *SWOT*/конкурентска анализа уз коришћење финансијских показатеља ради дугорочног позиционирања на тржишту. (Оцјена: 96/110)
9.2 Индикатори кључних перформанси – нефинансијски резултати су изузетно добри, али недостају упоредни квантитативни подаци са референтним организацијама за кључне нефинансијске индикаторе перформанси. (Оцјена: 29/40)

4.1. Поларни дијаграм (прије унапређења)



Слика 1. Поларни дијаграм прије унапређења

На слици 1 визуелно се примјећује какво је било претходно стање организације, прије спроведених мјера унапређења.

4.2. Ниво изврсности прије унапређења

На основу укупног броја остварених бодова (689), утврђено је да се посматрана здравствена установа прије спроведених мјера унапређења налази на четвртом нивоу пословне изврсности – „Добитник награде“.

5. АНАЛИЗА СТАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ НАКОН УНАПРЕЂЕЊА

Након спровођења дефинисаних мјера унапређења, уочен је значајан напредак у свим сегментима пословања организације. Унапређења су била усмјерена на јасније дефинисање мисије и визије са аспекта друштвене одговорности, формализацију организационе културе и досљедну примјену етичких вриједности. Посебан акценат стављен је на активније укључивање руководства кроз иницијативе попут „лидерства на терену“, као и на унапређење комуникације са кључним заинтересованим странама.

Истовремено, унапријеђен је процес дефинисања и имплементације стратегије кроз боље разумијевање потреба заинтересованих страна, увођење анализе екстерног окружења и континуирано праћење реализације стратешких циљева. У области управљања људским ресурсима унапређења су обухватила укључивање запослених у иницирање иновација и стратешких пројеката. У оквиру партнерстава и ресурса, фокус је био на унапређењу односа са добављачима кроз њихову систематску евалуацију, као и на ефикаснијем управљању финансијским, инфраструктурним и информационим ресурсима.
У области процеса задржан је висок ниво развијености, уз додатна унапређења кроз праћење тржишне успјешности и профитабилности нових производа и услуга. Када је ријеч о корисницима, унапријеђени су механизми за праћење њиховог задовољства кроз детаљнију анализу повратних информација, увођење система за класификацију захтјева и примјену *benchmarking* приступа у поређењу са конкуренцијом.
Унапређења у области резултата обухватила су повећање задовољства запослених кроз развој нематеријалних система награђивања и праћење ефеката предузетих мјера. Такође, унапријеђено је управљање пословним резултатима кроз детаљније анализе тржишне позиције и примјену *benchmarking* метода за праћење кључних перформанси.

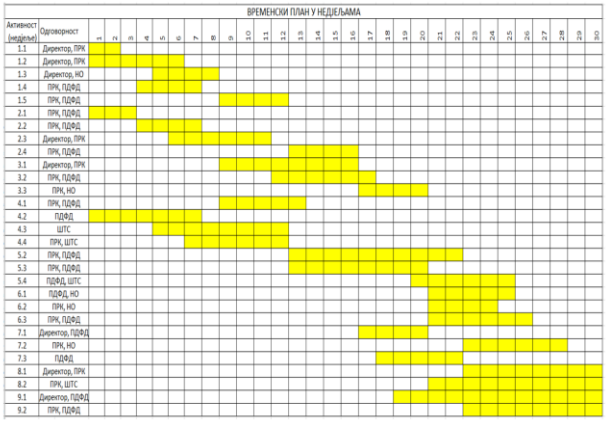
5.1. Поларни дијаграм (након унапређења)



Слика 2. Поларни дијаграм након унапређења

На слици 2 дат је свеобухватан приказ свих девет критеријума са оцјенама које су додјељене прије и након унапређења система менаџмента квалитетом у организацији. На овај начин, омогућено је поређење почетног и побољшаног стања организационе зрелости. Црвена линија означава стање прије унапређења, а плава линија означава побољшано стање. Зеленом линијом означен је максималан број бодова по појединачним критеријумима.
Визуелним поређењем ових вриједности може се уочити да је након спроведених мјера дошло до повећања оцјена код већине критеријума, што указује на напредак у појединим сегментима функционисања организације.

5.2. Гантограм



Слика 3. Гантограм

На слици 3 приказан је гантограм извршења активности за примјену мјера унапређења система менаџмента квалитетом. Реализација комплетног унапређења се уклапа у план од 30 недјеља потребног оптималног времена за увођење мјера за побољшање. На гантограму се могу видјети и функције одговорности за сваку од активности, међу којима су директор, представник руководства за квалитет, помоћник директора за фармацеутску дјелатност, шеф техничке службе и начелници одјељења. Подкритеријуми 5.1 и 5.5 нису приказани у оквиру гантограма, с обзиром на то да су од почетка оцјењивања имали максималан број бодова.

5.3. Ниво изврсности након унапређења

Након спроведених мјера унапређења, посматрана здравствена установа остварује 890 поена од маскималних 1000. На основу овога, закључује се да је предузеће напредовало и да се сада налази на нивоу 5 – Апсолутни побједник.

6. ЗАКЉУЧАК

У раду је извршено самооцјењивање према *EFQM* моделу за пословну изврсност на примјеру одабране здравствене установе. Резултати су приказани најприје путем поларног дијаграма, који омогућава јасан преглед стања прије и послије побољшања, на основу оцијењених девет критеријума овог модела. Након тога, утврђен је гантограм на којем су приказане све активности за унапређење, овлашћења и одговорности за њихово извршење, као и вријеме потребно да се исте активности и реализују. Такође, на основу спроведеног самооцјењивања, утврђен је и ниво на коме се установа налази у оквиру националне награде за квалитет – Оскар квалитета.

7. ЛИТЕРАТУРА

[1] Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: text with cases. Routledge

[2] Knežević, R., Mrdak, G., & Knežević, Ž. DOPRINOS TQM NA KONTINUIRANO UNAPREĐENJE POSLOVANJA. PRAVO, EKONOMIJA I MENADŽMENT U SAVREMENIM USLOVIMA LEMiMA 2019, 451

[3] Mihajlović, M., Dašić, T., & Mihić, S. (2025). Primena modela kontinuiranog unapređivanja poslovnih procesa i njihov uticaj na konkurentnost preduzeća. Ekonomski izazovi, 14(27), 48-60

[4] Marijanović, G., Samardžija, J., & Karlovčan, S. (2010). Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj. Poslovna izvrsnost, 4(2), 9-23

[5] Pešalj, B. (2007). Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде. Teme-Časopis za Društvene Nauke, (02), 361-380

[6] Baričević, F. (2025). EFQM model poslovne izvrsnosti (Doctoral dissertation, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma" Dr. Mijo Mirković")

[7] Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. International Review of Management and Business Research, 2(4), 980

[8] Pavlović, R. (2016). EFQM model izvrsnosti (Doctoral dissertation, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma" Dr. Mijo Mirković")

Кратка биографија:



Марија Пејовић рођена је 2001. године у Котору, Црна Гора.
Дипломски рад на Економском факултету у Новом Саду одбранила је 2024. године. Мастер академске студије из области квалитета, ефективности и логистике уписала је исте године.