## SISTEMI MENADŽMENTA KVALITETOM – ZAHTEVI

### PREDMET I PODRUČJE PRIMENE

*Izvod iz SRPS ISO 9001:2015 t..1*

*Ovim međunarodnim standardom specificiraju se zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom onda kada organizacija:*

1. *treba da pokaže svoju sposobnost da konzistentno obezbeđuje proizvode i usluge koji ispunjavaju zahteve korisnika i primenljivih zakona i propisa, i*
2. *ima za cilj da poveća zadovoljstvo korisnika efektivnom primenom sistema, uključujući procese za poboljšavanje sistema i za obezbeđenje usaglašenosti sa zahtevima korisnika i primenljivim zahte – vima zakona i propisa.*
3. **NORMATIVNE REFERENCE**

Standard se normativno poziva u celini ili na pojedine delove :

* ISO 9000:2007, Sistemi menadžmenta kvalitetom –Osnove i rečnik

Kada se navode datirane reference, primenjuje se isključivo citirano izdanje. Kada se navode nedatirane reference, primenjuje se najnovije izdanje referentnog dokumenta (uključujući i njegove izmene).

### TERMINI I DEFINICIJE

Standard koristi terminie i defnicije iz standarda SRPS ISO 9000:2015 kao i:

* **kontekst** *muški rod* -Veza misli u govoru; sadržina jednog akta u celini, smisao, spoj reči.

**kontekst** Imenica latinskog porijekla: contextus; od con-texere – tkati zajedno, utkati, preplitati niti tkanja… Značenje nalazimo u rečima tekstil, ali i tekst (pisani, govorni).

**kontekst** je skup ideja, činjenica unutar kojih i oko kojih nastaje, rađa se određena misao. Kontekst toj misli daje boju, određeno značenje, sasvim konkretnu, specifičnu poruku. Tvorac te misli duboko je uronjen u kontekst, mora ga razumjeti, mora se njime kretati kao dvorištem iz svoga detinjstva.

Reč kontekst često se koristi u pomalo jalovom nastojanju političara i ostalih više ili manje javnih ličnosti da obrane čast svojih misli izrečenih u raznim, najčešće osjetljivim situacijama

*. ( sa interneta-iz Vujaklijinog rečnika)*

**kontekst** (l. contextus)- veza misli u govoru; sadržina jednog akta u celini, smisao, spoj reči.

*(Internet-VOKABULAR)*

U tableli 3-I prikazane su definicije nekih pojmova vezanih za kontekst datih u standardu SRPS ISO 3100:2015

*Tabela 3-I*

|  |  |
| --- | --- |
| ***2.9 Uspostavljanje konteksta*** | |
|  | *Definisanje eksternih i internih parametara koje treba uzeti u obzir prilikom upravljanja*  *rizikom, i postavljanje predmeta i područja primene i kriterijuma rizika (2.22) za politiku menadžmenta rizikom (2.4)* |
| ***2.10 Eksterni kontekst*** | |
|  | *Eksterno okruženje u kojem organizacija teži da postigne svoje ciljeve NAPOMENA Eksterni kontekst može da obuhvati:*   * *kulturno, društveno, političko, zakonsko, regulatorno, finansijsko, tehnološko, ekonomsko, prirodno okruženje i konkurenciju, bilo na međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou;* * *ključne pokretačke snage i trendove koji imaju uticaj na ciljeve organizacije, i* * *odnose sa eksternim zainteresovanim stranama (2.13) i njihove percepcije i vrednosti* |

|  |  |
| --- | --- |
| ***2.11 Interni kontekst*** | |
|  | *Interno okruženje u kojem organizacija teži da postigne svoje ciljeve*  *NAPOMENA Interni kontekst može da obuhvati:*   * *upravljanje, organizacionu strukturu, uloge i krajnju odgovornost;* * *politiku i ciljeve, kao i strategiju koji su na snazi radi njihovog dostizanja;* * *sposobnosti i razumevanje u pogledu resursa i znanja (npr. kapital, vreme, ljudi, proce- si, sistemi i tehnologije);* * *informacione sisteme, tokove informacija i procese donošenja odluka (formalnih i ne- formalnih);* * *odnose sa internim zainteresovanim stranama i njihove percepcije i vrednosti;* * *kulturu organizacije;* * *standarde, smernice i modele koji su usvojeni u organizaciji, i* * *oblik i obim ugovornih odnosa* |

U tabeli 3-II daju se neke definicije vezanih za pojam “normativni dokumenat” iz SRPS IEC UPUT- STVO 2:2001

*Tabela 3-II*

|  |  |
| --- | --- |
| **NORMATIVNI DOKUMENAT** | |
| **normativni dokumenat** | |
|  | *Dokumenat kojim se određuju pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate.*  NAPOMENE   1. *Termin "normativni dokumenat" je opšti pojam, koji obuhvata dokumente kao što su standardi, tehničke specifikacije, pravila dobre prakse i propisi.* 2. *Pod "dokumentom" podrazumeva se svaki nosilac informacije, zapisane u ili na njemu.*   *3. Normativni dokumenat može se primeniti na dva različita načina:*  *-primenom u proizvodnji, trgovini i sl., ili*  *-preuzimanjem, u celini ili delimično, u drugom normativnom dokumentu.*  Termini za različite vrste normativnih dokumenata definisani su tako da se odnose na dokumenat i njegov sadržaj kao jedinstven entitet |
| **Standard** | |
|  | *Dokumenat, utvrđen konsenzusom i odobren od priznatog tela, kojim se utvrđuju, za opštu i višekratnu upotrebu, pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate, radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti u datom kontekstu.*  NAPOMENA - Standardi treba da budu zasnovani na proverenim rezultatima nauke, tehnologije (tehnike) i iskustva, radi postizanja optimalne koristi za društvo |
| **Propis** | |
|  | *Dokumenat, koji sadrži obavezne pravne norme, donete od nadležnog organa uprave.* |
| **Tehnički propis** | |
|  | *Propis, koji sadrži tehničke zahteve, bilo neposredno, bilo pozivanjem na standard, tehničku specifikaciju ili pravilo dobre prakse ili uključuje sadržaje navedenih dokumenata.*  NAPOMENA - Tehnički propis može biti dopunjen tehničkim uputstvom, koje ukazuje na  neke od načina usklađivanja sa zahtevima propisa, tj. na odredbe za način zadovoljenja zahteva |
| **Odredba** | |
|  | *Izražavanje sadržaja normativnog dokumenta u obliku iskaza, instrukcije, preporuke ili zahteva.*  *NAPOMENA - Vrste odredbi razlikuju se po načinu izlaganja koja se koriste; npr.*   * *instrukcije se izražavaju u zapovednom načinu,* * *preporuke se obično izlažu pomoću glagola "treba",* * *zahtevi pomoću glagola "mora".* |
| **Iskaz** | |
|  | *Odredba kojom se formuliše informacija.* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Instrukcija** | |
|  | *Odredba kojom se formuliše aktivnost koju treba sprovesti.* |
| **Preporuka** | |
|  | *Odredba kojom se formuliše savet ili uputstvo.* |
| **Pozivanje na standarde u propisima** | |
|  | *Pozivanje na jedan ili više standarda umesto detaljnog navođenja odredbi u propisu.*   1. *Pozivanje na standarde može biti*    * *datirano,*    * *nedatirano ili uopšteno,*    * *istovremeno isključivo ili indikativno.* 2. *Pozivanje na standard može biti povezano sa opštijim zakonskim odredbama, koje se odnose na stanje razvijenosti tehnike ili priznato tehničko pravilo.*   *Takve odredbe mogu da stoje i posebno* |
| **Datirano pozivanje (na standarde)** | |
|  | *Pozivanje na standarde, koje identifikuje jedan ili više posebnih standarda na način, da se sledeće revizije tog ili svih ostalih standarda ne mogu primeniti dok se propis ne izmeni.*  *NAPOMENA - Standard se obično identifikuje svojim brojem i datumom izdavanja ili*  *izdanjem. Takođe, može biti dat i naslov.* |
| **Nedatirano pozivanje (na standarde)** | |
|  | *Pozivanje na standarde, koje identifikuje jedan ili više posebnih standarda na način, da se sledeće revizije tog ili svih ostalih standarda mogu primeniti bez potrebe da se izmeni propis.*  *NAPOMENA - Standard se obično identifikuje samo svojim brojem. Takođe, može biti dat i naslov* |
| **Period važenja** | |
|  | *Period važenja normativnog dokumenta, koji traje od dana njegovog stupanja na snagu*  *(datum stupanja na snagu), na osnovu odluke nadležnog tela, sve dok se ne povuče ili zameni.* |
| **preispitivanje** | |
|  | *Provera normativnog dokumenta radi utvrđivanja da li ga treba ponovo potvrditi, izmeniti ili*  *povući.* |
| **ispravka** | |
|  | *Otklanjanje štamparskih, jezičkih i drugih sličnih grešaka u objavljenom tekstu normativnog dokumenta.*  *NAPOMENA - Ispravke se mogu dati kao poseban list ili kao novo izdanje normativnog dokumenta, šta više odgovara.* |
| **izmena** | |
|  | *Modifikovanje, dodavanje ili izostavljanje određenih delova sadržaja normativnog*  *dokumenta.* |
| **revizija** | |
|  | *Unošenje svih neophodnih promena u sadržaj i prikazivanje normativnog dokumenta*  *NAPOMENA - Rezultat revizije je novo izdanje normativnog dokumenta* |
| **ponovljeno izdanje** | |
|  | *Novo izdanje normativnog dokumenta bez promena.* |
| **novo izdanje** | |
|  | *Novo izdanje normativnog dokumenta, koje sadrži promene u odnosu na prethodno izdanje*  *NAPOMENA - Čak i ako su u tekst normativnog dokumenta unete samo ispravke ili izmene,*  *novi tekst predstavlja novo izdanje.* |

* **Rizik** ( eng. Risk) Kada se koristi u vezi sa sprovođenjem programa ili projekta, pojam „rizik“ Označava okolnosti ili akcije (ili njihovo odustvo) koje mogu imati negativan uticaj na posti- zanje ciljeva ili realizaciju aktivnosti projekata. *(IPA- rečnik pojmova)*

**Rizik** određeni nivo verovatnoće da neka aktivnost, direktno ili indirektno, izazove opasnost po životnu sredinu, život i zdravlje ljudi *(Zakon o zaštiti životne sredine -(Sl. glasnik RS br.135/2004).* Definicije pojmova uz rizik datih u standard SRPS ISO 3100:2015 prikazani su u tabeli 3-III

*Tabela 3-III*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Rizik*** | |
|  | *Efekat nesigurnosti (U nekim oblastima, nesigurnost podrazumeva neizvesnost u odnosu na željene ishode) na ciljeve*  *NAPOMENA 1 Efekat je odstupanje od očekivanog – pozitivno i/ili negativno.*  *NAPOMENA 2 Ciljevi mogu imati različite aspekte (kao što su finansijski, zdravstveni i bezbednosni, i oni u vezi sa životnom sredinom) i mogu se primeniti na različite nivoe (kao što su strateški, na nivou cele organizacije, projektni, proizvodni i procesni).*  *NAPOMENA 3 Rizik se često karakteriše u odnosu na potencijalne događaje i posledice, ili na njihovu kombinaciju.*  *NAPOMENA 4 Rizik se često izražava kombinacijom posledica nekog događaja (uključujući promene u okolnostima) i pridružene verovatnoće pojavljivanja*  *NAPOMENA 5 Nesigurnost je stanje nedostatka informacija, čak i delimičnog, u vezi sa*  *razumevanjem ili poznavanjem događaja, njegovih posledica ili verovatnoće nastanka.* |
| ***Menadžment rizikom*** | |
|  | *Koordinirane aktivnosti vođenja organizacije i upravljanja njome u odnosu na rizik* |
| ***Okvir menadžmenta rizikom*** | |
|  | *Skup komponenata koje obezbeđuju osnove i organizacione aranžmane za projektovanje, pri- menu, praćenje , preispitivanje i stalno poboljšavanje menadžmenta rizikom širom organizacije*  *NAPOMENA 1 Osnova uključuje politiku, ciljeve, mandat i posvećenost za upravljanje rizikom NAPOMENA 2 Organizacioni aranžmani obuhvataju planove, odnose, krajnje odgovornosti, resurse, procese i aktivnosti.*  *NAPOMENA 3 Okvir menadžmenta rizikom ugrađen je u celokupnu stratešku i operativnu*  *politiku i praksu organizacije* |
| ***Plan menadžmenta rizikom*** | |
|  | *Šema unutar okvira menadžmenta rizikom kojom se specificiraju pristup, kom ponente mena- džmenta i resursi koji se primenjuju u menadžmentu rizikom*  *NAPOMENA 1 Komponente menadžmenta obično obuhvataju procedure, praksu, dodeljiva - nje odgovornosti, redosled i vreme aktivnosti.*  *NAPOMENA 2 Plan menadžmenta rizikom može se primeniti na određeni proizvod, proces i projekat, i to na deo organizacije ili na celu organizaciju* |
| ***Vlasnik rizika*** | |
|  | *osoba ili entitet koji su krajnje odgovorni i ovlašćeni za upravljanje rizikom* |
| ***Proces menadžmenta rizikom*** | |
|  | *sistematska primena politike, procedura i prakse menadžmenta u aktivnostima komuniciranja,*  *konsultovanja, uspostavljanja konteksta, kao i identifikovanja, analiziranja, vrednovanja, postupanja sa rizikom, praćenja i preispitivanja rizika* |
| ***Komuniciranje i konsultacije*** | |
|  | *Stalni i iterativni procesi koje organizacija sprovodi kako bi obezbedila, razmenila ili dobila informacije i uključila se u dijalog sa zainteresovanim stranama u pogledu menadžmenta rizikom*  *NAPOMENA 1 Informacije u vezi sa menadžmentom rizikom mogu da se odnose na postojanje, prirodu, oblik, verovatnoću događanja , značaj, vrednovanje, prihvatljivost i postupanje.*  *NAPOMENA 2 Konsultacija je dvosmerni proces komuniciranja zasnovan na informacijama između organizacije i njenih zainteresovanih strana, o nekom pitanju, pre donošenja odluke ili određivanja pravca po tom pitanju. Konsultacija je:*   * *proces koji utiče na donošenje odluka kroz uticaj, a ne korišćenje moći, i* * *polazna tačka za donošenje odluke, a ne zajedničko donošenje odluka.* |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Zainteresovana strana*** | |
|  | *Osoba ili organizacija koja može da utiče, da bude pod uticajem ili smatra da je pod uticajem odluke ili aktivnosti.*  *NAPOMENA Donosilac odluke može da bude zainteresovana strana* |
| ***Ocenjivanje rizika*** | |
|  | *Celokupni proces identifikacije rizika , analize rizika i vrednovanja rizika (U oblasti bezbednosti,*  *u upotrebi je termin „procena rizika” umesto „ocenjivanje rizika”.)* |
| ***Identifikacija rizika*** | |
|  | *Proces uočavanja, prepoznavanja i opisivanja rizika*  *NAPOMENA 1 Identifikacija rizika uključuje identifikaciju izvora rizika , događaje njihove uzroke i potencijalne posledice*  *NAPOMENA 2 Identifikacija rizika može da uključuje istorijske podatke, teorijsku analizu, stručna mišljenja i mišljenja zasnovana na informacijama, kao i potrebe zainteresovanih strana* |
| ***Izvor rizika*** | |
|  | *Element koji samostalno ili u kombinaciji sa drugim elementima ima sopstveni potencijal da dovede do rizika*  *NAPOMENA Izvor rizika može biti materijalni i nematerijalni* |
| ***Događaj*** | |
|  | *Pojava ili promena određenog skupa okolnosti*  *NAPOMENA 1 Događaj mogu da čine jedna ili više pojava i može imati nekoliko uzroka. NAPOMENA 2 Događaj može da se sastoji od nečega što se ne dešava.*  *NAPOMENA 3 Događaj se nekada može nazvati „incident” ili „akcident”.*  *NAPOMENA 4 Događaj bez posledi* |
| ***Posledica*** | |
|  | *Ishod događaja koji utiče na ciljeve*  *NAPOMENA 1 Događaj može da dovede do niza posledica.*  *NAPOMENA 2 Posledica može da bude izvesna ili neizvesna i može da ima pozitivne ili negativne efekte na ciljeve.*  *NAPOMENA 3 Posledice mogu biti izražene kvalitativno ili kvantitativno.* |
| ***Verovatnoća događanja*** | |
|  | *Šansa da se nešto dogodi.*  *NAPOMENA 1 U terminologiji menadžmenta rizikom, reč „verovatnoća” koristi se kada se odnosi na šansu da se nešto dogodi, bilo da je definisano, mereno ili određeno objektivno ili subjektivno, kvalitativno ili kvantitativno, i opisano korišćenjem opštih pojmova ili matematički*  *(kao što su verovatnoća ili frekvencija u određenom vremenskom periodu).* |
| ***Analiza rizika*** | |
|  | *Proces za shvatanje prirode rizika i određivanje nivoa rizika*  *NAPOMENA 1 Analiza rizika pruža osnovu za vrednovanje rizika i za odluke o postupanju sa rizikom .*  *NAPOMENA 2 Analiza rizika uključuje i procenu rizika.* |
| ***Kriterijumi rizika*** | |
|  | *Uslovi prema kojima se vrednuje značaj rizika*  *NAPOMENA 1 Kriterijumi rizika zasnovani su na ciljevima organizacije, kao i na eksternom i internom kontekstu*  *NAPOMENA 2 Kriterijumi rizika mogu da se preuzmu iz standarda, zakona, politike i drugih zahteva* |
| ***Nivo rizika*** | |
|  | *Veličina rizika ili kombinacije rizika, izražena kao kombinacija posledica i njihove verovatnoće*  *događanja* |
| **Vrednovanje rizika** | |
|  | *Proces poređenja rezultata analize rizika sa kriterijumima rizika kako bi se utvrdilo da li su rizik i/ili veličina rizika prihvatljivi ili se mogu tolerisati*  *NAPOMENA Vrednovanje rizika pomaže pri odlučivanju o postupanju sa rizikom* |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Postupanje sa rizikom*** | |
|  | *Proces za modifikovanje rizika*  *NAPOMENA 1 Postupanje sa rizikom može da obuhvati:*   * *izbegavanje rizika donošenjem odluke da se ne započnu ili ne nastave aktivnosti koje dovode do rizika;* * *prihvatanje ili povećanje rizika da bi se iskoristile mogućnosti;* * *uklanjanje izvora rizika;* * *promenu verovatnoće događanja;* * *promenu posledica* * *podelu rizika sa drugom stranom ili stranama (uključujući ugovore i finansiranje rizika),* * *zadržavanje rizika prema odluci donetoj na osnovu informacija*   *NAPOMENA 2 Postupanja sa rizikom koja se bave negativnim posledicama, ponekad se nazivaju „ublažavanje rizika”, „eliminisanje rizika”, „prevencija rizika” i „smanjenje rizika”.*  *NAPOMENA 3 Postupanje sa rizikom može da stvori nove rizike ili da modifikuje postojeće rizike* |
| ***Upravljanje*** | |
|  | *Mera kojom se modifikuje rizik*  *NAPOMENA 1 Upravljanje obuhvata svaki proces, politiku, uređaj, praksu ili druge mere kojima se modifikuje rizik.*  *NAPOMENA 2 Upravljanjem se ne može uvek postići željeni il pretpostavljeni efekat*  *modifikacije* |
| ***Preispitivanje*** | |
|  | *Preduzeta aktivnost radi utvrđivanja pogodnosti, adekvatnosti i efektivnosti date materije za postizanje postavljenih ciljeva*  *NAPOMENA Preispitivanje se može primeniti na okvir menadžmenta rizikom, proces menadžmenta rizikom rizik, ili upravljanje* |

* **Proces -** sistematski (obavljan) niz aktivnosti, usmeren na ostvarenje datog cilja (J. Juran),

-bilo koja aktivnost, ili grupa aktivnosti, koja uzima neki ulaz, dodaje mu vrednost, te daje neki izlaz unutrašnjim ili spoljašnjim klijentima (J. Harrington),

* **Liderstvo** Aktivnost ili sposobnost upravljanja grupom ljudi ili organizacije koja uključuje:
  + definisanje jasne vizije;
  + deljenje te vizije s drugima tako da je dobrovoljnoslede;
  + osiguravanje informacija, znanja i metoda za realizaciju te vizije, i
  + koordinacija i uravnoteženje suprotstavljenih interesa.
* **Ocenjivanje usaglašenosti** predstavlja postupak vrednovanja proizvoda ili usluge, procesa, siste- ma, osobe ili org nizacije u odnosu na zahteve standarda ili u odnosu na tehničke propise, radi:
  + potvrđivanja da proizvod ispunjava zadati nivo kvaliteta ili bezbednosti;
  + pružanja neposredne ili posredne informacije korisniku o karakteristikama i funkcionisanju proiz- voda;
  + povećanja poverenja kupaca i regulatornog - nadležnog državnog tela u proizvod i
  + potkrepljivanja tvrdnji o proizvodu koje se koriste u njegovom reklamiranju i obeležavanju.
* **Prilike** mogu da vode do: usvajanja novih praksi, lansiranja novih proizvoda, otvaranja novih tržišta, bavljenja novim korisnicima, izgradnje partnerstava, korišćenja nove tehnologije i drugih poželjnih i izvodljivih prilika koje se odnose na potrebe organizacije ili njenih korisnika.

Organizacije mogu da odabere da koriste već uobičajene termine koji odgovaraju realizaciji njihovih operativnih aktivnosti :

* zapis, dokumentacija, protokol pre nego dokumentovana informacije
* isporučilac, partner, prodavac. pre nego eksterni isporučilac

Navedimo još i to da standard koristi sledeće glagolske oblike:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * **mora** (shall) | označava | zahtev |
| * **treba** (should) | označava | preporuku |
| * **sme** (may) | označava | dozvolu |
| * **može** (can) | označava | mogućnost ili sposobnost |

Informacija „NAPOMENA“ služi kao uputstvo za razumevanje ili razjašnjenje povezaih zahteva Pojmovi vezano za prodaju

* **Naručilac** organizaciji koja traži da joj se isporući proizvod-usluga;
* **Kupac** orgaizaciji koji neposredno plaća proizvod/uslugu i
* **Korisnik -**Organizacija ili osoba koji primaju proizvod (Potrošač, klijent, krajnji korisnik, trgovac na malo, primalac pomoći ) iz SRPS ISO 9000:2007.

## KONTEKST ORGANIZACIJE

*Definisanje eksternih i internih parametara koje treba uzeti u obzir prilikom upravljanja rizikom, i postavljanje predmeta i područja primene i kriterijuma rizika za politiku menadžmenta rizikom*

Izvod iz SRPS ISO 3100:2015

***Uspostavljanje konteksta***

### RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE I NJENOG KONTEKSTA

Kontekst se defiiniše u jezičnom smislu kao:

„govorna i tekstovna celina koja tačno određuje smisao pojedine reči, koja je i sama njen deo. Misaona celina, povezanost, veza, suvislost“.

*Staviti u kontekst zna***č***i : razmotriti u okviru okolnosti.“*

Primenjeno na zahteve standarda ISO 9001:2015, kontekst organizacije se može shvatiti kao:

*okru***ž***enje koje uti***č***e na organizaciju, koja je i sama njen deo.*

Prema prednjem,

staviti organizaciju u kontekst

**znači**

***razmotriti situaciju u organizaciji u okviru okolnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.***

Što možemo prikazati sledećom slikom 4.1

Slika 4.1

lokalni

nacionalni regionalni

eksterni

interni

Kontekst organizacije

globalni

Potrebno je da organizacija utvrdi interne i eksterne okolnosti koje su za nju releventne i utiču na njenu sposobnost za postizanje postavljenih upravljačkih ciljeva.

To su okolnosti u kojima će organizacija raditi i koje će na pozitivan ili negativan način uticati na njeno poslovanje

Zbog toga je važno da li će interni, kao i pojavni oblici eksternog konteksta, biti stručno i realno sagledani, da bi se tačno utvrdio njihov uticaj na organizaciju kako bi se mogli proceniti rizici svake okolnosti, bilo da je deo internog ili eksternog konteksta.

Vrste podele okolnosti koje čine interni i eksterni kontekst organizacije može se prikazati tabelom 4-I

*Tabela 4-I Vrste podjela okolnosti koje čine interni i eksterni kontekst organizacije*

|  |  |
| --- | --- |
| S obzirom na **UČINAK** | 1. Pozitivne 2. Neutralne 3. Negativne |
| S obzirom na **ZNAČAJ** | 1. Beznačajne 2. Značajne 3. Presudne |
| S obzirom na **TRAJANJE** | 1. Kratkotrajne 2. Traju određeno vrijeme 3. Konstantne |
| S obzirom na **UČESTALOST** | 1. Povremene 2. Srednje učestalosti 3. Konstantne |

**Interni kontekst organizacije** prema standardu SRPS ISO 3100:2015 je:

*Interno okruženje u kojem organizacija teži da postigne svoje ciljeve*

*NAPOMENA Interni kontekst može da obuhvati:*

* *upravljanje, organizacionu strukturu, uloge i krajnju odgovornost,*
* *politiku i ciljeve, kao i strategiju koji su na snazi radi njihovog dostizanja,*
* *sposobnosti i razumevanje u pogledu resursa i znanja (npr. kapital, vreme, ljudi, procesi, sistemi i tehnologije),*
* *informacione sisteme, tokove informacija i procese donošenja odluka (formalnih i ne- formalnih),*
* *odnose sa internim zainteresovanim stranama i njihove percepcije i vrednosti,*
* *kulturu organizacije,*
* *standarde, smernice i modele koji su usvojeni u organizaciji i*
* *oblik i obim ugovornih odnosa*

Razumevanje internog konteksta organizacije može uključivati, ali nije ograničeno samo na:

* upravljanje, organizacijsku strukturu, ovlaščenja i odogovornosti unutar organizacije;
* utvrđene strategije, politike, kao i opšte i posebne upravljačke ciljeve organizacije;
* sposobnost, shvaćenu u smislu resursa i znanja (kapital, procesi, vreme, ljudski potencijali, tehno- logija i dr.);
* protok informacija unutar poslovnih procesa, donošenje poslovnih odluka;
* kulturu organizacije kao utvrđeni okvir vrednosti unutar organizacije
* standarde, smernice, modele usvojene od strane organizacije i
* oblik i obim ugovornih (partnerskih) odnosa orgnizacije.

Utvrđivanje internog konteksta organizacije znači.

* izvršiti analizu i dobro poznavati sistem upravljanja organizacije,
* njezine strukturne elemente, interakcije između njih, kao i
* mehanizme djelovanja sistema upravljanja.

Svaka organizacija ima svoje posebnosti koje se najprije manifestiraju kao interni kontekst, a tek posle kao eksterni kontekst organizacije.

**Eksterni kontekst organizacije** prema standardu SRPS ISO 3100:2015 je

*Eksterno okruženje u kojem organizacija teži da postigne svoje ciljeve. NAPOMENA Eksterni kontekst može da obuhvati:*

* *kulturno, društveno, političko, zakonsko, regulatorno, finansijsko, tehnološko, ekonomsko, prirodno okruženje i konkurenciju, bilo na međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou,*
* *ključne pokretačke snage i trendove koji imaju uticaj na ciljeve organizacije i*
* *odnose sa eksternim zainteresovanim stranama (2.13) i njihove percepcije i vrednosti.*

Razumijevanje eksternog konteksta organizacije može uključivati, ali nije ograničeno samo na:

* lokalnom nivou:

-značaj organizacije za lokalnu zajednicu (ekonomski značaj, organizacija kao faktor socijalne stabilnosti,

-uloga lokalne zajednice u upravljanju organizacijom,

-oblici, intenzitet i kvaliteta suradnje organizacije sa lokalnom zajednicom,

-način osnivanja organizacije (je li osnovana na području lokalne zajednice ili je ispostava or- ganizacije koja ima sednište negde drugde) i

-oblici i intenzitet uticaja lokalne zajednice za organizaciju i dr.

* na nacionalnom nivou:

-institucionalni okvir (zakoni, norme, drugi propisi,

-kulturološki okvir (navike, običaji, tradicija, jezik, pismo i dr.),

-društveni okvir (odnosi u društvu, stepen razvijenosti demokratije i dr.),

-financijski okvir (stepen razvijenosti nacionalne ekonomije, dostupnost financijskih sredstava na domaćem tržištu i dr.),

-tehnološki okvir (stepen razvoja tehnologije, uloga znanja u ekonomici i dr.),

-ekonomski okvir (ima brojne dodirne tačke s financijskim, tehnološkim, društvenim i institucio- nalnim okvirom) i

-ekološki okvir (stepen svesti o načelima održivog razvoja i dr.).

* Na regionalnom nivou:

-članstvo u ekonomskim, političkim i drugim integracijama na regionalnom nivou,

-stepen zavisnosti od uvoza/izvoza u/iz regije,

-stepen konkurentnosti u okvirima regionalne zajednice,

-stepen zavisnosti od regionalne zajednice (ljudski potencijali, tehnologija, izvori financiranja),

-doprinos regionalnoj zajednici (ekonomski, kulturološki, tehnološi i dr.) i

-uloga konkretne regionalne zajednice na globalnoj nivou i dr.

* Na globalnom nivou:

-uloga organizacije na globalnom tržištu,

-stepen konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu,

-stepen zavisnosti i stabilnosti/nestabilnosti od globalnog tržišta i

-doprinos globalnoj zajednici (ekonomski, kulturološki, tehnološki i dr.)

Sagledavanje eksternog konteksta, omogućava organizaciji jasnije pozicioniranje u okviru navedenih nivoa.

Svaka dobro upravljana organizacija, bez obzira na zahteve standarda ISO 9001:2015, trebalo bi imati analize navedenih nivoa eksternog konteksta..Bez takve analize, tj. bez utvrđivanja eksternog kontek- sta, organizacija ne može utvrditi kvalitetne strategije, materijalizirati ih kroz politike i operacionalizirati kroz opšte i posebne menadžerske ciljeve.

Pri sagledavanju okolnosti internog i eksternog konteksta, organizacija mora uzeti u obzir pitanja za utvrđivanje rizika, jer rizici postoje, kako u okolnostima internog, tako i okolnostima eksternog konteksta organizacije.

Primeri internih i eksternih pitanja relevantna za kontekst organizacije prikazana u ISO DTS 9002 uključuju, ali se neograničavaju na:

* + 1. interna pitanja
       1. *sveukupne performanse organizacije, uključujući finansijske rezultate;*
       2. *faktore u vezi resursa, uključujući infrastrukturu, okruženje za realizaciju operativnih aktivnosti procesa, znanje organizacije;*
       3. *ljudske aspekte (kompetentnost osoba, organizaciona kultura, odnosi sa sindikatima);*
       4. *operativne faktore, ( proces, proizvodnja ili sposobnost iisporuke, performanse sistema me – nadžmenta kvalitetom, vrednovanje korisnika/vrednovanje koje vrši korisnik;*
       5. *faktore u vođenju organizacije, ( pravila i procedure za donošenje odluka ili organizaciona struktura;*

*Razumevanje internog konteksta može da se olakša razmatranjem pitanja koja se odnose na vrednosti, kulturu, znanje i performanse organizacije*

* + 1. eksterna pitanja:

1. *makro ekonomske faktore kao što su predviđanja kursa valute, ekonomska situacija, prognoza inflacije, dostupnost kredita;*
2. *društvene faktore kao što su stopa lokalnene zaposlenosti, percepcija bezbednosti, nivoi obrazovanja, javni/državni praznici i radni dani;*
3. *političke faktore kao što su politička stabilnost, javne investicije, lokalna infrastruktura, među- narodni trgovinski sporazumi;*
4. *tehnološke faktore (nova tehnologija, materijali i oprema usektoru/delatnosti, isticanje roka za patent, profesionalni/stručni etički kodeks;*
5. *konkurencija, uključujući udeo na tržištu organizacije, slični proizvodi ili usluge ili supstituti za proizvode ili usluge, trendovi lidera na tržištu, trendovi porasta korisnika, stabilnost tržišta;*
6. *faktore koji utiču na radnu sredinu, (propisi/pravila sindikata, zahtevi zakona i propisa, uklju -*

*čujući zakonodavstvo i kodeksi u oblasti životne sredine.*

Razumevanje eksternog kontesta može da se olakša razmatranjem pitanja koja proističu iz prav- nog, tehnološkog, konkurentskog, tržišnog, kulturološkog, društvenog i ekonomskog okruženja, bilo da je ono međunarodno, nacionalno, regionalno ili lokalno

Informacije o ovim pitanjima mogu da se dobiti iz različitih izvora , kao.

* interna dokumentacija i sastanci,
* nacionalna i međunarodna štampa,
* internet stranice,
* publikacije nacionalnih tela za statistiku i drugih državnih sektora,
* profesionalne/stručne i tehničke publikacije i
* konferencije i sastanci sa lokalnim i državnim agencijama i profesionalna/stručna udruženja.

Zbog mogućih promena, kako internih tako i eksternih pitanja, organizacija treba da Ih redovno prati i preispituje u cilju utvrđivanja ključnih elemenata za svoj sistem menadžmenta kvalitetom, kao što su:

* predmet i područje primene sistema menadžmenta kvalitetom (videti t. 4.3),
* procesi (videti t. 4.4),
* politika (videti t. 5.2) i
* planiranje, ciljevi, rizici i prilike (videti t. 6).