

DOI 10.51558/2490-3647.2024.9.1.1097

UDK 005:364.4

Primljeno: 20. 02. 2024.

Izvorni naučni rad
Original scientific paper

Asim Pandžić

SISTEM MENADŽMENTA KVALITETA U INSTITUCIJAMA SOCIJALNE ZAŠTITE U ODNOSU NA USPOSTAVLJENE CILJEVE I PROCESSE

Rad ima za cilj utvrditi odnos institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini prema kvalitetu u segmentu uspostavljanja ciljeva i procesa u instituciji. Upravljanje kvalitetom u institucijama socijalne zaštite na sistemski način, što podrazumijeva uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta, doprinijelo bi ispunjenju njihove funkcije koja se ogleda u kvalitetnijem zadovoljavanju ukupnih potreba korisnika, većeg zadovoljstva korisnika ali i društva u cjelini. U radu smo koristili metode analize sadržaja dokumenata i ispitivanje. U svrhu prikupljanja podataka konstruiran je poseban instrument u formi anketnog upitnika sastavljenog od indikatora ciljeva i procesa sa tri nivoa skala. Tehniku skaliranja primjenjivali smo u prikupljanju podataka od ispitanika uposlenika centara za socijalni rad i nevladinih organizacija relevantnih za istraživanje. Za testiranje hipoteze korištena je tehnika sređivanja i statistička obrada podataka. Rezultati istraživanja su pokazali da je menadžment institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini u dovoljnoj mjeri orijentiran prema upravljanju kvalitetom u segmentu uspostavljanja ciljeva i procesa u instituciji sa evidentnim razlikama u percepciji menadžmenta kvaliteta prema ciljevima i procesima u odnosu na obrazovni status uposlenika.

Ključne riječi: menadžment; kvalitet; institucije socijalne zaštite; Bosna i Hercegovina

UVOD

Savremeni koncept upravljanja kvalitetom predstavlja izgradnju i implementaciju unutrašnjeg sistema organizacije, odnosno, sistema upravljanja kvalitetom. To podrazumijeva uređenje poslovnog sistema koji kvalitet tretira kroz sve aspekte poslovanja i kojim se organizacija usmjerava ka zahtjevima svojih korisnika. Ovo proizlazi i iz samog određenja kvaliteta kao skupa svih svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe korisnika.

Kvalitet mora biti u funkciji korisnika, odnosno u funkciji njihovog zadovoljstva. Permanentni cilj svake organizacije jeste zadovoljstvo korisnika, ispunjenje njihovih zahtjeva i zadovoljenje potreba. Da bi organizacija mogla pratiti, ocjenjivati i analizirati zadovoljstvo korisnika ona mora da formira sistem koji omogućava mjerenje zadovoljstva korisnika. Upravo na takav način organizacija dobija pravovremene povratne informacije od korisnika. „Povratna informacija je od vitalnog značaja za poslovanje organizacija” (Filipović i Đurić 2009: 236).

Evolutivni put razvoja svijesti o kvalitetu i njegovom značaju možemo podijeliti u pet faza. Prva faza obuhvata pregled ili kontrolu (QI - Quality Inspection); druga faza obuhvata upravljanje kvalitetom i orijentirana je na prevenciju (QC); treća faza je usmjerena na korisnika kroz upravljačke aktivnosti neophodne za obezbjeđenje planiranih zahtjeva za kvalitet (QA); u četvrtoj fazi dolazi do transformacije organizacije, koja podrazumijeva promjene u svim segmentima kako bi se ostvarilo liderstvo u kvalitetu (QM); peta faza se odnosi na naučni pristup kvalitetu (Total menadžment kvalitete TQM) (Šofranac, Janković 2019).

Danas je u skoro svakoj privrednoj ili društvenoj oblasti prisutan rastući trend da korisnik postavlja zahtjeve u pogledu kvaliteta usluga i proizvoda. Ta činjenica rad na unapređenju kvaliteta čini imperativom ukoliko se želi ostvariti dobre performanse organizacije, pri čemu je kvalitet organizacije temeljni faktor koji određuje kvalitet proizvoda ili usluga. Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom upravo podstiče organizaciju da analizira očekivanja korisnika, da definiše procese koji dovode do zadovoljstva korisnika pruženim uslugama, te da se ti procesi drže pod kontrolom.

Od ovih savremenih trendova nisu izuzete ni institucije socijalne zaštite. Sistemsko upravljanje kvalitetom rada u institucijama socijalne zaštite i pružanja socijalnih usluga bilo bi u funkciji većeg zadovoljstva korisnika i društva u cjelini. Postojeći sistem socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini, bez obzira na određene promjene, u velikoj je mjeri tradicionalan i temelji se na javnim ustanovama i finansijskim

pomoćima zasnovanim na pravima (Pandžić, Karić 2013). Osnovni koncept postojećeg sistema zasniva se na pružanju finansijske pomoći i institucionalnoj zaštiti socijalno ugroženih osoba. Tradicionalno je pokrivala državnu brigu o najugroženijim socijalnim grupama, kojima je, osim socijalne pomoći, trebao specifičan, individualiziran pristup (osoba sa umanjenom životnom sposobnošću, nemoćni, stari i slično), te je tretirana kao uži dio socijalne sigurnosti (Pandžić 2021).

Institucionalni okvir socijalne zaštite uređen je Ustavom Bosne i Hercegovine. Prema ustavnom uređenju socijalna zaštita je decentralizirana i spada u nadležnost entiteta, tj. Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske, te Brčko Distrikta BiH kao zasebne administrativne jedinice. Djelatnost socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini obavljaju socijalne institucije kao što su: centri za socijalni rad / službe socijalne zaštite, ustanove socijalne zaštite, udruženja, vjerske zajednice, te druga pravna i fizička lica koja obavljaju djelatnost socijalne zaštite. U okviru svojih nadležnosti institucije socijalne zaštite pružaju socijalne usluge svojim korisnicima i na taj način ostvaruju svoju funkciju.

Menadžment ima ključnu ulogu u funkcioniranju i razvoju svake organizacije pa tako i institucija socijalne zaštite. Da bi se institucije socijalne zaštite održale u stanju pune efikasnosti i funkcije, potrebno je istima uspješno upravljati. Iz tog razloga menadžment koji je usmjeren na kvalitet je uslov opstanka, rasta i razvoja svake institucije socijalne zaštite i postizanja njene svrhe, tj. zadovoljavanju potrebe korisnika pružanjem standardnih i specifičnih socijalnih usluga.

TEORIJSKA ELABORACIJA

Menadžment kvaliteta

Isticanje značaja kvaliteta posljednjih decenija ima dinamičan trend u svijetu. U vrijeme naglog napretka tehnologije, perfekcija i izvrsnost postaju standardi, a ne puki izuzeci. Susrećući se sa savremenim izazovima menadžeri na čelu organizacija moraju biti sve proaktivniji, inovativniji, fleksibilniji i u svim poslovima usmjereni na kvalitet (Pandžić i sar. 2009). Upravljanje organizacijom u smislu kvaliteta po pravilu obuhvata uspostavljanje politike i ciljeva kvaliteta, planiranja kvaliteta, upravljanja kvalitetom, njegovog obezbjeđenja kao i kontinuiranog poboljšanja.

Za upravljanje kvalitetom vežu se različiti termini poput kontrole kvaliteta, garancije kvaliteta, menadžmenta kvaliteta. Tako termin „kontrola kvaliteta“ podrazumijeva kontroliranje i monitoring procesa sa ciljem stvaranja kvalitetnih

proizvoda i usluga. Prema ISO 9000 kontrola kvaliteta se definira kao „upravljanje usredotočeno na ostvarivanje potrebnog nivoa kvalitete“. Termin „garancija kvaliteta“ se odnosi na prevenciju problema kvaliteta kroz planirane i sistematske aktivnosti, uključujući dokumentaciju, trening i reviziju procesa. Također se može odnositi i na Service Level Agreement (SLA) ili garanciju nivoa kvaliteta usluge, što predstavlja svojevrsni ugovor između pružaoca usluge i korisnika usluge gdje pružalac usluge garantuje određeni kvalitet usluge pod određenim uslovima. Termin „menadžment kvaliteta“ ide još dalje i podrazumijeva pitanja menadžmenta i osoblja neophodnog za postizanje stvarnog i dugoročnog poboljšanja kvaliteta. Prema standardu ISO 9000:2001 menadžment kvaliteta predstavljaju „koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje njime“ (ISO 9000:2001). Termin „totalni menadžment kvaliteta“, odnosno Total Quality Management (TQM), predstavlja upravljačku filozofiju koja se primjenjuje u svakom dijelu organizacije, a što se odnosi na upravljanje svim funkcijama i aktivnostima u cilju postizanja kvaliteta.

Menadžment organizacije ima ključnu ulogu u usmjeravanju uposlenika s ciljem ostvarivanja ciljeva sistema upravljanja kvalitetom. Zaposlenici koji razumiju što se od njih traži u kontekstu kvaliteta će omogućiti organizaciji lakše prilagođavanje strategija, politika kvaliteta i procesa s ciljem kontinuiranog unapređenja. Od menadžmenta se očekuje da na svim nivoima prenese misiju, viziju i strategiju organizacije uposlenicima što će u konačnici dovesti do stvaranja jedinstvene organizacijske kulture čija bi ključna vrijednost trebala biti posvećenost kvalitetu (Buntak i sar. 2021)

Današnji koncept obezbjeđenja kvaliteta usluga u organizacijama jeste koncept TQM-a (totalni menadžment kvaliteta) koji predstavlja „aktivnosti racionalne proizvodnje i distribucije proizvoda ili usluga u kvalitetu ‘po mjeri Kupca’, odnosno TQM je skup principa i ideja za menadžersku praksu, koja vodi napretku i koja čini kritičku strategiju opstanka“ (Petrović i Krivokapić 2007: 301).

Modelom totalnog upravljanja kvalitetom promovira se kvalitet kao strateški imperativ za uspješno poslovanje svake organizacije. On predstavlja filozofiju poslovanja koja određuje način razmišljanja o ciljevima, organizaciji, procesima i ljudima (Institute of Quality Assurance). Ova poslovna filozofija orijentirana je ka korisniku i pretpostavlja neposrednu komunikaciju. Dakle, organizacija je upotpunosti orijentirana prema svojim korisnicima i prema kvalitetu. Totalno upravljanje kvalitetom također zahtijeva organizacijsku klimu ili kulturu koja podržava kvalitet (Sahkin i Kiser 1993).

Cilj totalnog upravljanja kvalitetom jeste upravo uključivanje svih uposlenih u organizaciji u sistem unapređenja kvaliteta. U naučnoj i stručnoj literaturi se pojam totalnog upravljanja kvalitetom vezuje za proces, organizaciju, upravljanje, uposlenike, korisnike i unapređenje. Prihvatanje i uspostavljanje TQM filozofije učinit će organizaciju efikasnijom i konkurentnijom, uspostaviti će novu kulturu koja će omogućiti rast i dugovječnost, obezbjediti će radno okruženje u kome svako može da ostvari uspjeh, reducirat će stres, gubitke i neslaganja, te će izgraditi timove, partnerstvo i saradnju. Još se 90-tih godina proučavalo uvođenja TQM-a u socijalnim organizacijama (Hodge-Williams 1995). Istraživanja su pokazala kako se pozitivni efekti uvođenja TQM u praksi ogledaju na unapređenju performansi operacija unutar organizacija koje su imale uspostavljen sistem kvaliteta (Kaynak 2003).

Pristup totalnog upravljanja kvalitetom zahtijeva da se cijeli sistem organizira na način da je kvalitet u svakom njenom dijelu (odjeljenju), svakoj osobi, svakoj aktivnosti i na svakom nivou. Na taj način poboljšava se efektivnost, produktivnost, efikasnost i konkurentnost organizacija. To istodobno znači da je potpuno upravljanje kvalitetom metod kojim se uklanja moguća šteta. Karakteristika totalnog upravljanja kvalitetom je da on utiče na sistemsku ili procesnu stranu organizacije koja se često zanemaruje. Neki menadžeri smatraju da su pravila napravljena uglavnom za nekog drugog i najčešće ih posmatraju kao neželjenu birokratizaciju. Međutim, ključ uspjeha leži upravo u sistematiziranju znanja o obavljanju određenih aktivnosti.

Sistem menadžmenta kvaliteta u institucijama socijalne zaštite

Sistem menadžmenta kvaliteta predstavlja jednu etapu ka totalnom upravljanju kvalitetom (TQM-om). Njegovi zahtjevi opisani su u okviru pet modula ISO standarda, pri čemu standard predstavlja uopćene zahtjeve (šta treba raditi), a organizacija mora dati konkretan i dokumentovan odgovor (kako je to urađeno). Ti zahtjevi su definirani u modulima i to kao: sistem menadžmenta kvalitete; odgovornost rukovodstva; menadžment resursima; realizacija proizvoda/usluga; mjerenje, analiza i poboljšanje (Uzunović 2001). Sistem menadžmenta kvalitetom može se ostvariti u organizaciji ako postoji kompatibilnost između procesa, planiranja i osoblja koje je posvećeno kvalitetu i koje je razvilo procese komunikacije i intenzivno sprovodi promjene u postojećem načinu rada.

Prema ISO standardu sistem menadžmenta kvalitetom baziran je na procesnom pristupu koji podrazumijeva sistemsku identifikaciju procesa kao uslov za uspješno upravljanje procesima, a u cilju obezbjeđenja kvalitete usluge i zadovoljstva ko-

risnika. Vrlo često izlazni elementi jednog procesa predstavljaju ulazne elemente sljedećeg procesa. Procesni model sistema menadžmenta kvaliteta određen je sa tri grupe procesa (ISO 9004/2000): grupa procesa koji direktno utiču na zadovoljenje zahtjeva i potreba korisnika, grupa procesa koji su podrška prvoj grupi procesa da izvrše svoju funkciju i grupa procesa upravljanja.

Sistemom menadžmenta kvaliteta definira se misija, vizija, strategija, politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta. Ovi elementi utvrđuju se s ciljem usmjeravanja vođenja organizacije i utvrđivanja željenih rezultata, pomažući da organizacija iskoristi resurse za postizanje tih rezultata. U skladu sa modelom ISO 9001:2000 misija, vizija, strategija, politika kvaliteta i menadžerski ciljevi, odnosno ciljevi kvaliteta, navode se u priručniku kvaliteta, te se stoga nalaze na vrhu piramide hijerarhije dokumentacije kvaliteta u organizaciji. Dokumentacija kao neizbježni dio sistema menadžmenta kvaliteta omogućava komunikaciju pri planiranju i usklađenost akcija, a može sadržavati poslovnik o kvalitetu, planove kvaliteta, specifikacije, uputstva, dokumentovane procedure, radna uputstva i crteže, te razne druge zapise.

Razvoj i primjena sistema menadžmenta kvaliteta zasnovan na procesu koji se sastoji iz nekoliko koraka (Uzunović 2001): definiranje potreba i očekivanja korisnika i drugih zainteresiranih strana; utvrđivanje politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta; definiranje procesa i odgovornosti neophodnih za dostizanje ciljeva kvaliteta; utvrđivanje i obezbjeđenje resursa neophodnih za dostizanje ciljeva kvaliteta; utvrđivanje metoda za mjerenje efikasnosti i efektivnosti svakog procesa; primjena metoda za odlučivanje o efikasnosti i efektivnosti; utvrđivanje načina za sprečavanje neusaglašenosti i eliminaciju posljedica; utvrđivanje i primjena procesa kontinuiranog unapređenja sistema menadžmenta kvaliteta.

U određivanju menadžmenta kvaliteta u socijalnoj zaštiti moramo najprije krenuti od definicije kvaliteta koji se određuje kao „... potpuno zadovoljavanje potreba onih kojima je usluga najpotrebnija uz najniže troškove za organizaciju unutar ograničenja i direktiva koje su definirali viši nivoi vlasti“ (Ovretvreit 1990). Dakle, kvalitet u socijalnoj zaštiti predstavljao bi, s jedne strane, stepen podudarnosti sa prihvaćenim principima i praksom (zakonima i standardima), a sa druge strane, stepen spremnosti za zadovoljavanje ukupnih korisnikovih potreba i stepen dostizanja željenih ishoda (rezultata) uz usaglašenost sa sredstvima (resursima). S tim u vezi obezbjeđenje kvaliteta u institucijama socijalne zaštite zahtijeva uređen sistem kvaliteta. Bez obzira na opredjeljenost institucije socijalne zaštite za kvalitet usluge, ukoliko ne postoji sistem koji će regulirati sve procese i postupke unutar institucije, institucija ne može garantovati da će korisnik dobiti kvalitetnu uslugu. Upravljanje kvalitetom, također,

podrazumijeva pridobijanje angažmana partnera izvan organizacijskih granica. Ono što je značajno za socijalnu zaštitu i pružanje usluga korisnicima jeste saradnja vladinog, nevladinog i privatnog sektora. S tim u vezi, menadžment kvalitetom u institucijama socijalne zaštite obezbjeđuje i saradnički odnos u zadovoljavanju potreba korisnika (Pandžić i sar. 2009).

Upravljanje kvalitetom u socijalnoj zaštiti se odnosi na primjenu standarda kvaliteta i mjera za osiguranje, unapređenje, promociju i praćenje kvaliteta socijalnih usluga (Narodne novine br. 143/2014), te je integralni dio upravljanja svakom institucijom socijalne zaštite i upravljanja sistemom socijalne zaštite u cjelini (Pandžić 2016). S tim u vezi potpuno upravljanje kvalitetom u institucijama socijalne zaštite bi podrazumijevalo uspostavljanje menadžmenta koji je u cjelini orijentiran na kvalitet u zadovoljavanju ukupnih potreba korisnika, a u skladu sa općeprihvaćenim principima i standardima određenog sistema.

Uvođenje i razvoj totalnog menadžmenta kvaliteta u institucijama socijalne zaštite zahtijeva promjene, a svaka promjena počinje utvrđivanjem cilja. Cilj može biti različit: unapređenje procesa, uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, promjena organizacione strukture u institucijama socijalne zaštite, veće zadovoljavanje potreba i prava korisnika socijalne zaštite, veće zadovoljstvo uposlenika, veće zadovoljstvo finansijera procesa i zajednice itd. Sve ove promjene zahtijevaju angažman i odluke najprije na najvišim nivoima institucije, a zatim i na operativnom nivou organizacione strukture. Tako je za uvođenje sistema totalnog upravljanja kvalitetom u institucijama socijalne zaštite potrebno najprije izvršiti promjene u socijalnoj politici i politici institucija socijalne zaštite u kojima bi se promjene neposredno i dogodile. Aktivnosti koje bi bilo potrebno implementirati u institucijama ogledaju se u zvaničnom opredjeljenju najviših struktura za uvođenje menadžmenta kvaliteta kroz definiranje politike kvaliteta, podršku rukovodstvu kroz edukaciju o menadžmentu kvaliteta, procjenu postojećeg stanja i resursa, imenovanje radnih timova za kvalitet, edukaciju i osposobljavanje operativnog/stručnog dijela organizacija, definiranje i izradu standarda, procesa i usluga, redizajniranje institucija socijalne zaštite, definiranje uloge i odgovornosti, afirmiranje timskog rada i obezbjeđenje resursa.

Procesni pristup totalnog menadžmenta kvaliteta u institucijama socijalne zaštite uz odgovarajuće resurse i realizaciju aktivnosti omogućavao bi postizanje efikasnijih rezultata. Primjena ovog pristupa podrazumijeva: sistemsko definiranje procesa u cilju ostvarivanja ciljeva; identificiranje i mjerenje ulaza i izlaza; utvrđivanje jasne odgovornosti za upravljanje ključnim aktivnostima i cijelim procesom; analiziranje i mjerenje ključnih aktivnosti; identificiranje veza procesa sa ostalim procesima u

organizaciji; identifikaciju koraka, aktivnosti, kontrole, mjerenja, obuke, opreme, metoda, informacija, materijala i ostalih resursa neophodnih za proces. Korist od primjene ovog metoda može se ogledati u postizanju boljih, dosljednih i predvidivih rezultata, prevenciji grešaka, te mogućnostima fokusiranog unapređenja i definiranja rezultata.

Sam proces uvođenja TQM-a u institucijama socijalne zaštite moguće je implementirati na osnovu više pristupa (Crosbayov pristup, Demingov pristup, Juranov pristup). Međutim, najbolji pristup je onaj koji je prilagođen određenoj instituciji. Ono što je značajno za institucije socijalne zaštite prilikom uvođenja totalnog menadžmenta kvaliteta je potreba njihove orijentacije na korisnika i razvoj modela upravljanja organizacijom uz participaciju korisnika. Model menadžmenta kvaliteta u institucijama socijalne zaštite zasnovan na upravljanju organizacijom uz participaciju korisnika treba da uključi korisnike u dizajniranje pripreme usluge, definiranje usluge, ispitivanje potreba primaoca usluge, pružanje usluge, kao i evaluaciju kvaliteta usluge. Na taj način se omogućava institucijama da na najefikasniji način zadovolje potrebe korisnika. Ovakav model podrazumijeva mijenjanje same strukture i sadržaja upravljanja institucijom i dovođenje korisnika u centar organizacionih procesa. Pri tome odgovornost menadžmenta institucija socijalne zaštite na uspostavljanju sistema menadžmenta kvaliteta zasniva se na obavezama da:

- definira i održava misiju, viziju strategiju, politiku i ciljeve kvaliteta institucije;
- svojim djelovanjem promovira vrijednosti institucije;
- obezbjeđuje primjenu svih procesa u cilju ispunjenja potreba i zadovoljstva korisnika;
- dokazuje da je uspostavljen efektivan i efikasan sistem menadžmenta kvaliteta;
- periodično preispituje uspostavljeni sistem menadžmenta kvaliteta;
- odlučuje o mjerama po pitanju politike i ciljeva kvaliteta;
- odlučuje o mjerama u pogledu unapređenja kvaliteta (Šofranac 2007).

Najviše rukovodstvo institucije treba da kreira okruženje u kome će svi zaposleni biti potpuno uključeni u cilju funkcioniranja sistema menadžmenta kvaliteta. Kako bi osigurali da sistem menadžmenta kvaliteta ostvaruje svoju svrhu neophodno je vršiti njegovo procjenjivanje. Prilikom procjenjivanja postavljaju se četiri osnovna pitanja za svaki procjenjivani proces, i to: da li je proces identificiran i pogodno opisan; da li su određene odgovornosti; da li su procedure primijenjene i održavane i da li je proces efektivan u postizanju zahtjevnih rezultata. Odgovor na ova pitanja odredit će rezultat procjenjivanja. Pored procjenjivanja sistema menadžment kvaliteta

zahtijeva i njegovo kontinuirano unapređenje. Cilj kontinuiranog unapređenja sistema menadžmenta kvaliteta je postizanje veće vjerovatnoće zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika i drugih zainteresiranih strana.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je *utvrditi odnos institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini prema kvalitetu u segmentu uspostavljanja ciljeva i procesa u instituciji* na osnovu stavova uposlenika i menadžera institucija.

Opća hipoteza (H_0): Menadžment institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini je u dovoljnoj mjeri orijentiran prema upravljanju kvalitetom u segmentu uspostavljanja ciljeva i procesa u instituciji. Iz opće hipoteze izvedene su i posebne hipoteze:

H_1 : Institucije socijalne zaštite definiraju svoje ciljeve, strateške orijentacije i vrijednosti institucije u skladu sa postignutim efektima.

H_2 : U institucijama socijalne zaštite postoje uređeni i egzaktno definirani interni procesi djelovanja.

Populacija i uzorak: Populaciju su činili uposlenici institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini zaposleni u centrima za socijalni rad i nevladinim organizacijama koje se bave socijalnom zaštitom. U okviru empirijskog istraživanja uzeli smo stratifikovani uzorak vodeći računa o proporcionalnoj teritorijalnoj zastupljenosti institucija i ispitanika. Uzorak čini 25 centara za socijalni rad i 7 nevladinih organizacija koje se bave socijalnom zaštitom, a u okviru njih 136 ispitanika.

Metode rada: Primijenjene su metoda analize sadržaja dokumenata i metoda ispitivanja. U svrhu prikupljanja podataka konstruiran je poseban instrument u formi anketnog upitnika. Tehnika skaliranja primijenjena je u prikupljanju podataka od ispitanika (uposlenici u centrima za socijalni rad i nevladinim organizacijama) relevantnih za istraživanje. Za testiranje hipoteze korištena je tehnika sređivanja i statistička obrada podataka. Tehnike istraživanja koje smo primjenjivali u radu su: *t*-testiranje, survey, skaliranje te sređivanje i statistička obrada podataka. Na rezultatima mjerenja izvođene su sljedeće statističke operacije: *sažimanje podataka*, izvođena je izračunavanjem distribucije frekvencije, mjera centralne vrijednosti, mjere varijabilnosti; *određivanje značajnosti*, izvođena je na dva načina: *t*-testom značajnosti razlika inicijalnog i finalnog stanja, te univarijantnom analizom varijanse (ANOVA) ili jednofaktorskom analizom varijanse; *određivanje relacija* između skupa nezavisnih

varijabli na jednu zavisnu varijablu ili međusobne relacije između sistema varijabli dva različita prostora u okviru jedne grupe ispitanika, izvođena je serijom klasičnih *regresionih analiza* (metodom – Enter i Stepwise); *utvrđivanje strukture*, izvođeno je izračunavanjem matrica interkorelacija karakterističnih korjenova matrica interkorelacija. Rezultati dobijeni testiranjem i skaliranjem za obradu prikupljenih podataka transformirani su u oblik koji je predstavljen opisom testova-instrumenata i prenijeti na kompjuterski čitljiv medij. S tim u vezi sve analize izvođene su uz pomoć statističkog paketa za analizu podataka (SPSS).

REZULTATI EMPIRIJSKOG DIJELA ISTRAŽIVANJA

Osnovni parametri ispitanika

U istraživanju su učestvovala 33 institucije socijalne zaštite, od toga 26 centara za socijalni rad i 7 nevladinih organizacija socijalnog rada sa područja cijele Bosne i Hercegovine. Ukupan broj ispitanika u svim anketiranim institucijama iznosi 136 ispitanika, od čega zaposlenih u centrima za socijalni rad 114 (83,8%), a u nevladinim organizacijama 22 (16,2%). Ispitanika *ženskog spola* je 99 (72,8%), a muškog spola 37 (27,2%).

Na osnovu univarijantne obrade podataka utvrđeno je da najviše uposlenika ima visoko *obrazovanje*, sedmi stepen stručne spreme, njih 85 (ili 62,5%), više obrazovanje, šesti stepen stručne spreme 37 (27,2%) i srednje obrazovanje, četvrti stepen stručne spreme 14 (10,3%). Najveći broj ispitanika je po *zanimanju* (profesiji) socijalni radnik, njih 70 (51,5%), pravnika je 13 (9,6%), defektologa 2 (1,5%), pedagoga ili psihologa 13 (9,6%) te ostalih zanimanja 38 (27,9%). U cjelini, najveći broj uposlenika, njih 85 (62,5%) po zanimanju su najbliže sektoru socijalnih usluga i pomagačkih profesija. Najviše uposlenika su po položaju u radnoj organizaciji *stručni radnici*, njih 101 (74,3%), direktori ili rukovodioci 26 (19,1%) i ostali, drugi radni statusi 9 (6,6%). Od ukupnog broja direktora ili rukovodilaca 22 su direktori u centrima za socijalni rad i 4 rukovodioca u nevladinim organizacijama.

Za testiranje značajnosti razlika između srednjih vrijednosti korišten je t-test kao jedan od najčešće primjenjivanih statističkih postupaka, koji ustvari predstavlja odnos između razlike aritmetičkih sredina i standardne greške njihovih rezultata i pokazuje koliko puta je razlika između aritmetičkih sredina veća od njene greške. Utvrđivanje

t-testom značajnosti razlika aritmetičkih sredina između položaja u radnoj organizaciji u kojoj su ispitanici (N) uposleni, njihovog ukupnog radnog staža i zanimanja s obzirom na *stručnu spremu uposlenika* pokazalo je da samo u jednom parametru (Tabela 1.) postoje statistički značajne razlike aritmetičkih sredina (M), i to u odnosu na ukupni radni staž zaposlenika u instituciji (na nivou $p < 0,01$) u korist zaposlenika sa višim obrazovanjem. Dobijeni rezultati pokazuju da su statistički značajne razlike s obzirom na stručnu spremu zaposlenika samo u odnosu na duži *radni staž uposlenika* u korist zaposlenika sa šestim stepenom stručne spreme. To ukazuje na činjenicu da uposlenici sa dužim stažom imaju višu stručnu spremu stečenu u prethodnom sistemu i da se veliki broj njih u međuvremenu nije dokvalificirao kako bi stekao zvanje sa visokom stručnom spremom.

Tabela 1: Značajnosti razlike između položaja zaposlenika u instituciji, godina radnog staža i zanimanja u odnosu na stručnu spremu uposlenika

PARAMETRI	SS	N	M	SD	Razl. M	F	Znač.	t-vrijed.	Znač.
Položaj	VI VII	37 85	1,89 1,84	0,52 0,43	0,05	0,130	0,720	0,626	0,532
Radni staž	VI VII	37 85	4,59 3,33	0,80 1,46	1,26	39,847	0,000	4,955	0,000**
Zanimanje	VI VII	37 85	1,95 2,25	1,65 1,56	-0,30	0,015	0,903	-0,964	0,337

Objasnenje: POLOŽAJ - položaj u radnoj instituciji
 RADNI STAŽ - ukupni radni staž zaposlenika (** - nivo značajnosti od 0,01)
 ZANIMANJE - profesija zaposlenika

Ciljevi institucija socijalne zaštite

Ciljeve institucija utvrđivali smo pomoću skale vrijednosti koja uključuje strategije, vrijednosti i principe djelovanja u radnoj instituciji te ostvarene rezultate. Uvid u srednje vrijednosti ciljeva institucije (Tabela 2.) ima za svrhu da sa 10 pokazatelja procijeni kako se u instituciji ostvaruje strategija, vrijednosti i principi djelovanja, te rezultati.

Ispitanici se većinom u potpunosti slažu da institucija ima jasno definirane *strateške ciljeve i planove djelovanja*, ali se u potpunosti ne slažu da je provođenje i praćenje tih planova pod stalnim vrednovanjem. Najveći broj ispitanika, njih 75,7%, se slažu da njihova institucija ima definirane planove djelovanja. Da institucija ima

definirane ciljeve, tako i misiju i viziju potvrdilo je 75,0% ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih 46,3%, smatra da institucija provodi praćenje planova i vrši evaluaciju, dok se njih 40,4% izjasnilo da te aktivnosti institucija vrši djelimično.

O strategiji, vrijednostima i principima djelovanja radne institucije pozitivan stav ima 63% ispitanika, neodređen 30%, a potpuno negativan stav 7% ispitanika. Srednja vrijednost (M) od 2,52 ukazuje na visok pozitivan stav, a standardna devijacija (SD) od 0,60 i koeficijent varijabilnosti, koji pokazuje koliki procenat vrijednosti aritmetičke sredine iznosi vrijednost standardnog odstupanja, od 23,8% ukazuje na relativno manje rasipanje i variranje ovih parametara. Ovi pokazatelji nas upućuju na konstataciju da institucije socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini posvećuju u značajnoj mjeri pažnju ciljevima institucije.

Tabela 2: Deskriptivni pokazatelji mjere srednjih vrijednosti ciljeva institucije

Indikatori	M	SD	NE		Nisam siguran/a		DA	
			n	%	n	%	n	%
1. Institucija ima jasno definirane ciljeve (misiju i viziju)	2,7	0,4	0	0,0%	34	25,0%	102	75,0%
2. Strateško planiranje institucije je osnova cjelokupnog djelovanja	2,4	0,7	13	9,6%	47	34,6%	76	55,9%
3. Strategija institucije je definirana zajedničkom participacijom svih uposlenih	2,5	0,7	13	9,6%	40	29,4%	83	61,0%
4. U instituciji postoje definirani planovi djelovanja	2,7	0,5	4	2,9%	29	21,3%	103	75,7%
5. Provođenje i praćenje planova institucije je pod konstantnom evaluacijom	2,3	0,7	18	13,2%	55	40,4%	63	46,3%
6. Zastupljene su mogućnosti mjerenja rezultata efikasnosti u instituciji	2,5	0,6	7	5,1%	54	39,7%	75	55,1%
7. U instituciji se mjere ostvareni efekti (rezultati)	2,3	0,7	20	14,7%	52	38,2%	64	47,1%
8. Stanje efikasnosti institucije je poznato svima u instituciji	2,3	0,7	21	15,4%	50	36,8%	65	47,8%
9. Postignuti efekti institucije su vezi sa planiranim aktivnostima	2,6	0,6	7	5,1%	43	31,6%	86	63,2%
10. Institucija postiže unaprijed definirane ciljeve	2,2	0,6	14	10,3%	74	54,4%	48	35,3%

Ispitanici su veoma zadovoljni mogućnošću mjerenja rezultata i postignutim efektima u instituciji, ali nisu baš sigurni da institucija postiže unaprijed definirane ciljeve. O *rezultatima* institucije pozitivan stav ima 50% ispitanika, neodređen 40%, a potpuno negativan stav 10%. Srednja vrijednost (M) od 2,38 ukazuje na nešto niži pozitivan stav, a standardna devijacija (SD) od 0,58 i koeficijent varijabilnosti od 24,4% ukazuju na relativno manje rasipanje i variranje ovih parametara. Najmanji broj ispitanika, njih 35,3%, smatra da institucija postiže unaprijed definirane ciljeve, dok je njih 54,4% neodređeno. O *ciljevima institucije* u cjelini pozitivan stav ima 56% ispitanika, neodređen stav 35%, a potpuno negativan stav ima 9% ispitanika. Srednja vrijednost (M) od 2,45 ukazuje na visok pozitivan stav uposlenika, a standardna devijacija (SD) od 0,62 i koeficijent varijabilnosti od 25,3% ukazuje na relativno manje rasipanje i variranje ovih parametara.

Ovim se u cjelini prihvata *1. pojedinačna hipoteza* da *institucije socijalne zaštite definiraju svoje ciljeve, strateške orijentacije i vrijednosti institucije u skladu sa postignutim efektima.*

Za analizu uticaja i relacija korištena je *regresiona analiza* koja spada u multivarijantne metode obrade podataka. Na osnovu provjere rezultata regresione analize metodom Stepwise (Tabela 3.), došlo se do pokazatelja koji upućuje da najveću povezanost ciljeva institucije sa *obrazovanjem* uposlenika ima parametar da je „efikasnost institucije poznata svima u instituciji“ sa negativnim predznakom. Koeficijent determinacije (R^2) i multiple korelacije (R) pokazuju da je varijansu *ciljeva institucije* moguće samo sa 4% pojasniti obrazovnim statusom zaposlenika, jer njihova korelacija iznosi 0,21.

Tabela 3: Regresiona analiza povezanosti ciljeva institucije sa obrazovnim statusom zaposlenika

$R_1=0,21 - R_2=0,....$		$R^2_1=0,04 - R^2_2=0,....$		F-odnos =6,15/0,...		Znač. F =0,014/0,...	
Br.	Parametri	Beta	B	t-vred.	Znač. t		
1.	Efikasnost institucije poznata svima u instituciji	-0,21	-0,19	-2,481	0,014*		
2.		0,....	0,....	0,.....	0,.....		

Napomena: ** - nivo značajnosti od 0,01

* - nivo značajnosti od 0,05

Negativna vrijednost ciljeva institucije nam ukazuje na činjenicu da se radi o pojavama čije su promjene suprotnog smjera, što znači, da kada jedna pojava opada (obrazovanje uposlenika) druga raste (da je efikasnost institucije poznata svima u instituciji) i obratno. Ovo nas upućuje na to da stručni radnici u institucijama sa visokom stručnom spremom imaju potrebu za većom transparentnosti u odnosu na definiranje ciljeva institucije i postizanja efekata/rezultata, te da imaju potrebu za većom participacijom u odnosu na definiranje ciljeva i mjerenje efekata uspješnosti.

Procesi u institucijama socijalne zaštite

Interne procese u institucijama socijalne zaštite utvrdili smo na osnovu 10 pokazatelja koji uključuju unutarnju organizaciju rada, smjernice djelovanja, inoviranje, ekonomsko upravljanje institucijom, informiranje i resurse institucije.

Uvid u srednje vrijednosti *procesa u instituciji* (Tabela 4.) ukazuje da se ispitanici većinom u potpunosti slažu da su procesi u instituciji jasno opisani i da se djeluje u skladu sa smjernicama, ali se u potpunosti ne slažu da je upravljanje informacijama u instituciji besprijekorno i da se vodi računa o raznim informacijskim tehnologijama i resursima institucije. To potvrđuje naš prethodni stav o potrebi veće transparentnosti odnosno informiranosti uposlenika u institucijama socijalne zaštite. Na osnovu dobijenih podataka može se konstatirati da sistemi ekonomskog upravljanja u instituciji kao i servisi podrške ili osoblje podrške te inoviranje usluga u instituciji ne funkcioniraju na adekvatan način u cilju postizanja zadataka i ciljeva institucije.

O internim *procesima u instituciji* pozitivan stav ima 56% ispitanika, neodređen 34%, a potpuno negativan stav ima 10% ispitanika. Srednja vrijednost (M) od 2,47 ukazuje na visok pozitivan stav, a standardna devijacija (SD) od 0,64 i koeficijent varijabilnosti (pokazuje koliki procenat vrijednosti aritmetičke sredine iznosi standardno odstupanje) od 25,9% ukazuje na relativno manje rasipanje i variranje ovih parametara. Na osnovu dobijenih rezultata prihvata se *2. pojedinačna hipoteza* da u *institucijama socijalne zaštite postoje uređeni i egzaktno definirani interni procesi djelovanja*.

Tabela 4: Deskriptivni pokazatelji mjere srednjih vrijednosti internog procesa u instituciji

Indikatori	M	SD	NE		Nisam siguran/na		DA	
			n	%	N	%	n	%
1. Radni procesi u instituciji opisani – unutarnja organizacija rada	2,9	0,4	1	0,7%	17	12,5%	118	86,8%
2. Smjernice djelovanja svakog uposlenika jasne u instituciji	2,7	0,5	4	2,9%	36	26,5%	96	70,6%
3. U instituciji se postupa po smjernicama djelovanja radne institucije	2,7	0,5	2	1,5%	37	27,2%	97	71,3%
4. Usluge institucije se inoviraju u skladu sa potrebama	2,4	0,6	10	7,4%	56	41,2%	70	51,5%
5. Sistemi ekonomskog upravljanja u instituciji besprijekorno rade	2,2	0,7	24	17,6%	58	42,6%	54	39,7%
6. Servisi za podršku rada institucije besprijekorno rade	2,2	0,6	15	11,0%	74	54,4%	47	34,6%
7. Servisi kontrole/upravljanja informacija u instituciji besprijekorno rade	2,3	0,7	17	12,5%	57	41,9%	62	45,6%
8. Informiranje unutar institucije je dobro	2,4	0,7	16	11,8%	47	34,6%	73	53,7%
9. Dobro se vodi računa o zgradama i opremi institucije	2,5	0,8	24	17,6%	27	19,9%	85	62,5%
10. Vodi se računa o raznim informacionim tehnologijama i resursima institucije	2,4	0,7	15	11,0%	56	41,2%	65	47,8%

Obrada rezultata regresione analize metodom Stepwise (Tabela 5.) ukazuje da najveću povezanost procesa u instituciji sa *obrazovnim statusom* zaposlenika ima parametar da se „u instituciji postupa po smjernicama djelovanja radne institucije“ sa negativnim predznakom. Koeficijent determinacije (R^2) i multiple korelacije (R) pokazuju da je varijansu *procesa u instituciji* moguće samo sa 6% pojasniti sa obrazovnim statusom zaposlenika, jer njihova korelacija iznosi 0,24.

Tabela 5: Regresiona analiza povezanost procesa u instituciji sa obrazovnim statusom zaposlenika

$R_1 = 0,24 - R_2 = 0, \dots$		$R^2_1 = 0,06 - R^2_2 = 0, \dots$		$F\text{-odnos} = 6,15/0, \dots$		$Znač. F = 0,014/0, \dots$	
Br.	Parametri	Beta	B	t-vred.	Znač. t		
1.	U instituciji se postupa po smjernicama djelovanja radne institucije	-0,24	-0,32	-10,714	0,000**		
2.		0,...	0,...	0,.....	0,.....		

Napomena: ** - nivo značajnosti od 0,01

* - nivo značajnosti od 0,05

Prema tome, može se tvrditi da se procesi u instituciji ipak mogu predvidjeti na osnovu *obrazovnog statusa* zaposlenika. Negativna vrijednost procesa u instituciji nam ukazuje na činjenicu da se radi o pojavama čije su promjene suprotnog smjera, što znači da kada jedna pojava opada (obrazovanje uposlenika) druga raste (da institucija postupa po smjernicama djelovanja radne institucije) i obratno. Dobijeni podaci nas upućuju na to da uposlenici sa visokom stručnom spremom su manje zadovoljni upravljanjem internim procesima unutar institucije u odnosu na uposlenike sa nižom stručnom spremom.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Danas je općeprihvaćen stav da kvalitet predstavlja stepen zadovoljavanja zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika. Ovi savremeni trendovi svojstveni su i za institucije socijalne zaštite, čija je funkcija zadovoljavanje potreba korisnika socijalne zaštite. Osnovna prednost savremenog koncepta kvaliteta ogleda se u istovremenom ostvarivanju ciljeva kvaliteta i povećanja produktivnosti, putem planiranja i kontinuiranih poboljšanja kojima se sprečavaju uzroci raznih propusta u svim poslovnim procesima organizacije, što u krajnjoj liniji dovodi do poboljšanja performansi same organizacije. Orijeantiranost menadžmenta u institucijama socijalne zaštite prema sistemskom uspostavljanju i upravljanju kvalitetom doprinosi kvalitetnijem zadovoljavanju ukupnih potreba korisnika, većem zadovoljstvu korisnika ali i dobrobiti društva u cjelini.

Pristup totalnom upravljanju kvalitetom u institucijama socijalne zaštite zahtijeva uređen sistem kvaliteta koji će regulirati sve procese i postupke unutar institucije, te ih kontinuirano procjenjivati i vrednovati. Posebno je značajno vrednovanje napredovanja institucije prema ciljevima (koji su mjerljivi), kao bitnim kriterijima menadžmenta kvaliteta. Na taj način se preispituju procesi i njihova djelotvornost, ali se istovremeno preispituje aktuelnost ciljeva i njihovo eventualno korigiranje.

Kada je u pitanju odnos institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini prema kvalitetu u segmentu definiranja ciljeva i procesa u institucijama, može se zaključiti da je menadžment institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini u dovoljnoj mjeri orijentiran prema upravljanju kvalitetom u segmentu uspostavljanja ciljeva i procesa u instituciji uzimajući u obzir da 56% ispitanika ima pozitivan stav i o internim procesima u instituciji i o definiranim ciljevima institucije.

Istraživanjem je utvrđeno da institucije socijalne zaštite definiraju svoje strateške orijentacije, planove institucije i vrijednosti u skladu sa postignutim efektima. U značajnoj mjeri institucije posvećuju pažnju ciljevima institucije, mogućnosti mjerenja rezultata i postignutih efekta, dok se manje pažnje posvećuje postizanju unaprijed postavljenih ciljeva, ali i samom mjerenju rezultata institucija. Utvrđeno je da obrazovni status zaposlenika utiče na percepciju kvaliteta institucija, pa tako stručni radnici sa visokom stručnom spremom imaju potrebu za većom transparentnosti u odnosu na definiranje ciljeva institucije i postizanje rezultata, te da imaju potrebu za većom participacijom u odnosu na definiranje ciljeva i mjerenje efekata uspješnosti. Pored toga u institucijama socijalne zaštite postoje uređeni, egzaktno opisani i definirani interni procesi djelovanja, dok upravljanje informacijama i informacijskim tehnologijama nije na najadekvatniji način zastupljeno. Utvrđeno je da sistemi ekonomskog upravljanja u instituciji ne funkcioniraju na adekvatan način kada je riječ o postizanju zadataka i ciljeva institucije niti se dovoljno pažnje posvećuje servisima podrške i inoviranju usluga koje institucija pruža. Evidentna je razlika u pogledu percepcije procesa u institucijama u odnosu na obrazovni nivo. Uposlenici sa visokom stručnom spremom manje su zadovoljni upravljanjem internim procesima unutar institucije u odnosu na uposlenike sa nižom stručnom spremom.

LITERATURA

1. Buntak, Krešimir, Tomislav Baković, Petar Mišević, Mate Damić, Luka Buntić (2021), *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima*, Sveučilišni priručnik, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
2. Filipović, Jovan, Mladen Đurić (2009), *Osnove kvaliteta*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
3. Gutošić, Halil, Bjørn Reite (2001), *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji*, Jež, Sarajevo
4. Hodge-Williams, John (1995), "Total Quality Management (TQM) in the Non-Profit Setting", *Residential Treatment for Children & Youth*, 12(3), 19-30.
5. HRN EN ISO 9004:2003, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (ISO 9004:2000; EN ISO 9004:2000) – Quality management systems – Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000; EN ISO 9004:2000); dostupno na: <https://repositorij.hzn.hr/norm/HRN+EN+ISO+9004%3A2003>
6. Kaynak, Hale (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21, 405–435.
7. Narodne novine br. 143/2014, *Pravilnik o standardima kvalitete socijalnih usluga*, Ministarstvo socijalne politike i mladih.
8. Ovretveit, John (1990), *Quality Health Services*, Brunei Institute of Organisation and Social Studies, London
9. Pandžić, Asim, Behija Čišić, Erna Lučić, Suada Selimović (2009), "Mjerenje kvalitete u socijalnom radu", *Socijalna misao*, 64(4), 123-149.
10. Pandžić, Asim (2016), "Orijentacija institucija socijalne zaštite u Bosni i Hercegovini prema kvaliteti", *Društvene i humanističke studije*, 1(1) 353-382.
11. Pandžić, Asim (2020), "Mjerenje kvaliteta socijalnih usluga i beneficija u institucijama socijalne zaštite", XI Međunarodna naučno-stručna konferencija „Unapređenje kvalitete života djece i mladih“ 26-28. 07. 2020., Sunčev brijeg (Sunny Beach), Bugarska, Tematski zbornik, Tuzla, 741-751.
12. Pandžić, Asim (2021), "Prepreke u ostvarivanju socijalnih prava iz sistema socijalne zaštite u odnosu na oblik pružanja usluga", *Društvene i humanističke studije*, 2(15), 467-489.

13. Pandžić, Asim, Nijaz Karić (2013), Orijentiranost sistema socijalne zaštite prema korisnicima socijalnih prava i usluga socijalnog rada, *Socijalna politika*, 48(1), 101-127.
14. Perović, Milan, Zdravko Krivokapić (2007), *Menadžment kvalitetom usluga*, Pobjeda Podgorica
15. Sahkin, Marshall, Kenneth Kiser (1993), *Putting Total Quality Management to Work*, Berrett-Koehler, San Francisco
16. Šofranac, Rajko (2008), *Razvoj TQM sistema*, Pobjeda, Podgorica
17. Šofranac, Rajko, Marija Janković (2019), "Razvoj TQM sistema", 11. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2019", Neum, B&H, 14-16. juni 2019, 21-28.
18. Uzunović, Ratko (2001), *Menadžment kvalitetom i životnom sredinom*, Jugoslovensko udruženje za standardizaciju i kvalitet, Beograd.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SOCIAL PROTECTION INSTITUTIONS IN RELATION TO ESTABLISHED GOALS AND PROCESSES

Summary:

This paper aims to determine the relationship of social protection institutions in Bosnia and Herzegovina about quality in the segment of establishing goals and processes within the institution. Quality management in social protection institutions systematically, which implies establishing a quality management system, would contribute to fulfilling their function, reflected in better satisfaction of overall user needs, increased user satisfaction, and societal satisfaction as a whole. In this study, we employed methods such as document content analysis and examination. For data collection, a specialized instrument in the form of a survey questionnaire comprising indicators of goals and processes with three new scales was devised. We applied scaling techniques in collecting data from respondents, employees of social work centers, and relevant non-governmental organizations. Hypothesis testing employed sorting techniques and statistical data processing. The research results showed that the management of social protection institutions in Bosnia and Herzegovina is sufficiently oriented towards quality management in the segment of establishing goals and processes within the institution, with evident differences in the perception of quality management according to goals and processes relative to the educational status of employees.

Keywords: management; quality; social protection institutions; Bosnia and Herzegovina

Adresa autora
Author's address

Asim Pandžić
Univerzitet u Tuzli
Filozofski fakultet
asim.pandzic@untz.ba