

OBEZBJEĐENJE KVALITETA KAO FAKTOR UVJERENOSTI DA SISTEM DOBRO FUNKCIONIŠE

QUALITY ASSURANCE AS THE FACTOR FOR ASSURANCES ON PROPER FUNCTIONING OF THE SYSTEM

Cviko Jekić^{a,1}

^aUniverzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko/University of East Sarajevo, Faculty of Economics Brcko

PODACI O ČLANKU

Primljen 15.01.2018.
Dostavljen na recenziju 22.01.2018.
Prihvaćen 12.02.2018.
Dostupan online od 31.10.2018.

Ključne riječi:

obezbjedjivanje uvjerenosti
zahtjevi kvaliteta
sistem kvaliteta

ARTICLE INFO

Received 01/15/2018
Sent to revision 01/22/2018
Accepted 02/12/2018
Available online 10/31/2018

Keywords:

quality assurance
quality requirements
quality system

APSTRAKT

U članku se istražuje obezbjeđenje kvaliteta kao dio menadžmenta kvalitetom usredsređen na obezbjeđivanje uvjerenosti da su ispunjeni zahtjevi kvaliteta. Planiranjem i kontrolom proizvod i usluga treba da imaju kvalitet koji zadovoljava zahtjeve korisnika. Zbog nesavršenosti inputa i procesa (aktivnosti), i pored brižljivo obavljenog planiranja i kontrole kvaliteta, na proizvodima i uslugama se u stvarnosti pojavljuju greške različitih posljedica. Rizici slabog kvaliteta se javljaju u skoro svim aktivnostima organizacije i posljedice mogu biti po sve zainteresovane strane. Stoga, zainteresovane strane imaju potrebu za internim i eksternim procjenama i provjerama, čime stiču povjerenje u stvarne rezultate organizacije. Za realizaciju ovog istraživanja bilo je neophodno navesti i obrazložiti svrhu i mjesto obezbjeđenja kvaliteta u menadžmentu kvaliteta, posljedice po organizacije ukoliko ne obezbjeđuju kvalitet i mjere koje mogu preduzeti kako bi ispravile greške i efektivno funkcionisale. U radu se istraživala stručna i naučna literatura iz ove oblasti i koristile metode deskriptivna, analize, sinteze. Rezultati istraživanja ukazuju na značaj obezbjeđivanja kvaliteta za sticanje neophodne uvjerenosti svih zainteresovanih subjekata da sistem kvaliteta dobro funkcioniše.

ABSTRACT

This article researches the quality assurance as the part of the quality management focused on the providing of assurances that the quality requirements are met. With planning and control the product and service should have the quality which meets the requirements of the user. Due to imperfections of the inputs and processes (activities), even beside the careful planning and quality control, the products and services in reality have defects with different consequences. The risks of poor quality occur in almost all activities of the organization and consequences can be suffered by all stakeholders. Therefore, the stakeholders have the need for internal and external assessments and verifications, thus acquiring the confidence in the real results of the organization. For implementation of this research it was necessary to state and explain the purpose and place of the quality assurance in the quality management, consequences for the organization if it fails to provide the quality and measures which can be taken in order to correct the defects and have effective functioning. The paper researched the professional and scientific literature from this field and we have used the descriptive, analysis, synthesis methods. The research results show the importance of the quality assurance for the necessary assurances to all stakeholders that the quality system is functioning properly.

¹ cviko.jekic.efb@gmail.com

Uvod

Usmjerenost organizacije na korisnike podrazumijeva maksimalnu usaglašenost njihovih proizvoda i usluga sa potrebama, željama i očekivanjima korisnika. Međutim, korisnici nisu jedina grupa čije zahtjeve i potrebe treba zadovoljiti. Ciljevi kvaliteta upotpunjavaju ciljeve organizacije (koji uključuju ciljeve i ostalih zainteresovanih strana), kao što su oni koji se odnose na rast, ljudske potencijale, profitabilnost, rizik, zaštitu životne sredine, društvenu odgovornost, partnerstvo i dr.

Zadaci menadžmenta kvalitetom su brojni i različiti, ali zajednički cilj im je da u svakom trenutku nastane najbolji mogući kvalitet, odnosno kvalitet koji će odmah naći korisnika i proizvođaču donijeti željeni profit. Realizacija ovakvog cilja zahtijeva dobro odvijanje osnovnog procesa (aktivnosti). Međutim, pored osnovnog procesa organizacija mora imati dobru podršku u vidu postojanja osnovnih struktura u i izvan nje, kao i odgovarajućeg ponašanja svih zainteresovanih strana; pri tome svaki od njih obavlja specifične zadatke. Efikasno rješavanje zadataka zahtijeva njihovu sistematizaciju koja se može obavljati na različite načine.

Osnovni zadaci menadžmenta kvalitetom su planiranje, kontrola, poboljšavanje i obezbjeđivanje kvaliteta. Zadaci planiranja kvaliteta se u suštini odnose na proces razvoja proizvoda i usluga, odnosno na definisanje njihove koncepcije, njihovih parametara (npr. specifikacije proizvoda i/ili usluge) i procesa njihove proizvodnje (npr. izbor tehnologije, opreme, materijala, energije i dr.). Kontrola kvaliteta je dio menadžmenta kvalitetom, usredsređena na ispunjavanje zahtjeva kvaliteta i obuhvata aktivnosti mjerenja i kontrolisanja. Vremenom, organizacija mora povećati svoje sposobnosti (efektivnost, efikasnost, sledljivost) da ispunjava zahtjeve kvaliteta što se postiže poboljšavanjem kvaliteta. Obezbjeđivanje kvaliteta obuhvata sve planirane i na sistematičan način sprovedene aktivnosti čiji je cilj da stvori uvjerenost da će proizvodi i usluge zadovoljiti postavljene zahtjeve.

Planiranjem i kontrolom proizvod i usluga treba da imaju kvalitet koji zadovoljava zahtjeve korisnika. Međutim, može se desiti da organizacija ne može da obezbijedi proizvode i usluge zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta. Problematika obezbjeđenja kvaliteta se upravo razmatra u ovom radu. Naime, zbog nesavršenosti inputa i procesa (aktivnosti), i pored brižljivo obavljenog planiranja i kontrole kvaliteta, na proizvodima i uslugama se u stvarnosti pojavljuju greške različitih posljedica. Rizici slabog kvaliteta se javljaju u skoro svim aktivnostima organizacije a posljedice mogu biti po sve zainteresovane strane. Stoga, zainteresovane strane imaju potrebu za internim i eksternim procjenama i provjerama, čime stiču povjerenje u stvarne rezultate organizacije.

Obezbjeđujući kvalitet proizvoda i usluga organizacija ostvaruje konkurentsku prednost po osnovu bolje tržišne pozicije, manjih troškova i veće rentabilnosti. Da bi to bilo moguće potrebno je na odgovarajući način upravljati aktivnostima i procesima koji omogućavaju da proizvod i usluge posjeduju željene karakteristike. Zato obezbjeđivanje kvaliteta, koje je predmet ovog rada, predstavlja ključni dio menadžmenta kvalitetom kojim se stiče povjerenje (uvjerenost) da će zahtjevi kvaliteta biti ispunjeni. Cilj istraživanja je istaći značaj obezbjeđivanja kvaliteta i ukazivanje na posljedice po organizaciju u slučaju neispunjavanja korisničkih potreba tj. neusaglašenog proizvoda ili usluge.

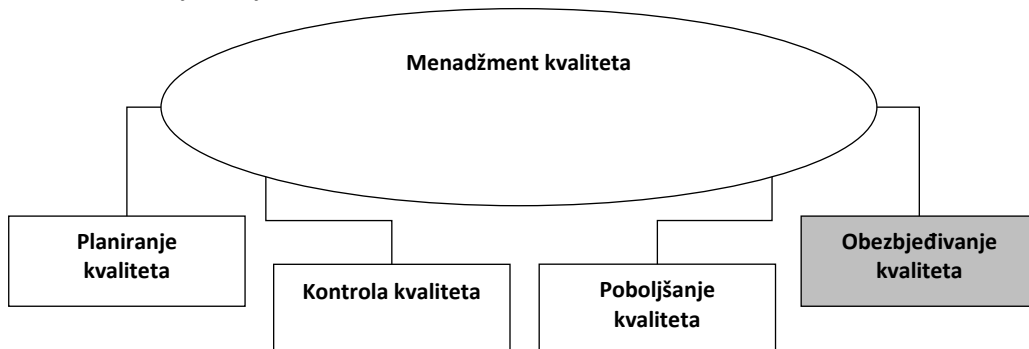
1. Mjesto obezbjeđenja kvaliteta u menadžmentu kvaliteta

Obezbjeđenje kvaliteta je dio menadžmenta kvalitetom usredsređen na obezbjeđivanje uvjerenosti u to da su ispunjeni zahtjevi kvaliteta (ISO 9000:2005). "Svrha sistema obezbjeđivanja kvaliteta je da spriječi pojavu problema, a ukoliko oni ipak nastanu, da ih otkrije, utvrdi uzroke, djeluje na njih i spriječi njihovu ponovnu pojavu i obezbijedi zadovoljavajući nivo uvjerenosti da je sve urađeno onako kako i treba." (Filipović & Đurić, 2009:336-337). Radi se o planiranim i sistematskim aktivnostima ugrađenim u sistem kvaliteta, i prikazanim kao potrebnim, za obezbjeđivanje odgovarajuće uvjerenosti da će entitet ispuniti zahtjeve za kvalitet.

Suština obezbjeđivanja kvaliteta je upravo sticanje neophodnog povjerenja, koje se gradi na skupu različitih procjena i povjerenja, po čemu ono možda malo liči na kontrolu kvaliteta. Razlika u odnosu na kontrolu kaliteta je u tome što obezbjeđivanje kvaliteta nije akcija nego rezultat baziran na informacijama, koje svjedoče o ispravnosti i validnosti događaja ili proizvoda i usluga. Kao pozitivna posljedica dobrog obezbjeđenja kvaliteta se između ostalog, pojavljuje potreba za manjim brojem nephodnih provjera u okviru kontrole kvaliteta (Ušćumlić & Babić, 2014:171).

Menadžment kvalitetom obuhvata planiranje, kontrolu, poboljšavanje i obezbjeđivanje kvaliteta.

Slika 1: Obezbeđivanje kvaliteta kao dio menadžmenta kvalitetom



Obezbeđivanje kvaliteta podrazumijeva usaglašenost ne samo u sferi proizvodnje već i tokom projektovanja/razvoja, ugradnje i servisiranja, ocjenjivanje i provjeru funkcionisanja sistema kvaliteta. U okviru planiranja kvaliteta, organizacija:

- utvrđuje ciljeve, postavljajući pitanje šta je to što želi postići,
- utvrđuje zahtjeve i potrebe korisnika, postavljajući pitanje šta je to što oni žele i što im je potrebno,
- prevodi zahtjeve i potrebe u projektna rješenja, postavljajući pitanje šta je to što treba da napravi,
- projektuje i planira proces realizacije postavljajući sedam standardnih pitanja: šta radi, zašto, gdje, kada, ko, kako i koliko radi.
- projektuje i planira procese upravljanja i poboljšanja kvaliteta, postavljajući pitanje kako da bude sigurna da je ono što radi zaista kvalitet (Filipović & Đurić, 2009:336-337).

Kontrolom kvaliteta se na najbolji način utvrđuje da li proces teče dobro i da li rezultat ima zahtijevane karakteristike. Kontrola obuhvata aktivnosti koje se vrše u toku procesa i tehnike koje su namijenjene postizanju specifičnih karakteristika kvaliteta. Aktivnosti kontrolisanja kvaliteta su mjerenje i kontrolisanje (verifikacija usaglašenosti - poređenje postignutog izlaza sa specifikacijama i validacija projektnog rješenja - poređenje proizvoda sa zahtjevima korisnika) i smanjenje varijacija na nivo koji se nalazi unutar granica specifikacije. Dobra kontrola znači da se procesima upravlja tako da nastaju samo ispravni (usaglašeni) proizvodi i usluge.

Međutim, zbog nesavršenosti inputa i procesa (aktivnosti), i pored brižljivo obavljenog planiranja i kontrole kvaliteta, na proizvodima i uslugama se u stvarnosti pojavljuju greške različitih posljedica. Rizici neostvarenja kvaliteta se javljaju u skoro svim aktivnostima organizacije, pa zadatak obezbjeđivanja kvaliteta dotiče sve zaposlene, a u novije vrijeme se prenosi i van organizacije (Uščumlić & Babić, 2014:170).

2. Posljedice za organizaciju ukoliko ne obezbjeđuje kvalitet

Obezbeđenje kvaliteta treba prije svega da stvori uslove da se na tržištu pojavljuju proizvodi bez grešaka. Brigom o kvalitetu proizvoda organizacija ostvaruje niže troškove, odnosno visoku efikasnost. Troškovi kvaliteta su troškovi koji bi nestali ako bi se sve aktivnosti u organizaciji obavljale bez greške. Ukoliko se greške na proizvodima ipak pojave to po pravilu povećava troškove kvaliteta a smanjuje efikasnost. Posljedice grešaka su interni i eksterni troškovi kvaliteta, prikazani u tabeli 1.

Interni troškovi kvaliteta (nedostataka) su dio troškova proizvodnje. To su troškovi eliminacije grešaka u organizaciji jer su greške pronađene prije otpreme proizvoda korisnicima. Eksterni troškovi kvaliteta su troškovi koji su posljedica grešaka utvrđenih kod korisnika van organizacije. Eksterni troškovi nedostataka smanjuju profitabilnost. Osim navedenog, postoje i druge negativne posljedice po organizaciju (pogoršavanje imidža, pozicije na tržištu i sl.) uz činjenicu da samo mali broj nezadovoljnih korisnika o tome obavještava organizaciju.

Ukoliko organizacija ne obezbjeđuje kvalitet proizvoda i usluga stvara se nezadovoljstvo korisnika i posljedice po organizaciju mogu biti ogromne. Određena istraživanja pokazuju sljedeće:

- samo 4% nezadovoljnih korisnika ulaže reklamacije,

- najveći broj nezadovoljnih korisnika prenijeće svoje nezadovoljstvo na 9 drugih potencijalnih ili postojećih korisnika (Živković & Glogovac, 2015:194).

Ovo znači sljedeće: ako je jedan korisnik uložio reklamaciju, 96% ostalih nije reagovalo iako su bili nezadovoljni; jedan korisnik koji je uložio reklamaciju može da prenese svoje nezadovoljstvo devetorici drugih potencijalnih korisnika; jedan korisnik koji je uložio reklamaciju, potencijalno je mogao biti lojalan i mogao je petorici drugih potencijalnih korisnika prenijeti pozitivno iskustvo. Dakle gubici su ogromni, a mogu biti katastrofalni ako i neki od onih 96% nezadovoljnih korisnika budu reagovali.

Tabela 1: Interni i eksterni troškovi kvaliteta

Interni troškovi kvaliteta	Eksterni troškovi kvaliteta
dorada popravka preispitivanje materijala izmjena dizajna radi usaglašavanja sa zahtjevima korisnika škart, oštećeni proizvodi, proizvodi s nedostatkom korektivne aktivnosti korektivne aktivnosti pri planiranju kvaliteta ponovljeno pisanje ponuda skladištenje rezervnih dijelova zapisivanje tehničkih izmjena korekcija specifikacije proizvoda i dr.	žalbe korisnika vraćena roba korektivne aktivnosti na vraćenim proizvodima troškovi garancije troškovi odgovornosti kazne zamjena dijelova ispitivanje primjedbi i dr.

Osim ovoga, ne treba zaboraviti ni da posljedice grešaka osjećaju sve zainteresovane strane:

- organizacija (proizvođači) pošto im greške u proizvodnim procesima stvaraju probleme kao: dorada, škart, popravke u garantnom roku i sl.,
- korisnici, pošto im proizvodi loše funkcionišu, pa su neophodne popravke posle isteka garantnog roka ili nabavke novog,

društvena zajednica zbog incidenata koji ugrožavaju stanovništvo, objekte, prirodno okruženje, resurse (Uščumlić & Babić, 2014:171).

Menadžment kvaliteta mora da se bavi nedostacima na proizvodima (eliminacija grešaka i eliminacija posljedica):

- smanjivanje verovatnoće nastajanja grešaka,
- smanjivanje posljedica grešaka

3. Mjere za obezbjeđivanje kvaliteta

Obezbjeđenje kvaliteta se realizuje uvođenjem tzv. „mjere za obezbjeđenje kvaliteta“, kao što su npr.: ispitivanje ulaznih materijala, vrednovanje isporučilaca, uspostavljanje sistema za rano otkrivanje grešaka, periodična provjera sistema kvaliteta i dr. Teorijski, mjere za obezbjeđenje kvaliteta, pa i samo obezbjeđenje kvaliteta kao zadatak menažmenta kvaliteta, bi bile suvišne kada bi organizacija uvijek ispunjavala zahtjeve svih zainteresovanih strana. Pošto to nije realno, a ni racionalno, neophodno je predvidjeti, odnosno projektovati mjere za obezbjeđenje kvaliteta i to za sve faze životnog toka proizvoda (Uščumlić & Babić, 2014:172-173).

Organizacija treba da teži da trajno eliminiše uzroke i posljedične efekte problema koji bi mogli da imaju negativan uticaj na njene proizvode, usluge, procese a time i na zadovoljstvo korisnika i rezultate poslovanja. Tako npr. ako se nedovoljan kvalitet pojavljuje u obliku škarta i dorade, potrebno je tražiti uzroke i preduzeti mjere za eliminaciju neusaglašenosti. „Uzroci pojave nezadovoljavajućeg kvaliteta proizvoda/usluga mogu biti:

- projektantsko-konstrukcioni propusti,
- nedovoljna kontrola procesa,
- nezadovoljavajuće stanje tehničko-tehnološke opreme,
- neodgovarajuća edukacija osoblja,
- nepreciznosti u dokumentaciji,
- nerazumijevanje zahtjeva korisnika, itd“(Vasiljević & Slović, 2015:71).

Mjere za obezbjeđivanje kvaliteta se predviđaju planiranjem kvaliteta. Značaj problema i prateći rizik za poslovanje organizacije određuju suštinu mjera koje treba preduzeti. Planiranjem se procjenjuje rizik od nastupanja pojedinih grešaka, vjerovatnoća njihovog nastupanja, težina i posljedice grešaka, vjerovatnoća neotkrivanja grešaka, potrebne sredstva i aktivnosti za otklanjanje grešaka, itd. Mjere za obezbjeđenje kvaliteta su vrlo različite, neke od njih su navedene u tabeli br. 2.

Tabela 2: Primjer mjera za obezbjeđenje kvaliteta

Mjere za obezbjeđenje kvaliteta	
Vrsta mjere	Primjeri
Sistemske mjere	Kontrola dobavljača
	Kopilot u vazduhoplovima
	Sistem kvaliteta
Dodatni uređaji i oprema	Semafori u regulaciji saobraćaja
	Agregat za dobijanje električne energije
Dodatne aktivnosti	Dvostruka provjera
	Trostruka provjera
Organizacione mjere	Radno mjesto vezano za kvalitet (planiranje, upravljanje, kontrola i sl.)

Izvor: (Uščumlić & Babić, 2014:173).

Veoma je važno obezbijediti odgovarajuće resurse, da se na vrijeme neophodne i usaglašene korektivne mjere valjano sprovedu. Korektivne mjere su usmjerene na otkrivanje uzroka određenog problema i potom, primjenu odgovarajućih mjera za sprečavanje njegove ponovne pojave. Ovim mjerama se prate simptomi problema do njegovih uzroka, daju rješenja za sprečavanje ponovnog rješavanja problema, primjenjuje izmjena, i prati da li je izmjena uspješna. Naročitu pažnju treba posvetiti problemima koji utiču na nezadovoljstvo korisnika. Pokazatelji na osnovu kojih se može identifikovati potreba za korektivnom mjerom su:

- žalbe i prigovori korisnika,
- problemi sa isporučiocima (isporuka na vrijeme, prijemno kontrolisanje),
- zahtjevi korisnika u vezi garancije na proizvod/uslugu,
- potreba za doradom ili popravkom,
- izvještaji o rezultatima provjera (internih i eksternih),
- postojanje neusaglašenosti,
- neusklađenosti sa zahtjevima zakona i propisa,
- problemi koje su identifikovali zaposleni i dr.

Zahtjev standarda (SRPS ISO 9001:2015 tačka 10.2.1) u vezi korektivnih mjera je sljedeći:

„Kada nastane neusaglašenost, uključujući i onu koja potiče iz prigovora, organizacija mora da:

- reaguje na neusaglašenost i, kako je primjenljivo:
 1. preduzima mjere da upravlja neusaglašenošću i koriguje je;
 2. se bavi posljedicama;
- vrednuje potrebu za mjerama da bi se eliminisao uzrok ili uzroci neusaglašenosti, sa ciljem da se ne pojavi ponovo ili da ne nastane na drugom mjestu, putem:
 1. preispitivanja i analiziranja neusaglašenosti;
 2. utvrđivanja uzroka neusaglašenosti,
 3. utvrđivanja da li postoji slična neusaglašenost, ili bi se potencijalno mogla pojaviti;
- primijeni svaku potrebnu mjeru;
- preispituje efektivnost svake korektivne mjere koja je preduzeta;
- ako je neophodno, ažurira rizike i prilike koji su utvrđeni tokom planiranja;
- ako je neophodno, izvrši izmjene u sistemu menadžmenta kvalitetom.

Korektivne mjere moraju da odgovaraju efektima koji nastaju usljed neusaglašenosti“.

Korektivne mjere obezbjeđuju povratnu spregu u ciklusu upravljanja. Kontrolisanje otkriva neusaglašenost, upravljanje neusaglašenošću identifikuje, izdvaja i popravljiva neusaglašene proizvod/uslugu, dok preduzeta mjera služi za sprečavanje ponovnog javljanja neusaglašenosti.

Proces vezan za korektivne mjere obuhvata aktivnosti:

- identifikacija neusaglašenosti,
- analiza uzroka neusaglašenosti,
- utvrđivanje potreba za korektivnom mjerom,
- izrada plana korektivnih mjera,
- realizacija korektivnih mjera,
- provjera realizacije i izrada izvještaja o tome.

Glavne koristi od uvođenja mjera za obezbjeđenje kvaliteta se ispoljavaju kroz rjeđe nastupanje grešaka, posebno onih sa težim posljedicama i kroz uštede u resursima.

Najefikasnija mjera za obezbjeđenje kvaliteta je sistem kvaliteta koji dobro funkcioniše, odnosno sistem:

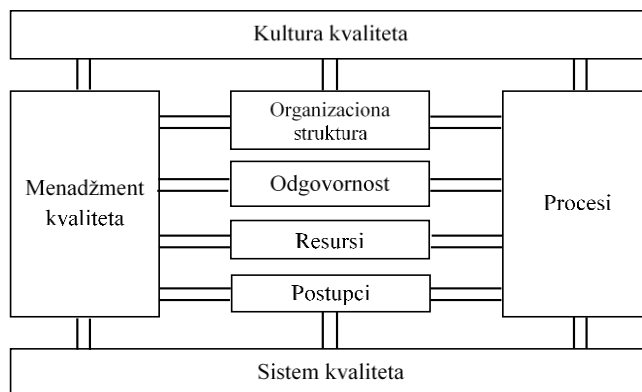
- koji je prilagođen osobenostima organizacije,
- čije uvođenje je podržano odgovarajućim mjerama za obezbjeđenje kvaliteta i informacionim sistemom,
- koji dobro nadgleda, odnosno sistem u kome postoje interne provjere, provjere isporučilaca, nezavisne provjere (Ušćumlić & Babić, 2014:173).

4. Sistem kvaliteta kao mjera za obezbjeđivanje kvaliteta

Prema definiciji iz ISO 9000:2005 Sistem menadžmenta kvalitetom je „Sistem menadžmenta koji usmjerava i upravlja organizacijom u pogledu kvaliteta“.

Sistem kvaliteta sastavljen je od elemenata ugrađenih u organizaciju i njeno funkcionisanje: organizacione strukture, odgovornosti, procesa, postupaka, resursa, kulture. Elementi sistema kvaliteta, prema ISO 9000, prikazani su na sljedećoj slici 2.

Slika 2: Struktura sistema kvaliteta



Izvor: prilagođeno prema, Heleta, N. M., (1998)

Organizaciona struktura. Organizaciona struktura predstavlja okvir ili model u kome su smješteni i na odgovarajući način raspoređeni svi materijalni resursi i ljudski potencijali organizacije, i preko koga se vrši njihova koordinacija i usmjeravanje u pravcu ostvarivanja ciljeva kvaliteta. Sa promjenama u okruženju došlo se do potrebe da se organizaciona struktura oblikuje u skladu sa potrebama efektivnijeg tržišnog pozicioniranja, zadovoljavanja potreba korisnika, efikasnijeg korišćenja raspoloživih proizvodnih faktora i proizvodnih kapaciteta. Ona treba da je eksterno fleksibilna i interno formalizovana do granice kojom se ne ugrožava inicijativa, kreativnost i zajednička odgovornost kroz participaciju. Znači, pred savremenu organizacionu strukturu se postavljaju ključni zahtjevi: kvalitet, efikasnost, efektivnost, fleksibilnost. „Otuda je organizacija ključni faktor u težnji menadžmenta da postigne željeni kvalitet. Od nje počinje i sa njom se završava sistem kvaliteta“ (Janičijević, 2013:13).

Odgovornost. Odgovornost menadžmenta proističe iz organizacione pozicije u datom sistemu hijerarhije, s jedne strane, i zahtjeva sistema kvaliteta, s druge strane. Ona je ključni element efikasnog djelovanja menadžmenta u ostvarivanju organizacionih ciljeva i prilagođavanju organizacije promjenama u okruženju. Sistem menadžmenta kvalitetom, zapravo, zahtijeva široku raspodjelu nadležnosti, ovlaštenja i odgovornosti i to čini kroz formirane glavne komponente procesa rada. Najviše rukovodstvo ima najveće

učešće u sistemu menadžmenta kvalitetom. Njegova odgovornost je da obezbijedi da se zahtjevi sistema menadžmenta kvalitetom integrišu u poslovne procese organizacije.

Praktično, odgovornost se svodi se na:

- postavljanje organizacione strukture procesa rada,
- izradu i primjenu adekvatnih postupaka rada,
- sprovođenje utvrđenih procesa,
- angažovanje raspoloživih resursa (ljudi, opreme, novca, mašina, itd.) i uspostavljanje veza, odnosa između ulaznih i procesnih elemenata, i
- dobijanje adekvatnih rezultata (Đivanović, 2004:196).

Postupci. Suštinski interes svih učesnika u bilo kojim aktivnostima je da postoji utvrđen postupak (procedure i uputstva) po kome će se posao odvijati. Postupcima se obuhvataju: ulazni i izlazni elementi procesa, mjerenja koja se moraju završiti, potrebni resursi, odgovornosti za pojedine poslove, neophodne aktivnosti za uspješno obavljanje poslova, kontrola obavljanja aktivnosti, dokumenta potrebna za uspješno obavljanje posla i dokumenta koja se stvaraju poslije obavljenog posla. Procedure i uputstva daju informacije o tome kako se dosljedno obavljaju aktivnosti i procesi.

Procesi. Organizacija, po pravilu, procese planira i sprovodi u kontrolisanim uslovima i time stvara dodatnu vrijednost. U standardima serije ISO 9000 se proces definiše kao „skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti, koji pretvara ulazne u izlazne elemente“. Proces organizacije (tzv. makroproces) je manje ili više složen, odnosno sastavljen od većeg broja aktivnosti; njime se mora upravljati u skladu sa misijom odnosno ciljevima organizacije, što je glavni zadatak menadžmenta. Radi lakšeg upravljanja poželjno je makroproces razložiti na podprocese. Vrijednost procesa se procjenjuje na osnovu vrijednosti rezultata, odnosno na osnovu efektivnosti procesa (sposobnost da se postignu željeni rezultati) i efikasnosti procesa (postignuti rezultati/utrošeni resursi). Bez razumijevanja procesa teško je znati kako se dolazi do određenog rezultata, ili zašto je on dobar ili loš.

Resursi. Uspostavljanje i unapređivanje sistema kvaliteta podrazumijeva postojanje odgovarajućih resursa kao što su: ljudski potencijali, tehnički sistemi, informacije, infrastruktura, finansijska sredstva itd. Obezbeđenje resursa po vrstama, količini i karakteristikama kako to procesi zahtijevaju je neophodan uslov za uspješno poslovanje. Zadatak rukovodstva organizacije je da utvrdi, blagovremeno pribavi i rasporedi neophodne resurse, kao i da obezbijedi njihov razvoj i poboljšavanje.

Kultura. Za shvatanje mjesta i uloge kulture u sistemu kvaliteta neophodno je upoznati sadržaj organizacione kulture. Organizaciona kultura se sastoji od kognitivnih i simboličkih elemenata. Kognitivni elementi su: stavovi, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, mišljenja, duh organizacije, pretpostavke, neformalna pravila. Simbolički elementi su: model komuniciranja, jezik, ceremonije, rituali, simboli, legende, priče, mitovi, tradicija, način oblačenja i dr. Kultura neposredno i posredno utiče na primjenu koncepta kvaliteta. Od dominantnih vrijednosti zavisi prihvatanje koncepta kvaliteta i podrška procesima menadžmenta kvalitetom. Svaka odluka i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji je manifestacija organizacione kulture. “Strategije i poslovne politike, sistem kontrole, organizaciona struktura, informacioni sistem, stil liderstva, mehanizmi rješavanja konflikata, kodeks ponašanja i oblačenja, marketinške strategije, stil komuniciranja, kvalitet i priroda međuljudskih odnosa - svi se oni mogu razumjeti kao kulturni artefakati, odnosno materijalne posljedice organizacione kulture” (Janićijević, 2013:3).

Sistem menadžmenta kvalitetom treba da sadrži potrebna dokumenta kojima se dokumentuju procesi, odluke, akcije i prati sistem u pravcu stvaranja kvaliteta. Dokument predstavlja svaki zapis, odnosno svjedočanstvo, bilo koje vrste, oblika i tehnike izrade (rukopis, štampani dokument, crtež, elektronski dokument i dr.) koji sadržajem, kontekstom i strukturom pruža dokaz o aktivnosti koju pravno ili fizičko lice preduzima, obavlja ili zaključuje u vršenju svoje djelatnosti, a ovjeren je i potpisan. Može se reći da se dokumentima propisuje način rada, provjere, korekcije i usmjerava prema datom cilju. Njima se za svaku stvar u organizaciji određuje područje rada, djelokrug odgovornosti, veze sa organizacionim jedinicama i veze sa drugim dokumentima.

Primjenom sistema kvaliteta će se kao rezultat obavezno pojaviti i obezbeđenje kvaliteta, što slijedi iz činjenice da se u organizaciji zna šta će se raditi, šta se radi i šta je urađeno.

ZAKLJUČAK

Sa promjenama u okruženju kvalitet postaje ključni faktor uspješnog poslovanja, moćno sredstvo u osvajanju tržišnih pozicija i poboljšanju ekonomskih performansi. Da bi se obezbijedio određeni kvalitet neophodno je da menadžment jasno odredi ciljeve, politike i strategije i gradi kulturu kvaliteta. Prije svega, mora da koncipira i primijeni sistem kvaliteta koji je baziran na odgovarajućim elementima, kao što su organizaciona struktura, odgovornost, postupci, procesi, tehnički sistemi, zaposleni, korisnici, informacije, isporučiooci, finansije i dr. Sistem kvaliteta se bazira na poslovnoj orijentaciji prema korisnicima – njihovim zahtjevima, potrebama i željama. Od ove orijentacije zavisi uspjeh organizacije, njena tržišna i, uopšte, društvena pozicija.

Obezbeđivanje kvaliteta je dio jedinstvenog procesa menadžmenta kvalitetom. Usredsređeno je na proces, proaktivnog je karaktera, odnosi se više na rad osoblja i sprečava neusaglašenosti. To je sistem politika, praksi i procedura u organizaciji, namijenjen obezbjeđenju da svaki proizvod ili usluga zadovoljava unaprijed postavljene standarde kvaliteta. Kvalitet je onakav kakav bi i trebalo da bude.

Primarni fokus obezbjeđenja kvaliteta jeste demonstriranje (dokazivanje i pokazivanje) da zahtjevi za kvalitet mogu biti i, zaista, i jesu ispunjeni. Kako bi se steklo povjerenje zaposlenih u sopstvenu organizaciju aktivnosti obezbjeđivanja kvaliteta su usmjerene unutar organizacije, njihovom realizacijom se greške na vrijeme otkrivaju i uklanjaju, a dejstvo kontroliše. S druge strane, povjerenje korisnika, ali i drugih zainteresovanih strana (van organizacije) se stvara aktivnostima usmjerenim ka njima i obezbjeđivanjem da se na tržištu pojavljuju proizvodi bez grešaka.

U slučaju neusaglašenih proizvoda i usluga korisnik može da prestane dalju kupovinu i da kupuje konkurentske proizvode i usluge. Korisnik može reagovati reklamacijom, žalbom npr. inspekciji, udruženju za zaštitu potrošača, sertifikacionom tijelu i dr. Međutim, iako ova reakcija korisnika ukazuje na lošu stranu organizacije, ona može biti dragocjena za menadžment organizacije, jer je prepoznata kao mogućnost za pokretanje korektivnih mjera i u slučaju njene opravdanosti osnov za eliminisanje uzroka njenog nastanka. Zabrinjavajuća i veoma teška situacija za organizaciju nastaje, ako korisnik prestane dalje kupovati proizvode i usluge organizacije a izostane njegova reakcija na nezadovoljstvo proizvodima i uslugama. Tada menadžment organizacije gubi veoma korisne informacije za moguće reagovanje.

Obezbeđivati kvalitet za organizaciju znači imati veće prihode, veću konkurentnost, veće tržišno učešće i dobar imidž u okruženju. U suprotnom, ako organizacija ne obezbjeđuje kvalitet proizvoda i usluga, sve navedeno se gubi a posljedice mogu biti katastrofalne za njen opstanak.

LITERATURA

1. Vasiljević, D., & Slović, D. (2015). KAIZEN japanska paradigma poslovne izvrsnosti. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
2. Đivanović, A. (2004). Sistem kvaliteta, Niš: Mašinski fakultet.
3. Jančićević, N. (2013). Organizaciona kultura i menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.
4. Juran, J., & Gryn, F. (1993). Planiranje i analiza kvalitete (od razvoja proizvoda do upotrebe). Zagreb: MATE d.o.o.
5. Stefanović, N. & Stefanović N. (2007). Liderstvo i kvalitet. Kragujevac. Mašinski fakultet, Centar za kvalitet.
6. Standard SRPS ISO 9001:2015 Sistem menadžmenta kvalitetom - Zahtevi.
7. Standard ISO 9000:2005 Sistem menadžmenta kvalitetom - osnove i riječnik.
8. Uščumlić, D., & Babić, J. (2014). Kvalitet i menadžment kvalitetom. Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Filipović, J. & Đurić M., (2009). Osnove kvaliteta. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
10. Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Singidunum.