

ODGOVORNOST RUKOVODSTVA U POGLEDU PLANIRANJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

**Prof. dr Nikola Vujanović,
FIQA, LA IRCA**

U radu je razmotrena odgovornost rukovodstva u kontekstu planiranja sistema menadžmenta kvalitetom. Dati su tumačenja i način primene zahteva za ciljeve kvaliteta i zahteva za planiranje sistema menadžmenta kvalitetom, radi definisanja uputstava za poboljšavanje performansi u vezi planiranja i ciljeva kvaliteta. Jasno je naglašeno da se planiranje vrši da bi se ostvarili ciljevi, čime se jasno pokazuje da je svrha sistema menadžmenta da omogući organizaciji da zadovolji svoje ciljeve.

Ključne reči: ISO 9001:2000, kvalitet, menadžment

Standard ISO 9001:2000 je doneo čitav niz izmena u pravcu stalnih poboljšavanja poslovanja organizacije. Posebno su značajne izmene koje se odnose na najviše rukovodstvo organizacije.

Čitav odeljak 5 standarda ISO 9001:2000 odnosi se na zahteve u pogledu odgovornosti rukovodstva. Ovi zahtevi su među najznačajnijim u standardu. Postoji jasna povezanost između zahteva kupca, politike, ciljeva i procesa. Jedno vodi prema drugom u jednom stalnom ciklusu. Iako tačke u odeljku 5 nisu poređane kao jedan niz, svaka tačka predstavlja deo procesa koji uspostavlja pravce i održava organizaciju na odabranom putu.

Povećan je naglasak na ulogu najvišeg rukovodstva, što obuhvata njihovo obavezivanje na razvoj i poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom, razmatranje zakonskih zahteva i propisa, i uspostavljanje merljivih ciljeva za relevantne funkcije i nivoe.

Menadžment sistemima je odgovornost najvišeg rukovodstva na strateškom nivou organizacije. Najviše rukovodstvo mora da poznaje zahteve kupaca na strateškom nivou i da se obaveže na njihovo ispunjavanje, kao i zahteva iz propisa i drugih normativnih dokumenata. Takođe, najviše rukovodstvo mora da uspostavi politike; da bi ostvarilo ove politike mora da uspostavi ciljeve i da planira kako će ovi ciljevi biti ispunjeni. Najviše rukovodstvo mora i da osigura da postoji jasno

interno komuniciranje i da se sistem menadžmenta kvalitetom redovno preispituje.

Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom započinje sa uspostavljanjem ciljeva potrebnih za ostvarivanje definisane politike. Da bi ostvarili ciljeve, morate da planirate mere koje preduzimate. Planiranje obuhvata korišćenje resursa, kako se procesi koriste i zahtev za održavanjem sistema dok organizacija prolazi kroz promene.

CILJEVI KVALITETA

Tumačenje zahteva ISO 9001:2000 koji se odnose na ciljeve kvaliteta

Standard zahteva da najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se na odgovarajućim funkcijama i nivoima unutar organizacije utvrde ciljevi kvaliteta, uključujući one koji su potrebni za ispunjavanje zahteva za proizvod. Kada smo kroz politiku kvaliteta definisali šta kvalitet znači za organizaciju, moraju se utvrditi ciljevi koji se moraju ostvariti. Znači, nije dovoljno samo specificirati kako se izvršavaju procesi i zadaci, već se moraju utvrditi ciljevi za rezultate ovih procesa i zadataka. Ovaj zahtev standarda ne treba tumačiti da je primenljiv samo na organizacione funkcije i nivoe. Ciljevi se zahtevaju na nivoima unutar organizacije, ne na nivoima unutar organizacione strukture. Ovo je razjašnjeno zahtevom za ciljeve koji uključuju i one koji su potrebni za ispunjavanje zahteva za proizvod. Prema tome, postoji pet nivoa na kojima je potrebno utvrditi ciljeve:

- nivo organizacije – gde se ciljevi odnose na celu organizaciju i gde ti ciljevi omogućuju da organizacija ostvari svoju misiju;
- nivo procesa – gde se ciljevi odnose na određeni proces i gde ti ciljevi omogućuju da se ostvare ciljevi na nivou organizacije;
- nivo proizvoda ili usluge – gde se ciljevi odnose na određene proizvode/usluge ili grupe proizvoda/usluga i gde ti ciljevi omogućuju da se zadovolje potrebe i očekivanja kupca;
- nivo organizacionih celina ili funkcija – gde se ciljevi odnose na neki deo organizacije i gde ti ciljevi omogućuju da se ostvare ciljevi na nivou organizacije;
- nivo pojedinaca – gde se ciljevi odnose na razvijanje pojedinačnih kompetentnosti.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom "liderstvo". Zahtev u vezi utvrđivanja ciljeva je jedan od najznačajnijih zahteva. Bez ciljeva kvaliteta ne može biti poboljšavanja i načina za merenje onoga što postizete. Bez ciljeva, bilo koji nivo performansi je dovoljan. Ako ne znate gde idete, svako odredište je dobro. Zato su ciljevi neophodni kao osnova za merenje performansi, davanje zaposlenima nečega čemu će težiti, sprečavanje padova performansi i podsticanje rasta organizacije preko ostvarivanja postavljenih ciljeva i utvrđivanja novih, ambicioznijih.

Standard zahteva da *ciljevi kvaliteta moraju da budu merljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta.* To znači da ciljevi kvaliteta:

- moraju da budu merljivi;
- moraju da budu oročeni;
- mora da se utvrdi odgovornost za njihovo ispunjavanje i
- moraju da budu spuštene na nivo organizacionih celina ili funkcija.

Najpre treba utvrditi ciljeve na nivou organizacije, u skladu sa potrebama kupaca i organizacije. Zatim se definišu podciljevi u procesima, organizacionim celinama ili funkcijama, a tamo gde je potrebno i na nivou pojedinaca, odnosno radnih zadataka, ne zaboravljajući ni nivo proizvoda ili usluge.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom "liderstvo".

Primena zahteva ISO 9001:2000 koji se odnose na ciljeve kvaliteta

Primena zahteva da *najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se na odgovarajućim funkcijama i nivoima unutar organizacije utvrde ciljevi kvaliteta* znači da za svaki cilj mora da postoji plan koji definiše odgovarajuće procese za ostvarivanje tog cilja. Potrebno je oceniti ove procese i utvrditi gde se donose kritične odluke i čija je odgovornost za donošenje takvih odluka. Ove odluke treba proveriti i oceniti da li su u suprotnosti sa ciljevima.

Ciljevi na nivou organizacija se odnose na performanse poslovanja i često se iskazuju kao ciljevi poslovanja ili misija u vezi tržišta, okruženja i društva. Primeri ovakvih ciljeva su:

- biti avioprevoznik svetske klase;
- 50% udela na tržištu za (određeni) proizvod;
- biti prvi na tržištu sa novim rešenjima u vezi sigurnosti automobila.

Ciljevi na nivou procesa mogu da se odnose na procese poslovanja i na radne procese. Procesi poslovanja daju izlaze iz poslovanja, dok radni procesi daju proizvode ili informacije koji se zahtevaju u procesima poslovanja. Na nivou procesa, ciljevi se odnose na performanse procesa – mogućnosti procesa, efikasnost i efektivnost, korišćenje resursa i mogućnost upravljanja.

Na nivou proizvoda, ciljevi se odnose na performanse proizvoda ili usluge sa aspekta potreba kupaca i konkurencije.

Ciljevi na nivou organizacionih celina se odnose na organizacione performanse u smislu sposobnosti, efikasnosti i efektivnosti organizacije, njenog reagovanja na promene, okruženje u kojem zaposleni rade, itd.

Ciljevi na nivou pojedinca se odnose na performanse zaposlenih u smislu stručnosti, znanja, sposobnosti, kompetentnosti, motivacije i razvoja.

Primena zahteva da *ciljevi kvaliteta moraju da budu merljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta* znači da ciljevi moraju da budu:

- specifični – ciljevi treba da budu specifične aktivnosti koje se sprovode prilikom realizacije strategije;
- merljivi – ciljevi treba da budu merljive aktivnosti koje imaju određen krajnji uslov;

- ostvarljivi – ciljevi treba da budu ostvarljivi sa resursima koji su na raspolaganju;
- realni – ciljevi treba da budu realni u kontekstu postojećeg stanja, sadašnjeg i budućeg radnog opterećenja;
- pravovremeni – ciljevi treba da budu pravovremene aktivnosti koje imaju određen datum početka i završetka.

Uputstva za poboljšavanja performansi u vezi planiranja i ciljeva kvaliteta

Strateško planiranje i politika kvaliteta u organizaciji daju okvir za uspostavljanje ciljeva kvaliteta. Najviše rukovodstvo treba da definiše ove ciljeve, koji će dovesti do poboljšavanja performansi organizacije. Ciljevi treba da su merljivi, da bi se olakšalo njihovo efektivno i efikasno preispitivanje od strane rukovodstva. Prilikom definisanja ovih ciljeva, rukovodstvo treba da razmotri:

- aktuelne i buduće potrebe organizacije i tržišta;
- odgovarajuće nalaze preispitivanja od strane rukovodstva;
- aktuelne performanse proizvoda i procesa;
- nivo zadovoljenja zainteresovanih strana;
- rezultate samoocjenjivanja;
- poređenja sa konkurentima, analizu konkurencije, mogućnosti za poboljšavanje i
- resurse potrebne da bi se ostvarili ciljevi.

Ciljeve treba saopštavati na takav način da osoblje u organizaciji može da doprinosi njihovom ostvarivanju. Treba definisati odgovornosti za raspodeljivanje ciljeva kvaliteta. Ciljevi treba da se, po potrebi, sistematski preispituju i revidiraju.

PLANIRANJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

Tumačenje zahteva ISO 9001:2000 koji se odnose na planiranje sistema menadžmenta kvalitetom

Standard zahteva da najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se planira sistem menadžmenta kvalitetom, da bi se ispunili zahtevi dati u 4.1, kao i ciljevi kvaliteta. Planiranje se vrši da bi se ostvarili ciljevi, tako da ovaj zahtev jasno pokazuje da je svrha sistema menadžmenta da omogući organizaciji da zadovolji svoje ciljeve. Ovo je pojačano definicijom planiranja kvaliteta

iz standarda ISO 9000:2000, gde se kaže da je to deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na uspostavljanje ciljeva kvaliteta i na utvrđivanje neophodnih operativnih procesa i odgovarajućih resursa za ispunjavanje ciljeva kvaliteta.

Dodatni zahtev za planiranje sistema menadžmenta da ispuni zahteve tačke 4.1, znači da u planiranju procesa sistema menadžmenta morate da uzmete u obzir sve što je potrebno za merenje, praćenje i analizu procesa, utvrdite njihov redosled i međusobno delovanje, kao i kriterijume i metode koji obezbeđuju da izvođenje procesa i upravljanje njima bude efektivno. Uz to, moraćete da osigurate resurse i informacije potrebne za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom "procesni pristup". Postoji jasna veza od politike prema ciljevima, kao i od ciljeva prema procesima koji su utvrđeni da bi se ovi ciljevi ostvarili. Ovo znači da sistem menadžmenta treba da bude više orijentisan na rezultate, pri čemu se ciljevi koriste kao mera performansi.

Standard zahteva da najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se održava celovitost sistema menadžmenta kvalitetom kada se planiraju i primenjuju izmene u sistemu menadžmenta kvalitetom. Ovaj zahtev se odnosi na izmene uopšte, ne samo na izmene u dokumentovanju sistema menadžmenta. Kako je sistem menadžmenta sredstvo pomoću koga se ostvaruju ciljevi organizacije (ne jedino skup dokumenata), sledi da svaka izmena u mehanizmu koji to omogućuje treba da bude planirana i izvršena bez nepovoljnog uticaja na njegovu sposobnost. Mora se upravljati izmenama koje su potrebne za ostvarivanje ovih ciljeva i proces koji se zahteva za sprovođenje izmena treba da bude deo sistema menadžmenta.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom "procesni pristup".

Primena zahteva ISO 9001:2000 koji se odnose na planiranje sistema menadžmenta kvalitetom

Što se tiče zahteva da najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se planira sistem menadžmenta kvalitetom, da bi se ispunili zahtevi dati u 4.1, kao i ciljevi kvaliteta, treba istaći da se planiranje vrši samo kada je utvrđena izvodljivost ostvarivanja nekog cilja.

Nešto se planira samo radi ostvarivanja nekog cilja i imajući u vidu da planiranje troši resurse, efektivan sistem menadžmenta treba da osigura da snovi, liste želja i nerealne ambicije neće nikada postati predmet bilo kakvog zvaničnog planiranja.

Kako se zahteva da ciljevi budu definisani na relevantnim funkcijama i nivoima, sledi da se i planiranje zahteva na relevantnim funkcijama i nivoima, što znači da se zahteva planiranje na nivou organizacije, procesa, proizvoda ili usluge, organizacionih celina ili funkcija i pojedinaca.

Planiranje o kome se govori u ovoj tački standarda je fokusirano na ono koje je potrebno da bi se ostvarili ciljevi organizacije, a ne na ono koje je potrebno da bi se ostvarili specifični ugovori ili narudžbine, ili specifični proizvodi i usluge. Takva vrsta planiranja se vrši u okviru realizacije proizvoda.

Ciljevi se ostvaruju kroz procese, tako da u planiranju za ostvarivanje nekog cilja, planer treba da identifikuje proces ili procese u vezi sa tim. Na najvišem nivou, to može da bude samo kratak prikaz strategije za ostvarivanje ciljeva, minimiziranje rizika i merenje uspeha. Odgovornosti mogu da identifikuju samo funkciju ili organizacioni deo. Na nižim nivoima, plan može da se proširi na detaljnije aktivnosti, sa dijagramom koji pokazuje vremenske rokove i odgovornosti.

Primena zahteva da najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se održava celovitost sistema menadžmenta kvalitetom kada se planiraju i primenjuju izmene u sistemu menadžmenta kvalitetom znači da treba uraditi nekoliko stvari:

- za planiranje i sprovođenje izmena treba koristiti proces izmena koji je definisan u dokumentaciji sistema menadžmenta;
- utvrditi uticaj izmena na postojeći sistem i identifikovati šta drugo treba izmeniti radi održavanja efektivnosti sistema;
- planirati i sprovesti izmene istovremeno sa odgovarajućim izmenama u dokumentaciji;
- ne ukidati stare procese, sve dok se ne potvrdi da su novi procesi efektivni;
- meriti performanse pre, u toku i posle izmena.

Uputstva za poboljšavanja performansi u vezi planiranja sistema menadžmenta kvalitetom

Rukovodstvo treba da preuzme odgovornost za planiranje kvaliteta u organizaciji. Planiranje treba da se usredsredi na definisanje procesa koji su potrebni za efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva kvaliteta u organizaciji i za ispunjavanje zahteva koji su u skladu sa strategijom organizacije.

Ulazni elementi za efektivno i efikasno planiranje obuhvataju:

- strategije organizacije;
- definisane ciljeve organizacije;
- definisane potrebe i očekivanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana;
- vrednovanje zahteva propisa i ostalih normativnih dokumenata;
- vrednovanje podataka o performansama proizvoda;
- vrednovanje podataka o performansama procesa;
- stečeno znanje iz prethodne prakse;
- naznačene mogućnosti za poboljšavanja i
- podatke o oceni rizika i o njegovom smanjivanju.

Izlaznim elementima planiranja kvaliteta organizacije treba da se definišu procesi potrebni za realizaciju i procesi za podršku proizvoda preko, na primer:

- veština i znanja koji su potrebni organizaciji;
- odgovornosti i ovlašćenja za primenu planova procesa poboljšavanja;
- potrebnih resursa, kao što su finansijski i resursi infrastrukture;
- pokazatelja za vrednovanje ostvarivanja poboljšavanja performansi organizacije;
- potrebe za poboljšavanja, uključujući metode i alate i
- potrebe za dokumentacijom, uključujući zapise.

Rukovodstvo treba da sistematski preispituje izlazne elemente da bi osiguralo efektivnost i efikasnost procesa u organizaciji.

ZAKLJUČAK

Nesporno je da standard ISO 9001:2000 izuzetno naglašava ulogu najvišeg rukovodstva. Zahtevi ovog standarda u odeljku 5 ("Odgovornost rukovodstva") se odnose direktno na njih, pri čemu primena ovih zahteva odslikava način upravljanja organizacijom.

Razumevanje potreba i očekivanja kupca je od vitalnog značaja za prosperitet organizacije i od suštinskog je značaja za razvoj efektivnog sistema upravljanja. Uspeh se ne sastoji samo u ostvarivanju rezultata. Od velikog je značaja način na koji se ovi rezultati ostvaruju, ako hoćemo da zadovoljimo sve zainteresovane strane.

To je razlog što nam je potrebna politika koja će usmeravati naše aktivnosti i odluke, kao i naše ponašanje pri ostvarivanju svrhe i misije organizacije. Ciljevi su veoma značajni u fokusiranju napora osoblja, tako da svi deluju u istom pravcu. Naravno, uspostavljanje ciljeva bez planova za njihovo ostvarivanje je zaludan posao, jer će uspostavljanje cilja koji je iznad mogućnosti sistema stvoriti frustracije i sigurno umanjiti moral zaposlenih.

Ne sme se zaboraviti da se mora oceniti efektivnost sistema, što znači da se na pravi način mora sprovesti preispitivanje od strane rukovodstva. Treba imati na umu da imamo samo jedan sistem i da, prema tome, naše preispitivanje od strane rukovodstva ustvari predstavlja preispitivanje načina na koji upravljamo organizacijom.

LITERATURA

1. JUS ISO 9000:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
2. JUS ISO 9001:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
3. JUS ISO 9004:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšavanja performansi, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
4. Vujanović, N., knjiga "STANDARD ISO 9001:2000 – PRIKAZ, TUMAČENJE I PRIMENA", Q-EXPERT INTERNATIONAL, Beograd, jun 2002.

MANAGEMENT RESPONSIBILITY CONCERNING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM PLANNING

This paper considers management responsibility concerning quality management system planning. Interpretation and implementation of requirements for quality objectives and quality management system planning has been given, in order to determine instructions for performance improvements in connection with planning and objectives. It has been clearly stated that planning is necessary for objectives realization, which clearly shows that the purpose of quality management system is to enable organization to achieve its objectives.

Key words: ISO 9001:2000, quality, management