

**SMJERNICE ZA RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA
KVALITETOM PREMA ISO 9000**

**GUIDELINESS FOR DEVELOPING QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM ACCORDING ISO 9000**

**Kemal JAŠAREVIĆ, dipl. inž. maš., ENERGOINVEST
Biro za kvalitet i standardizaciju**

**Fikret ŠEMŠIĆ, dipl. inž. el., ENERGOINVEST
Biro za kvalitet i standardizaciju**

REZIME

U radu su opisane glavne faze projekta razvoja sistema upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: kvalitet, sistem upravljanja kvalitetom, ISO 9000

SUMMARY

In the paper are described main phases of quality management system developing project.

Key words: quality, quality management system, ISO 9000

1. UVOD

Kvalitet je osnovni parametar po kome se organizacije prepoznaju na tržištu i koji osigurava pobjedu nad konkurencijom. On se ne odnosi samo na proizvode i usluge već i na procese, uključujući i poslovne procese.

U našoj široj, pa djelimično i stručnoj (rukovodnoj) javnosti, bojažljivo i sa podozrenjem se prepoznaje i shvata pojam, uloga, značaj, suština i potreba **KVALITETA** odnosno **SISTEMA KVALITETA** kao uslova opstanka, kao zahtjeva ugovaranja, kao novog sredstva za unapređenje svih poslovnih funkcija a prvenstveno rukovođenja. Stoga organizacije koje su prepoznale i shvatile novi koncept kvaliteta kao strategijsko sredstvo za upravljanje poslovima imaju šansu da krenu putem razvijenih firmi svijeta.

Ove smjernice imaju za cilj animiranje rukovodstva organizacija na aktivnosti oživljavanja funkcije kvaliteta i usmjeravanje te aktivnosti na razvoj sistema kvaliteta prema međunarodnim standardima serije ISO 9000. Smjernice predlažu korake projekta za razvoj takvog sistema i postizanje certifikacije kao krajnjeg cilja.

2. FORMIRANJE STAVA RUKOVODSTVA

Formiranje povoljnog stava rukovodstva organizacije prema funkciji kvaliteta predstavlja startni korak za pokretanje projekta razvoja sistema kvaliteta prema ISO 9000. Neosporno je da treba što prije shvatiti i prihvatiti važnost sistema kvaliteta i krenuti u vlastiti projekat razvoja sistema kvaliteta. To je proces koji treba provoditi sistematično i uporno na principu korak po korak. Iskustvo mnogih govori da je relativno lako započeti razvoj sistema kvaliteta, ali ga je nešto teže održati. To nije kampanja u kvalitetu, nego naporan i dugotrajan rad na dosadašnjim poslovima ali na nov način. Osim toga, mjerljivi rezultati se ne postižu tako brzo.

Da se razvije sistem upravljanja kvalitetom neophodno je :

- prihvatanje funkcije kvaliteta kao zadatak i odgovornost rukovodstva organizacije,
- imenovanje predstavnika rukovodstva za kvalitet,
- planiranje budžeta za investiranje u razvoj sistema kvaliteta,
- formiranje informaciono-dokumentacione baze iz oblasti kvaliteta,
- uvođenje permanentnog obrazovanja o kvalitetu.

Rukovodstvo svake organizacije je odgovorno za razvoj, organizaciju i provođenje sistema kvaliteta u svojoj sredini. Nakon što se upozna sa novom filozofijom kvaliteta ono mora lično da preuzme vodeću ulogu u razvoju sistema kvaliteta. Dalji korak je pridobijanje srednjeg rukovodećeg kadra za ovaj projekat čime se osiguravaju uslovi za uspješnu realizaciju projekta.

Kvalitet počinje i završava obrazovanjem. Organizovanjem predavanja, rasprava i informativnih sastanaka na temu kvaliteta otpočinje inauguracija sistema kvaliteta i podizanje spoznaje o tome.

3. POKRETANJE PROJEKTA RAZVOJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Razmatranje važnosti i uticaja kvaliteta na poslovanje i razvoj organizacije bitan je korak da bi se inicirala promjena prema kvalitetu i donijela odluka o pokretanju projekta razvoja sistema kvaliteta.

Organizovanjem rasprave rukovodstva na teme:

- dosadašnjeg rada i stanja na području kvaliteta,
- postojećeg stanja zahtjeva i potreba za unapređenjem,
- organizovanja funkcije kvaliteta i stepena uključenosti rukovodstva,
- ključnih problema kvaliteta,
- troškova kvaliteta, i druge,

dolazi se do argumenata za akcije unapređenja kvaliteta i odluke o pokretanju razvoja sistema kvaliteta. Rukovodstvo organizacije treba u ovoj fazi da razmotri i potrebu angažovanja konsultanta za pomoć u projektu te po potrebi izvrši prikupljanje ponuda i njegov izbor.

4. PRIPREME RAZVOJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Projekat razvoja sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9000 organizacija treba smatrati "internim proizvodom" te za njegovu pripremu primjeniti svoju shvaćenu i/ili prihvaćenu spoznaju o upravljanju kvalitetom proizvoda ili koristiti znanja angažovanog konsultanta.

Naime, organizacija treba da provede :

- prepoznavanje i ocjenjivanje važnosti projekta te utvrđivanje ciljeva i zahtjeva kvaliteta projekta;
- imenovanje rukovodioca i članova projektnog tima, te pripremu osnovnog plana projekta;
- razrađivanje plana projekta navodeći aktivnosti, odgovorno osoblje, te sam tok odvijanja projekta;
- organizaciono uređenje projektnog tima sa dodjeljenim odgovornostima, ovlaštenjima i međusobnim odnosima;
- definisanje baznih dokumenata za odvijanje projekta kao što su dokumenti za razvoj poslovnika kvaliteta, operativnih procedura, radnih uputa, te dokumenti za rad projektnog tima (poslovnik o radu tima), nadzor projekta, vođenje troškova, informisanje odnosno izvještavanje;
- definisanje pripremnih procesa kao što su prikupljanje i formiranje informaciono-dokumentacione baze iz oblasti kvaliteta i osposobljavanje projektnog tima i svih zaposlenih;
- organizaciono uređenje vođenja projekta sa dodjeljenim odgovornostima i ovlaštenjima za samo vođenje odvijanja projekta;
- izbor standarda kvaliteta (ISO 9001, ISO 9002 ili ISO 9003) za model razvoja sistema kvaliteta;
- anketiranje potencijalnih certifikacijskih organa;
- provođenje mjera prevencije i korekcije svih procesa na realizaciji projekta kroz neprestano uočavanje i uklanjanje uzroka problema u svim fazama odvijanja projekta te traženje mogućnosti za poboljšanje.

5. DOKUMENTOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Prvi korak procesa odvijanja projekta je utvrđivanje uređenja dokumentovanog sistema kvaliteta. Njegova struktura ovisi o uređenju organizacije. Obzirom da se one razlikuju po veličini i po složenosti to treba postaviti takav sistem upravljanja kvalitetom koji će odgovarati organizaciji i zaposlenima.

Dokumentovanje sistema kvaliteta kao slijedećeg koraka je utvrđivanje strukture svih dokumenata sistema. Najčešće se dokumenatacija sistema kvaliteta struktuiru u tri nivoa dokumenata i to :

- prvi nivo - poslovnik kvaliteta;
- drugi nivo - procedure;
- treći nivo - ostali dokumenti (radna uputstva, planovi kvaliteta, nacrti, obrasci, zapisi, i dr)

5.1. Poslovník kvaliteta

Poslovník kvaliteta opisuje načela sistema kvaliteta. Njegova primarna svrha je da definiše strukturu sistema i kroz saopštavanje:

- politike i ciljeva kvaliteta;
- organizacione strukture;
- odgovornosti i ovlaštenja;
- načina ispunjenja zahtjeva standarda kvaliteta;

primjenom procedura i uputstava omogućí razvoj i implementaciju sistema kvaliteta.

Poslovník kvaliteta se kasnije koristi za aktivnosti osiguranja kvaliteta, provjeravanja, poboljšavanja, osposobljavanja, prezentiranja i demonstriranja sistema kvaliteta organizacije.

5.2. Procedure

Procedure sistema kvaliteta čine osnovnu dokumentaciju koja se upotrebljava za planiranje i obavljanje aktivnosti koje utiču na kvalitet. One opisuju opšti način na koji se neki proces odvija te nadzor nužan za pravilno odvijanje procesa. Njima se ne trebaju u pravilu opisivati čisto tehnički detalji koji se obično dokumentuju uputstvima za rad na koje se tada procedura poziva.

5.3. Radna uputstva

Pojam radna uputstva obuhvaća pisana uputstva, obrasce, nacрте i skice, zidne karte, obrasce, interne standarde, planove kontrole i ispitivanja i dr. Uputstva se ne zahtjevaju standardima ISO 9000, izuzev ako bi njihov nedostatak mogao nepovoljno uticati na kvalitet. Dok procedure pokrivaju niz ili tok aktivnosti, uputstva obično pokrivaju jednu specifičnu aktivnost, operaciju ili zadatak.

5.4. Zapisi

Dokazi o radu i provođenju sistema kvaliteta prema planu kvaliteta, procedurama i uputstvima nalaze se u zapisima sistema kvaliteta. Oni sadrže razne informacije i mogu biti različito oblikovani.

5.5. Plan kvaliteta

Dok poslovník kvaliteta opisuje sistem upravljanja kvalitetom organizacije u cjelini, plan kvaliteta opisuje sistem kvaliteta za pojedini proizvod ili projekat. On sadrži jednostavni popis svih procedura i uputstava koji se koriste u ciklusu nastajanja proizvoda. Ako organizacija ima poslovník kvaliteta, onda nije potreban plan kvaliteta za svaki proizvod. On se radi samo za slučajeve koji odstupaju od standardnih ili kada je to ugovoreno s kupcem.

5.6. Korištenje postojeće dokumentacije

U svakoj organizaciji postoje neki oblici dokumentacije kvaliteta, kao npr. upute ili smjernice, opisi procesa ili upute za ispitivanje i kontrolu i drugo. Stoga pri planiranju izrade dokumentacije u skladu sa novim zahtjevima treba obavezno analizirati postojeću dokumentaciju i koristiti je svuda gdje se dokaže da se uspješno primjenjuje i da zadovoljava zahtjeve standarda ISO 9000.

6. IMPLEMENTACIJA DOKUMENATA

Uvođenje dokumenata sistema kvaliteta u primjenu je vrlo važna faza projekta. Dokumentacija je uspješna koliko je uspješna njena primjena u praksi. Da bi se osigurala efikasna primjena dokumenata sistema kvaliteta, vrlo su važne aktivnosti :

- **Obrazovanje korisnika dokumenata i osposobljavanje za rad prema propisanim dokumentima.** Ono se provodi planiranjem i provođenjem programa obrazovanja na svim nivoima preduzeća te stalnim osposobljavanjem izvršilaca od strane rukovodilaca.
- **Službeno ozvaničenje uvođenja i primjene odobrenih dokumenata.** Ovo ima za cilj kako opću promociju sistema kvaliteta tako i promociju pojedinačnih dokumenata kao što su poslovnik kvaliteta i pojedinačne procedure. Odobrenje dokumenata ne znači i automatsko odobrenje primjene jer primjeni prethodi obrazovanje i osposobljavanje. Naravno primjena je uslovljena i živom praksom koja zahtjeva primjenu pojedinih dokumenata. Treba imati i na umu da se od ozvaničenja primjene mora uspostaviti sistem zapisa kao dokaz provođenja sistema kvaliteta što je uslov za provođenje nadzora a kasnije i internih provjera. Ovo sve govori o težini i značaju implementacije što zahtjeva temeljito planiranje i pripremu.
- **Nadzor u primjeni i stalno provođenje korektivnih mjera.** Primjena izbacuje na površinu probleme. Oni se otkrivaju kako od onih koji primjenjuju pojedina dokumenta tako i od onih koji provode nadzor primjene. Rukovodioci po pojedinim funkcijama su odgovorni za nadzor implementacije za svoj djelokrug rada. Rezultat nadzora treba biti utvrđivanje slabih mjesta i na osnovu toga planiranje i provođenje korektivnih mjera za stalno poboljšanje u radu.

7. PRIPREMA ZA CERTIFIKACIJU

Implementiran sistem upravljanja kvalitetom neophodno je periodično provjeravati putem internih audita. Oni su sistematsko i nezavisno ispitivanje da bi se utvrdilo jesu li aktivnosti i rezultati koji se odnose na kvalitet u skladu sa odobrenim procedurama i da li su ove procedure efikasno provedene i podobne da se postignu ciljevi kvaliteta. Ove provjere ne treba poistovjetiti sa provođenjem kontrole ili nadzora zbog praćenja procesa ili preuzimanja proizvoda.

Kada je sistem upravljanja kvalitetom u organizaciji:

- razvijen i dokumentovan prema zahtjevima standarda ISO 9000;
- proveden prema dokumentovanim procedurama i uputama;
- provjeravan kako bi se stalno održavao i unapređivao;

onda je dalji korak pripremanje njegove certificiranja. Broj organizacija koji teže certificiranju raste jer kupci i tržište dodatno zahtjevaju potvrdu o osposobljenosti proizvođača za kvalitet. Zbog toga certificiranje postaje nužnost i veliki je uspjeh da se to u organizaciji shvati i postavi kao cilj kojeg treba postići..

Provođenjem internih audita te korektivnih i preventivnih mjera u cilju otklanjanja uzroka stvarnih ili potencijalnih neusklađenosti, organizacija se približava pozitivnoj ocjeni o uspostavljenom sistemu kvaliteta i donošenju odluke o zahtjevu za certificiranje sistema

kvaliteta. Za donošenje ovakve odluke neke organizacije provode predcertifikacijski audit angažovanjem predhodno odabranog certifikacijskog organa.

8. CERTIFICIRANJE SISTEMA KVALITETA

Po provođenju korektivnih mjera na otklanjanju uzroka neusklađenosti otkrivenih predcertifikacijskim auditom organizacija donosi odluku o zahtjevu za certificiranje sistema kvaliteta.

Procedura za obavljanje certifikacijskog audita i izdavanja certifikata je već ustaljena. Ona se sastoji od nekoliko faza i to :

- **Pripremna faza** - ostvarivanje početnih kontakata i podnošenje zahtjeva odabranom organu za izdavanje certifikata.
- **Provjera dokumenata sistema kvaliteta** - obuhvata provjeru svih dokumentovanih oblika sistema kvaliteta te njihovu usklađenost sa zahtjevima standarda kvaliteta.
- **Audit sistema kvaliteta** -obuhvata provjeru provođenja dokumentovanih oblika sistema i operativno funkcionisanje sistema kvaliteta. Kada se otklone sve neusklađenosti i zadovolje svi zahtjevi, može se izdati certifikat sistema kvaliteta.

Certifikat se inače izdaje na period od tri godine u kojem certifikacijski organ vrši nadzor sistema putem periodičnih audita svakih šest mjeseci. Zato je neophodno sistem upravljanja kvalitetom pažljivo održavati jer bi eventualni gubitak certifikata za nosioca imao veoma negativne tržišne posljedice.

Daljnje unapređenje sistema kvaliteta moguće je težnjom ka potpunom upravljanju kvalitetom (TQM-Total Quality Management). S toga je dobijanje certifikata za organizaciju prolazni cilj ka strateškom cilju-potpunom upravljanju kvalitetom.

9. ZAKLJUČAK

Razvoj sistema upravljanja kvalitetom prema standardima serije ISO 9000 je ozbiljan posao koji treba planirati, voditi i nadzirati prema principima upravljanja projektima. Organizacija koja mu pristupi na taj način može računati na uspjeh, razvit će sistem koji je primjenljiv, koji daje rezultate i kojeg je lako certificirati.

10. LITERATURA

- /1/ I. Bakija, **Osiguranje kvalitete po ISO 9000**, Privredni vjesnik, 1991
- /2/ **Osiguranje kvalitete prema standardima DIN/ISO 9000**, materijali sa seminara TÜV AKADEMIE
- /3/ **Projektiranje sustava rukovođenja kakvoćom i praktično pisanje postupaka**, materijali sa tečaja Lloyd's Register Quality Services
- /4/ **Rukovodstvo i kvalitet**, materijali sa seminara SIQ-SLOVENSKI INSTITUT ZA KVALITET I MJERITELJSTVO