

PRINCIPI IZGRADNJE SUSTAVA KVALITETE PREMA NORMI ISO 9001: 2000

PRINCIPLES OF BUILDING QUALITY SYSTEM ACCORDING TO THE NORMATIVE ISO 9001: 2000

**Dr.sc. Marko Bešker, Marijan Špiljar, dipl. inž.
OSKAR, Centar za razvoj i kvalitetu d.o.o
Zagreb**

REZIME

U radu se analiziraju principi kvalitete koji su bili osnovica za reviziju normi ISO 9000:2000 i osnova za uspostavu valjanog sustava upravljanja kvalitetom. Principi se komentiraju sukladno praksi organizacija na hrvatskom gospodarskom području koju autor prati kroz istraživački rad.

Dat je poseban osvrt na integrirane sustave kvalitete koje treba izgrađivati i naglašavaju njegove prednosti.

Ključne riječi: sustav kvalitet, izgradnja, ISO 9001:2000

SUMMARY

This paper analyses principles of the quality which were basis for revision of the normative ISO 9000:2000 and for establishment of good quality management system. The principles are discussed according to the praxis of organisations in Croatian economic area, which is being covered in author's researches.

Special survey of integrated quality systems that should be built is given, and its advantages are emphasised.

Key words: quality system, building, ISO 9001:2000

1. UVOD

Koja su principi, kao polazište izgradnje sustava kvalitete prema normi ISO 9001:2000 i koja je njihova suština, pitanje je podjednako zanimljivo korisnicima (kupcima) proizvoda i usluga, proizvođačima (stvaraocima) tih proizvoda i usluga te organizacijama koje pružaju savjetničke i obrazovne usluge pri uspostavi i unapređivanju sustava kvalitete. Naravno, ono nije ništa manje zanimljivo niti certifikacijskim organizacijama koje potvrđuju sukladnost rješenja sustava upravljanja kvalitetom s važećim normama i zakonima te državnim institucijama koje imaju zadaće u razvitku i poticanju kvalitete. Zbog njegove složenosti i mogućnosti rasprave s vrlo velikog broja aspekata i znanstvenih disciplina autor daljnjom razradom teme ne pretendira na jedina i konačna rješenja.

Svjedoci smo da brojne organizacije kod nas (različitih veličina i referenci na tržištu) u svim branšama, bez obzira koliko su istinski opredijeljene za kvalitetu, uporno dokazuju da posjeduju visoku kvalitetu, usput tvrdeći da njima nisu, bar za sada, potrebne

zvanične potvrde kvalitete. O čemu se tu radi? Nema dvojbe da je u pitanju niz čimbenika koji na ovaj ili onaj način određuju takav stav. Nećemo pogriješiti ako ustvrdimo da su u osnovi takvog stanja nedovoljna informiranost o opće prihvaćenim načelima izgradnje sustava kvalitete, niska znanja i negativni stavovi prema novom pristupu u vođenju organizacija. Iznad svega je čudno da se takve organizacije žele integrirati u zajedničko svjetsko tržište, jer kroz to vide svoj prosperitet, a odbacuju pomisao da bi trebale prihvatiti principe izgradnje sustava kvalitete i takvo opredijeljene što prije u vlastitoj organizaciji ostvariti.

U želji da se trenutačno stanje bar malo unaprijedi, autor se pokušava, na poseban metodički način, osvrnuti na principe izgradnje sustava kvalitete prema normi ISO 9001:2000, koja su u odnosu na dosadašnje principe potpunije definirani i konkretizirani su.

2. O NAČELIMA IZGRADNJE SUSTAVA KVALITETE

Komiteta ISO/TC 176/SC2/WG15 uvažavajući brojna mišljenja svjetskih eksperata u pripremi II Velike revizije normi ISO 9000 izgradnju sustava kvalitete i upravljanje njima zasniva na ostvarivanju općevažećih principa koji garantiraju, u svom potpunom ostvarenju, uspjeh i napredak organizacija putem modernog upravljanja kvalitetom. Komitet je naznačio 8 principa i koncepciju "Integriranih upravljačkih sustava" što je u osnovi metodološkog rješenja norme ISO 9001:2000.

Princip 1. – Organizacija orijentirana kupcu (marketinški orijentirana organizacija)

U teoriji je dugo poznata prednost marketinški orijentirane organizacije nad proizvodno orijentiranom organizacijom, ali zbog brojnih zahtjeva u prvoj orijentaciji organiziranja i potreba za novim znanjima u njenom provođenju nije se kod nas značajnije prihvaćala u praksi menadžmenta. Osnovna misao vodilja u organizaciji orijentiranoj kupcu je da dobavljač mora temeljito poznavati za koga stvara proizvode i usluge i da li su ti proizvodi i usluge zaista to što kupac želi. Iz prednjeg slijedi da dobavljač mora osigurati egzaktno pokazatelje o:

- razumijevanju postojećih i budućih potreba kupca za konkretnim proizvodima i uslugama,
- načinima ispunjenja zahtjeva kupaca (jasnoća prilagodbe vlastitih procesa za stvaranje željene kvalitete proizvoda i usluga).
- razvojnim težnjama da se udovolji očekivanjima kupca.

Princip 2. – Vođenje organizacije

Gotovo je nevjerojatno da se kod nas vrlo rijetko nailazi na organizacije koje nisu uspostavile sustav upravljanja kvalitetom, a da imaju pismeno definiranu poslovnu politiku i ciljeve organizacije. Kako one prate ostvarenje svoje poslovne politike i ciljeva lako je zaključiti. Takvih pojava ima i u drugim gospodarskim područjima pa je zbog toga i utvrđeno ovo načelo koje se odnosi na:

- obvezu menadžmenta da pismeno utvrdi poslovnu politiku, a time i politiku kvalitete organizacije,
- obvezu utvrđivanja ciljeva poslovne politike i politike kvalitete,
- stvaranje pogodne klime (među zaposlenicima i rukovoditeljima) za realizaciju utvrđene politike i ciljeva.

Pod stvaranjem pogodne klime prvenstveno se misli na razvoj svjesnosti, motivacije, stavova, raspolaganje potrebnim znanjima, transparentnost nadležnosti u rukovođenju i dr.

Princip 3. – Angažiranost zaposlenih (suradnika)

Ovo načelo podrazumijeva stvaranje preduvjeta za inventivnost u rješavanju problema, stalno poboljšavanje kvalitete uz maksimalnu angažiranost zaposlenih u tome. Puno učešće zaposlenika u upravljanju kvalitetom umjesto samo u mehanicističkom obavljanju svojih poslova i zadataka budućnost je koja dolazi.

Princip 4. – Orijentacija na procese

O prednosti vođenja organizacije kroz procese umjesto do sada nezamjenjivog funkcionalnog vođenja i upravljanja dosta je napisano, međutim rijetki su primjeri i takvog upravljanja. U ovoj reviziji norme nema više dileme da li dozvoliti zanemarivanje upravljanja procesima. Procesni menadžment u središte stavlja povezivanje upravljačkih sustava u poslovne procese čime se stvaraju preduvjeti za realizaciju suvremenog upravljanja kvalitetom. Taj izazov traži i nova znanja za svaku organizaciju. Temeljno je da menadžment imenuje poslovne procese i da ih opiše prema posebnoj metodologiji. Potom slijedi određivanje nadležnosti unutar procesa povezujući to s funkcionalnom organizacijom i nadležnostima. Naredni korak se odnosi na izradu analize postojećih poslovnih procesa radi definiranja prioriteta u njihovom restrukturiranju. Za svaki poslovni proces treba, pored ostaloga, odrediti potencijalne "kupce" i "dobavljače" te njihov utjecaj na poslovni proces. Nakon prilagodbe organizacije i restrukturiranja poslovnih procesa treba izraditi mjerne instrumente putem kojih će se mjeriti i ocjenjivati njihova efikasnost. Revidirana norma ide i korak naprijed i traži da se s potrebnim resursima i aktivnostima upravlja kao s procesima.

Princip 5. – Orijentacija na sustave

Budući da je svaki poslovni sustav određen politikom, ciljevima, organizacijom i nadležnostima unutar nje, funkcijom, komunikacijom i resursima, ovo načelo podrazumijeva potrebu razumijevanja upravljanja poslovnim procesima u organizaciji u cilju povećanja efikasnosti sustava. Mora se težiti takvim sustavima koji će omogućiti afirmaciju svake jedinice u njemu i smanjenje njegove entropije.

Princip 6. – Kontinuirana poboljšanja

O stalnim i redovitim poboljšanjima kvalitete (proizvoda i usluga) poslovanja dovoljno se govorilo i u dosadašnjoj reviziji norme. Činjenično stanje bivalo je sasvim drugačije. Organizacije su nastojale na papirima dokazati auditorima da je to kontinuirana aktivnost menadžmenta iako je u praksi, u mnoštvu primjera, bilo drugačije. Revidirana norma traži da se sustavno definiraju i provode procesi poboljšanja, te da sve bude dio cjelovitog integriranog sustava kvalitete.

Princip 7. – Odlučivanje zasnovano na činjenicama

U dosadašnjim poslovnim sustavima i sustavima kvalitete nisu u svim slučajevima tražene podloge temeljem kojih je menadžment donosio odluke. Toleriralo se odlučivanje (povlačenje poslovnih poteza) bez oslonca na egzaktno pokazatelje, ispitivanja, mjerenja, analize, studije i sl.

Norma ISO 9001:2000 nastoji eliminirati takvu praksu. Ona zahtijeva da se odluke zasnivaju na analizi podataka i informacija. To naravno otvara nove zahtjeve za poznavanje prikupljanja, obrade i interpretacije takvih podataka uz korištenje suvremenih menadžerskih metoda odlučivanja koje treba temeljito poznavati.

Princip 8. – Obostrano korisni odnosi s dobavljačem

Nema dileme da svaka organizacija ima svoje dobavljače i kupce. Ova revizija norme ističe posebno načelo dobrih odnosa s dobavljačem jer je to u obostranom interesu. Naime, ni jedan sustav kvalitete ne završava na jedinki (entitetu). Kriva je interpretacija i do sada važećih normi ako se ne upitamo da li je organizacija u aktivnoj vezi sa stanjem

sustava kvalitete njenih dobavljača. To ne može biti samo forma to mora biti dokazivo i slijedivo. Nije daleko dan kada se sustav kvalitete organizacije neće moći potvrditi bez dokaza o sustavu kvalitete dobavljača. Ovo načelo će zabrinuti mnoge koji su u lancu dobavljača nekih organizacija, a toleriralo im se da odgađaju uspostavu svoga sustava kvalitete. Za sada je samo organizacija VDA (Udruženje njemačke automobilske industrije) dosljedno primjenjivala i primjenjuje to načelo. Primjera radi u katalog dozvoljenih ulja za motore pojedinih proizvođača automobila mogli su doći proizvođači ulja samo oni koji su certificirani prema normi ISO 9001 uz integraciju propisa VDA6/1. I dalje, auditor VDA mogao je postati samo onaj tko je školovan prema Harmoniziranoj shemi EOQ uz posebnu specijalizaciju VDA.

Iz svega ovoga vidi se da je cilj bolje poslovanje oba partnera.

Navedeni principi izgledaju razumljivo i jednostavno. Međutim, oni u praksi uspostave ili prilagodbe sustava upravljanja kvalitetom predstavljaju veliki izazov kako za organizacije i njihov menadžment tako i za institucije koje savjetuju, školuju ili certificiraju te organizacije. Posebno će biti zanimljivo permanentno praćenje želja i potreba kupca te osiguranja dokaznica o zadovoljstvu s kupljenim proizvodom ili uslugom. Zadovoljavanje zahtjeva revidirane norme otvara potrebu daljnje izobrazbe menadžmenta u području upravljanja s interdisciplinarnim programskim pristupom. Primijenjena psihologija i sociologija dobivaju poseban značaj u budućem razvitku i usavršavanju sustava kvalitete. Marketing postaje regulatorom ukupnih razvojnih planova i projekata. Krug kvalitete dobiva svoju punu primjenu u praksi.

3. O INTEGRALNIM SUSTAVIMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Gotovo da je i nemoguće uspostaviti valjan sustav upravljanja kvalitetom, prema intencijama revidirane norme, ako se ne uvažavaju postavke o integriranim sustavima upravljanja kvalitetom. Naime, manje informiran čitatelj će reći da ne može razumjeti o čemu se radi. Problem će se najbolje razumjeti pošto pročitamo priču koju mi je ispričao jedan poslovođa.

Po "Prošli tjedan sam imao interni audit proizvodnog procesa."

Ja "Kako je bilo?"

Po "Zbog prevelikog broja "druge klase" i nedozvoljenog škarta morali smo strojeve podešavati"

Ja "To je očekujuće, sada je bar sve u redu"

Po "Zapravo je, ali su prekjučer bili iz zaštite okoliša, pa su rekli da emisije nisu više u redu."

Ja "Što je bilo dalje?"

Po "Morali smo strojeve vratiti u prvobitni položaj, a ja očekujem što će sada reći oni iz kvalitete"

Ja "Vjerojatno ćete naći rješenje!"

Po "Nije to sve, sutra mi dolaze oni iz sigurnosti, pa me zanima što će oni prigovarati."

Ovaj razgovor potvrđuje opravdanost koncepcije integriranog sustava kvalitete. Zaista je neopravdano u jednoj organizaciji imati tri ili više sustava kvalitete (ma kako se oni zvali oni su u funkciji kvalitete, moraju zadovoljiti pet zainteresiranih strana).

Kako je to izvedivo, da se sve stavi u jedan integrirani sustav kvalitete?

Jednostavno, naprosto priručnik kvalitete treba proširiti s točkama iz zaštite okoliša i upravljanja sigurnošću. Organizaciju i nadležnosti unutar nje prilagoditi. U zahtjevima iz područja kvalitete postaviti zahtjeve prema ISO 14001 i EMAS-a, a daljnju dokumentaciju i onako treba posebno raditi. Problem implementacije je isti jer svi zaposlenici i

menadžment imaju odgovornost kako za kvalitetu tako i za okolinu i sigurnost koji su i po prirodi stvari sastavnim dijelom kvalitete. Ostaje još da se naprave ček liste za interni audit iz sva tri područja te da se školuju auditori. Certifikacijske organizacije će se lako prilagoditi auditiranju integralnog sustava pa problema neće biti.

4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta primjene revidirane norme ISO 9001:2000 u mnogome zavisi o dosljednoj primjeni principa kvalitete i koncepcije integriranih sustava kvalitete. Mišljenja smo da se treba odmah početi osposobljavati za stvaranje novih i prilagodbu postojećih sustava kvalitete. Kada je riječ o osposobljavanju onda se prvenstveno misli na temeljitu osposobljenost menadžmenta na svim razinama.

Dobavljačima i njihovim sustavima kvalitete treba posvetiti posebnu pažnju jer bez njihove kvalitete neće biti ni kvalitete bilo kojeg entiteta.

5. LITERATURA

- /1/ Norma ISO 9000ff:2000. ispis 2., Austrijski institut za norme, 1999.
- /2/ Qualitet 2000, PB Crosby, 1988.
- /3/ QSU Management, J.Wirnsperger i dr. ÖQB Ferlag, 1999.
- /4/ ISO 9000, Grosse Revision, K.Scheiber, ÖVQ, Beč 1998.
- /5/ Velika revizija normi ISO 9000:2000, N. Injac, OSKAR, Zagreb, 1998.