

ZA KOJE POSLOVE TREBA DEFINIRATI PROCEDURE U SISTEMU KVALITETA

FOR WHICH WORKS THE PROCEDURES NEED TO BE DEFINED IN QUALITY SYSTEMS

Prof. dr. Safet Brdarević, Mašinski fakultet u Zenici
Asistent Ibrahim Plančić, Mašinski fakultet u Zenici
Asistent Sabahudin Jašarević, Mašinski fakultet u Zenici

Ključne riječi: procedure, sistem kvaliteta

REZIME

Procedure su dio sistema kvaliteta. Prilikom definiranja i uvođenja sistema kvaliteta u konkretan poslovni sistem veoma često se postavlja pitanje za koje poslove treba definirati procedure.

U radu se daju kriterijumi za poslove za koje će se definirati procedure, postupak izbora i primjeri za konkretan poslovni sistem.

Key words: procedures, quality systems

SUMMARY

The procedures are the part of the quality systems. Very often during the introduction of the quality systems the questions is rised for which works the procedures need to be defined. In this paper are given the kriteria for the works for which the procedures are to be defined, the principle of selection and examples for the concrete business system.

1. UVOD

Značajan element uspostave dokumentovanog sistema kvaliteta predstavlja definisanje i izbor poslova za koje treba propisati procedure. Procedure su dio dokumentacije sistema kvaliteta koji definiše hronološki slijed zahtjevanih aktivnosti. Međutim, danas smo sve više svjedoci da pisane procedure i samu terminologiju vezanu za procedure, za svoje aktivnosti koriste i oni koji uopšte nemaju predstavu o upravljanju kvalitetom i izgradnji dokumentovanog sistema kvaliteta. Sve češće one su prisutne u obraćanjima političara, pravnika, zdravstvenih radnika, poljoprivrednika, kulturnih radnika, univerzitetskih profesora i sl. Dakle, ovo je odomaćena terminologija koja se koristi u, gotovo svim sferama života i rada, te se čini neizbježnom dokumentacijom iole ozbiljnijih organizacija i ustanova. Procedure su jasan i sistematičan metod koji nalaže šta, ko i kada treba nešto da uradi ili obavi. Njima se eliminišu eventualne nejasnoće, nesporazumi i gubici vremena zbog razmišljanja i odlučivanja u vezi sa pojedinim aktivnostima. Time se omogućava preventivno djelovanje na spriječavanju problema i grešaka koji su redovno vezani za aktivnosti i odgovornosti na prelazu između pojedinih organizacionih odjela koji učestvuju u realizaciji određene funkcije u okviru jednog cjelovitog zadatka. Kako su iste, ustvari, interni zakoni

poslovnih sistema po kojima se moraju provoditi pojedine aktivnosti, to je njihovo definisanje naročito značajno u operativnom smislu za izvođenje svakodnevnih aktivnosti i poslova od kojih organizacija živi i funkcionira.

Prvi korak na proceduralnom propisivanju pojedinih poslova jeste sama selekcija i izbor istih. Iskustva pokazuju da početne, ozbiljnije aktivnosti i problemi projektnih timova koji rade na uvođenju sistema kvaliteta, poslije analize postojećeg stanja i izbora modela sistema kvaliteta, upravo predstavlja stvaranje kriterija i utvrđivanje potrebnog broja procedura. Nejasnoće i poteškoće su dvojne prirode i vezuju se za samu hijerarhiju dokumentacije sistema kvaliteta. Naime, politika kvaliteta je, s jedne strane, isuviše široka za realizaciju operativnih funkcija i dnevnih aktivnosti u organizaciji. Njeno tumačenje i provođenje na svim organizacionim nivoima dovodilo bi, gotovo sigurno, do varijacija i pogrešnog tumačenja među pojedincima ili pojedinim odjelima zaduženim za izvođenje neke od aktivnosti u okviru određene funkcije organizacije. S druge strane, radna uputstva kao dokumenti trećeg nivoa u hijerarhiji dokumentacije sistema kvaliteta, specificiraju i precizno definišu detalje o načinu izvođenja nekog zadatka na konkretnom radnom mjestu. Za hronološki niz zahtjevanih postupaka jedne određene cjelovite funkcije koja obično uključuje više odjela u okviru organizacije radna uputstva bi bila suviše opširna i toliko analitička da bi bila besmislena.

Navedeni aspekti se mogu identifikovati kao glavni razlozi neophodnosti definisanja kriterija za poslove koje treba propisati procedurama. Jasno definisani kriteriji istovremeno omogućavaju izbor optimalnog broja procedura kojim se dolazi do značajnih ušteda, pojednostavljenja i povećanja efikasnosti sistema kvaliteta.

2. KRITERIJUMI ZA IZBOR POSLOVA ZA KOJE TREBA DEFINIRATI PROCEDURE U SISTEMU KVALITETA

Naša iskustva na uvođenju dokumentovanog sistema kvaliteta na Fakultet i iskustva koja su nam prenijeli drugi, uglavnom iz privrednih organizacija koje su implementirale i certificirale sistem kvaliteta, ukazuju da se za izbor poslova za koje treba definirati procedure mogu primjeniti neki zajednički kriteriji. U tabeli br. 1 predstavljeni su osnovni kriteriji koji mogu uspješno da posluže pri definisanju potrebnih procedura. Redosljed i važnost pojedinih kriterija zavisi od vrste i specifičnosti same organizacije koja definira procedure.

TABELA 1. OSNOVNI KRITERIJI ZA DEFINIRANJE PROCEDURA

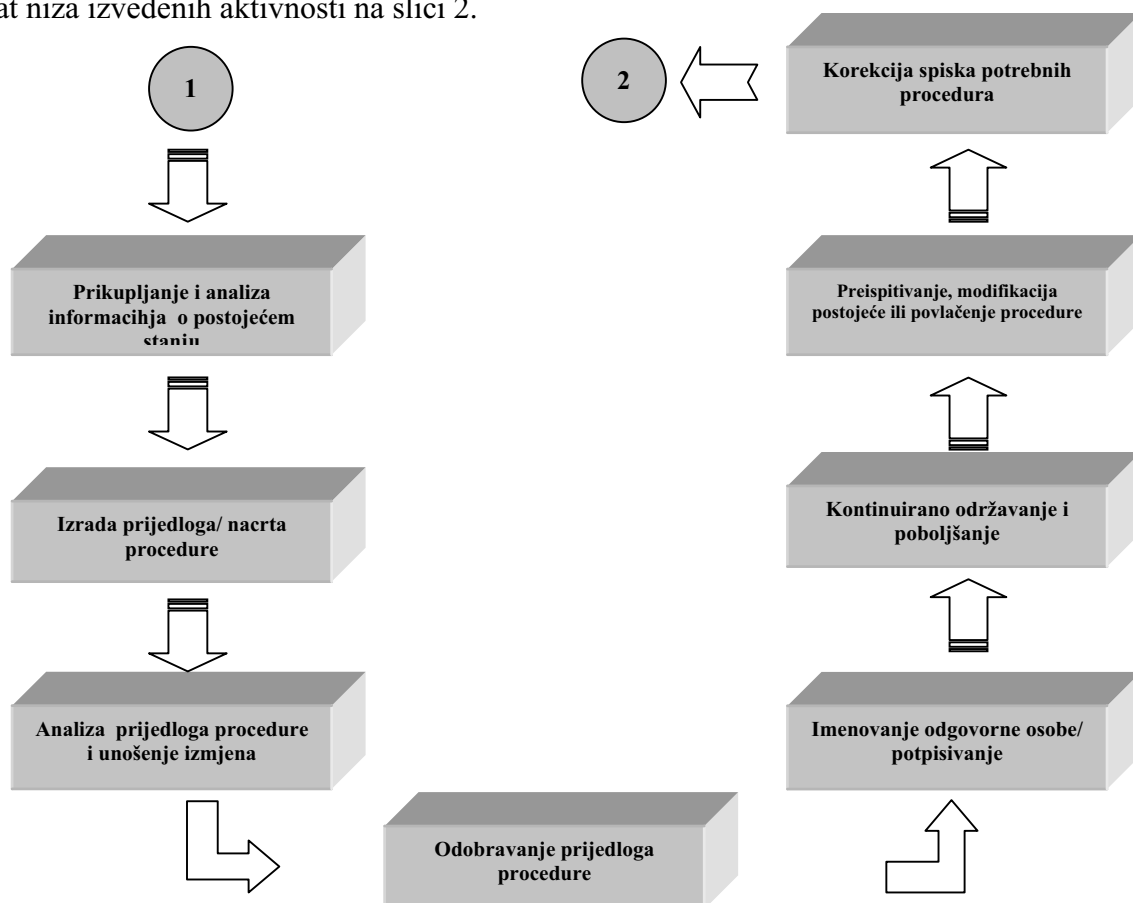
R. br.	Ključni elementi identifikacije poslova koje treba definirati procedurama		Primjeri primjene za Fakultet	Napomena
	Kriteriji	Opis/ primjena		
1	Zahtjevi koji proizilaze iz definisane organizacione struktura	Osnovu za potrebne procedure predstavlja definisana organizaciona struktura i aktivnosti po pojedinim odjelima.	- Procedura za upis studenata u novu školsku godinu	
2	Zahtjevi zakona, standarda, uredbi, propisa i drugih pravnih akata	Poslovi i procesi koji su propisani zakonom i drugim validnim aktima moraju kao takvi biti ugrađeni u procedure.	- Procedura za izbor u nastavnička i saradnička zvanja	
3	Postoje (uočeni) problemi u izvođenju procesa i zadataka – mogućnosti ugradnje poboljšanja	Izgradnja sistema se mora shvatiti i kao prilika za uređenje procesa za koje je kroz praksu uočeno da postoje problemi u izvođenju.	- Procedura prijavljivanja i polaganja ispita	
4	Frekvencija (učestalost) izvođenja aktivnosti	Procedurama treba urediti zadatke i procese koji su često u primjeni i kod čijeg izvršavanja mogu nastati nesporazumi, dvoumljenja i sl.	- Procedura prijavljivanja i polaganja diplomskih i završnih ispita,	
5	Broj učesnika, funkcija ili organizacionih dijelova u toku procesu	Ako se proizvod ili usluga realizira na više mjesta (učesnika, funkcija, org. dijelova) pa mogu nastati nesporazumi.	- Procedura za nabavu bibliotečke građe (knjige, časopisi i sl.)	
6	Prirodna zaokruženost niza aktivnosti-razumijevanje procesa i njihovih međusobnih veza	Rezultujuća funkcija koja podrazumijeva međusobnu povezanost i uključenost većeg broja podzadataka definiše se procedurom.	- Procedura sticanja magistarskih i doktorskih zvanja	
7	Definiranost ulazne forme polazne aktivnosti u jednom procesu	Ulazna forma svake aktivnosti u procesu transformisanja kroz proces najbolje se predstavlja pisanom procedurom.	- Procedura izdavanja uvjerenja o statusu studenta	
8	Definiranost izlazne forme iz niza aktivnosti /podprocesa	Forma izlaza iz cjelokupnih aktivnosti kao i forma u kojoj rad treba da pređe iz jednog potprocesa u drugi dobra su osnova za sagledavanje potrebe za procedurom.	- Procedura za ovjeru semestra	
9	Odgovor na pitanje: Šta treba da se uradi da bi se obavila određena funkcija ?	Razumljiv , jednostavan i jasan opis zadataka kao odgovor na ovo pitanje zahtijeva definiranje procedure.	- Procedura upisa studenata	
10	Odgovor na pitanje: Ko je odgovoran za izvođenje zadatka ? (raspoznavanje nadležnosti i odgovornosti)	Jasno identifikovanje nosilaca i odgovornosti za izvođenje podzadataka i cjelokupne aktivnosti nameće potrebu definisanja procedura.	- Procedura za izradu, donošenje i izmjene u rasporedu izvođenja ispita	

3. POSTUPAK IZBORA PROCEDURA SISTEMA KVALITETA

Procedure sistema kvaliteta kao najvažniji operativni dokumenti su uvijek rezultat rada timova i nikako ne bi trebale biti kreirane od pojedinaca. Stvaranje procedura u konkretnoj organizaciji je jedan kompleksan posao i zahtijeva izvođenje niza podzadataka koji se, kao i za druge dokumente sistema kvaliteta, mogu predstaviti pojedinim fazama, kao na slici 1.

Čitajući i prelistavajući dostupnu literaturu iz područja upravljanja kvalitetom može se primjetiti da postoji niz dostupnog materijala o načinu izrade pojedinih dokumenata sistema kvaliteta. Uočava se da su dostupne čak i različite forme šablona za pisanje istih što u znatnoj mjeri može olakšati pisanje i izradu konkretnih dokumenata. Ono što se rijetko ili gotovo nikako ne može pronaći u postojećoj literaturi i na raspoloživim web prezentacijama jeste sam postupak stvaranja liste potrebnih procedura kao uvod u cjelokupni postupak izrade istih za konkretnu organizaciju. Na slici 1. predstavljene su karakteristične faze u formiranju/izradi procedura sistema kvaliteta. Ovaj slijed koraka je uglavnom gotovo identična spoznaja za sve koji se bave ovom problematikom i koji su rezultate svojih istraživanja objavili u dostupnoj literaturi.

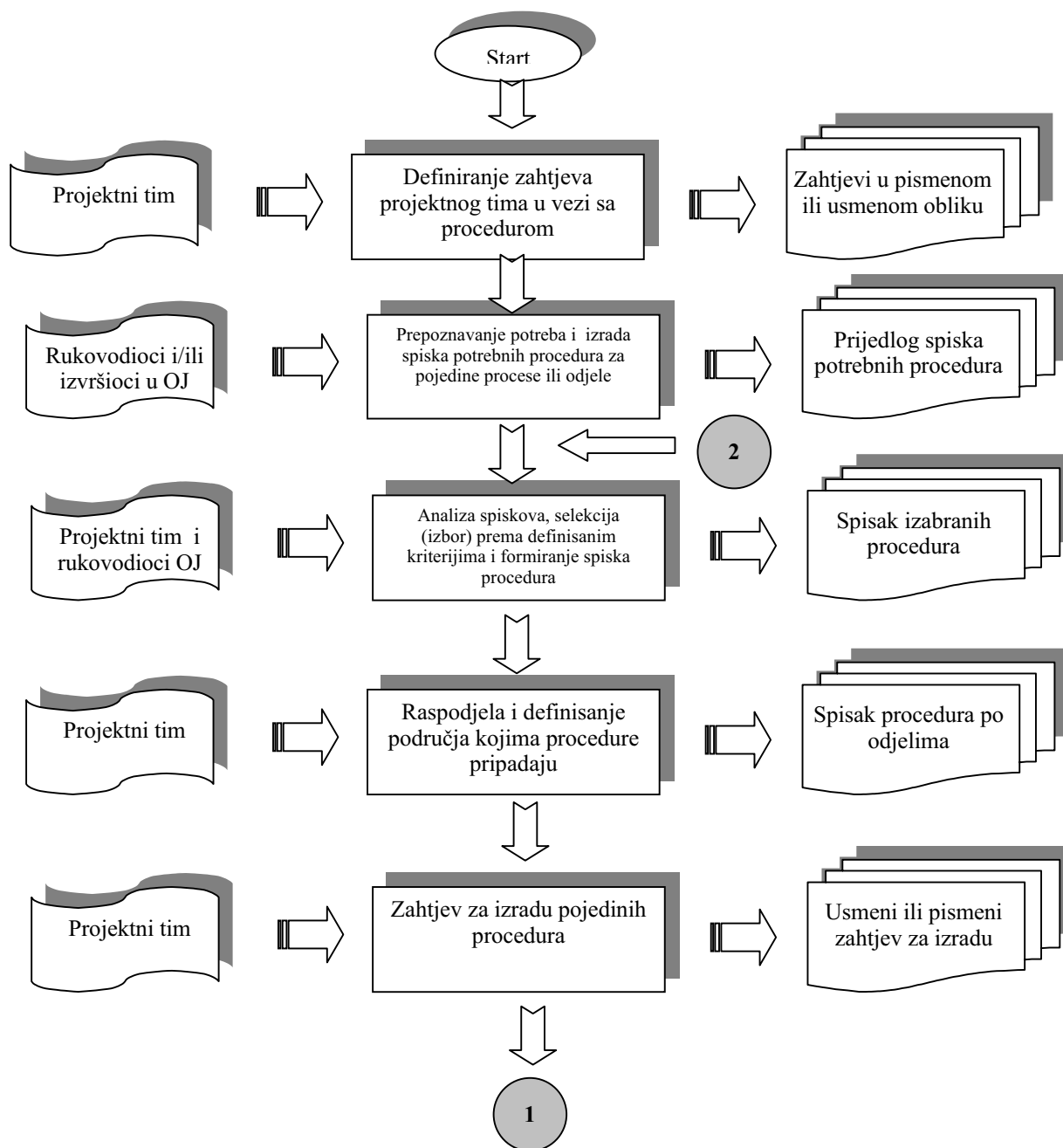
Naša iskustva pokazuju da je izbor potrebnih procedura (definisanje spiska procedura) značajan korak u cjelokupnom procesu njihovog stvaranja (slično je i sa drugim dokumentima sistema kvaliteta), sa posebno naglašenom neophodnošću timskog rada. Ta iskustva ugradili smo u formi ulazne aktivnosti označene sa 1 na slici 1., a koja je ustvari rezultat niza izvedenih aktivnosti na slici 2.



SLIKA 1. POSTUPAK STVARANJA PROCEDURA SISTEMA KVALITETA

Sistemski pristup i procesni model u implementaciji i dokumentovanju sistema kvaliteta timovima koji rade na realizaciji projekta nameću logičan slijed koraka u kreiranju spiska procedura po pojedinim organizacionim cjelinama. Sam postupak izbora poslova i kreiranje liste potrebnih procedura se može predstaviti na način koji je prikazan na slici 2.

Kako se može uočiti na lijevoj strani nalaze se nosioci aktivnosti, sama aktivnost je predstavljena u centralnom dijelu blok dijagrama, a izlaz iz aktivnosti, odnosno forma u kojoj rad treba da pređe iz jedne u drugu podaktivnost je predstavljena u desnom dijelu ovog dijagrama. Na ovaj način se, ustvari može ustanoviti i sama procedura kreiranja liste ili spiska potrebnih procedura za određenu organizaciju. Međutim, pošto je ova aktivnost vezana za sam početak rada na projektovanju sistema kvaliteta preporučuje se korištenje u obliku uputstva ili jednostavne ček liste.



SLIKA 2. TOK AKTIVNOSTI ZA IZBOR POSLOVA KOJE TREBA DEFINISATI PROCEDURAMA

4. PROBLEMI PRI IZBORU PROCEDURA SISTEMA KVALITETA

Pri formiranju konačnog spiska procedura projektni tim nailazi na niz problema vezanih za sam izbor poslova koje treba definisati procedurama. Problemi se prevashodno javljaju zbog toga što inicijalne spiskove potrebnih procedura prave rukovodioci i/ ili zaposlenici po pojedinim organizacionim cjelinama. Isti su fokusirani na vlastitu jedinicu i njen domen rada te nisu u mogućnosti da sagledaju cjelokupni proces ili konkretnu funkciju organizacije u čijoj realizaciji učestvuju.

Problemi se mogu javiti i usljed nepoznavanja i nedovoljne obučenosti uposlenih za kvalitet i nemogućnosti njihovog sagledavanja poslova iz svoga djelokruga za koje treba propisati procedure, pa najčešće cjelokupne poslove i aktivnosti predlažu za proceduralno uređenje. Time se stvara ogroman broj procedura koje sistem kvaliteta čine tromim i neefikasnim. Činjenice govore da poteškoće mogu biti uzrokovane i usljed nezainteresovanosti, omalovažavanja cjelokupnog projekta, nerazumijevanja i nepostojanja želje od strane izvršilaca u pojedinim organizacionim odjelima za dokumentovanjem i korektnim definiranjem procedura sistema kvaliteta. Isti se ili plaše erodiranja njihovog uticaja kada poslove za koje su "pojedinačni vukovi" propišu procedurama ili se jednostavno ne žele prilagoditi savremenim trendovima procesnog organizovanja i novoj orijentaciji prema kvalitetu i korisnicima.

Niz navedenih problema rezultira:

- prevelikim brojem procedura,
- nepokrivenošću pojedinih aktivnosti procedurama ("nema potrebe za posebne procedure, jer to svi znamo", "ovo ne treba, mi imamo naše pravilo" i sl.),
- nejasno definiranim procedurama (aktivnosti, izvršioци, odgovornosti, zapisi i sl.),
- nerazumijevanjem i nefunkcionalnošću sistema kvaliteta,
- opasnošću da sistem kvaliteta nikada ne profunkcionira i sl.

5. PRIMJERI IZBORA PROCEDURA

U tabeli 2. predstavljen je primjer izbora procedura za fakultetsku organizacionu jedinicu Studentska služba od čijeg rada u mnogome zavisi zadovoljstvo korisnika (studentata, nastavnog osoblja, zajednice). Spisak aktivnosti za koje treba propisati procedure (lijevi dio tabele) dostavljen je projektnom timu u formi prijedloga od rukovodioca Studentske službe. Zajedničkom analizom formiran je spisak neophodnih procedura za rad Studentske službe koji je predstavljen u desnom dijelu tabele 2. Uočava se bitna redukcija predloženog broja procedura, objedinjavanje aktivnosti i jasnije razumijevanje procesa i aktivnosti koje treba definisati.

TABELA 2. PRIMJER IZBORA PROCEDURA ZA STUDENTSKU SLUŽBU

R. br.	STUDENTSKA SLUŽBA			
	Prijedlog potrebnih procedura od strane rukovodioca i zaposlenika	Usvojeni spisak procedura od strane projektne tima	Napomena	
1	DODIPLOMSKI STUDIJ	Upis studenata u I godinu - Raspisivanje konkursa - Prijem dokumenata - Rangiranje kandidata - Prijem kandidata - Upis kandidata	Procedura za prijavu, prijem i upis studenata u prvu godinu studija	
2		Upis studenata u više godine studija	Procedura za upis studenata u novu školsku godinu	
3		Ovjera semestra	Procedura za ovjeru semestra	
4		Izrada raznih uvjerenja	Procedura za izdavanje uvjerenja	
5		Procedura prijava za ispite	Procedura za prijavu i polaganje ispita	
6		Procedura izrade i odbrane diplomskog rada	Procedura za prijavu, odobrenje, izradu i odbranu diplomskog rada	
7		Promocija	Procedura za organizaciju i tok svečane promocije završenika Mašinskog fakulteta u Zenici	
8	STUDIJ UZ RAD - SUR	Upis studenata - Raspisivanje konkursa - Prijem dokumenata - Rangiranje kandidata - Upis kandidata	Sadržano u 1.	
9		Ovjera semestra	Sadržano u 3.	
10		Izrada raznih uvjerenja	Sadržano u 4.	
11		Procedura prijava za ispite	Sadržano u 5.	
12		Promocija	Sadržano u 7.	
13		Procedura izrade i odbrane završnog rada	Procedura za prijavu, odobrenje, izradu i odbranu završnog rada	
14	POSTDIPLOMSKI STUDIJ	Upis studenata - Raspisivanje konkursa - Prijem dokumenata - Rangiranje kandidata - Upis kandidata	Sadržano u 1.	
15		Upis studenata u naredni semestar	Sadržano u 3.	
16		Izrada raznih uvjerenja	Sadržano u 4.	
17		Procedura prijava za ispite	Sadržano u 5.	
18		Procedura izrade i odbrane magistarskog rada	Procedura za prijavu, odobrenje, izradu i odbranu magistarskog rada	
19		Promocija	Sadržano u 7.	
20		Procedura izrade i odbrane doktorskog rada	Procedura za prijavu, odobrenje, izradu i odbranu doktorskog rada	
21	Unošenje podataka u matične knjige studenta sva tri stepena studija	Sadržano u 1, 2, 3, 4, 5		
22	Vođenje kartona studenata sva tri stepena studija	Sadržano u 1, 2, 3, 4, 5		
23	Arhiviranje kompletne dokumentacije	Sadržano u 1, 2, 3, 4, 5		

6. ZAKLJUČAK

Izrada procedura sistema kvaliteta je zahtjev standarda, ali sve više je prisutna i u drugim sferama života i rada koje nisu uređene standardima, tako da svaka organizacija koja razmišlja o primjeni nekog od postojećih modela sistema kvaliteta ili modernog organizovanja mora propisati i procedure za njene ključne aktivnosti. Pri tome, svaka organizacija sama mora da procjeni potrebu za određenim brojem procedura. Iako su u radu dati praktični primjeri izbora poslova za koje treba definirati procedure za fakultet, koji je kao organizacija specifičan za primjenu postojećih ISO modela sistema kvaliteta, predstavljeni kriteriji za izbor poslova i definiranje procedura su univerzalni i mogu se primjeniti na svaku organizaciju. Pri tome se mora razumjeti suštinska razlika između politike kvaliteta i procedura. Politika kvaliteta predstavlja generalnu opredjeljenost organizacije za nešto, dok su procedure operativna dokumenta koja ukazuju kako će ta opredjeljenost biti provedena funkcionalno i efikasno. Konkretno: politika sistema kvaliteta na fakultetu može odobriti prepis studenta sa drugih fakulteta, ali se mora propisati procedura o načinu provođenja ovoga opredjeljenja (pod kojim uslovima, kada, ko će to da izvede i sl.), ili: politika organizacije može dozvoliti korištenje godišnjih odmora svim zaposlenicima. Procedurom mora biti propisano na koji način i ko će napraviti raspored istih kako bi se obezbijedio kontinuitet rada i spriječili eventualni problemi.

7. KORIŠTENA LITERATURA

- [1] Arnaut, M., Jašarević S., Petković, D., Brdarević, S.: i drugi: Sistem kvaliteta Mašinskog fakulteta u Zenici, Mašinski fakultet Zenica, 2001.,
- [2] Šostar, A., Upravljanje kvalitetom, Univerza v Mariboru, 2000.,
- [3] Karapetrović, S., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju, Department of Industrial Engineering, Daltech/ Dalhousie University Halifax, Nova Scotia, Canada, QBM, Mart 2000.,
- [4] Stoilković, V., Veljković, B., TQM modeli izvrsnosti QS 9000, CIM College i Mašinski fakultet u Nišu, 1997.