

## NOVI STANDARD - KORAK NAPRIJED

### A NEW STANDARD – A STEP FORWARD

Nijaz Alispahić, dipl.ing.maš.  
Agency QS  
Sarajevo

**Ključne riječi:** sistem upravljanja kvalitetom, procesni pristup, kontinuirano poboljšanje

#### REZIME

*Revizija standarda ISO 9000 je izazvala neobično veliko zanimanje. Ovim radom je data komparativna ocjena u odnosu na standarde iz 1994 godine. Dat je komentar najznačajnijih novina, te osnovnih principa kojima su ovi standardi približeni savremenim metodama modernog menadžmenta. Pored procesnog pristupa naglašena je orijentacija prema kupcu i zahtjev za stalna poboljšanja kao preduslov za opstanak i razvoj kompanije.*

#### SUMMARY

*Revision of the ISO 9000 has attracted extremely great interest. This paper gives an evaluation of the standards, compared to these ones from 1994. Comment on the most important innovations was made, as well as on the basic principles that bring these standards closer to the modern methods of the contemporary management. Except processive approach, orientation towards the buyer and request for the constant improvements, as predisposition for sustainability and further development of the company, were stressed.*

#### 1. UVOD

Može se konstatovati da je za ljude koji se bave na bilo koji način kvalitetom revizija standarda ISO 9000 izazvala neobično veliko zanimanje. Poseban interes, što je sasvim logično pokazuju kompanije certificirane prema modelu iz 1994. godine kao i brojni "protivnici" i "pristalice" standarda serije ISO 9000. Slijedeća novorazvijena porodica standarda ISO 9000 treba da pomaže organizacijama svih vrsta i veličina, kod implementacije i funkcionisanja efikasnih sistema kvaliteta:

- ◆ ISO 9000 opisuje osnove sistema i specificira terminologiju za sisteme upravljanja kvalitetom.
- ◆ ISO 9001 specificira zahtjeve sistema upravljanja kvalitetom kada organizacija treba demonstrirati sposobnost da osigura proizvode koji će zadovoljiti zahtjeve kupca i primjenljivih zakonskih propisa i teži naglasiti zadovoljstvo kupca.
- ◆ ISO 9004 daje upute koje razmatraju djelotvornost sistema. Namjera ovog standarda je poboljšanje performansi i zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresovanih strana.
- ◆ ISO 19011 daje upute za auditiranje sistema upravljanja kvalitetom.

Navedeni standardi su koherentan skup standarda sistema upravljanja kvalitetom koji podstiču razumijevanje pri nacionalnoj i međunarodnoj trgovini.

Ohrabrenje kompanijama koje namjeravaju uskladiti sistem sa zahtjevima novih standarda, jeste podsticanje rukovodstva na dostizanje ciljeva primjenom kontinuiranih poboljšanja kako se navodi u ISO 9004, a ne usmjerenje na dokumentaciju. Pored toga novi standardi potiču motivirajući odnos prema uposlenicima: ljudi, bez obzira na njihov hijerarhijski položaj u organizaciji su najvažniji resurs.

Činjenica je da primjena standarda serije ISO 9000 od samog početka nailazi na velike otpore kako od strane velikih kompanija koje su razvile vlastite sisteme, tako i od "gurua" kvaliteta. Protivnici primjene standarda ISO 9000 koriste svaku reviziju kao argument za najavu njihovog konačnog sloma. Pri tome se zatvaraju oči da su sami autori standarda ISO TC 176 nedvosmisleno najavili redovne revizije svake četiri godine. Zaista je jedini objektivni razlog za revizije kontinuirano napredovanje, te poboljšanje sistema upravljanja u preduzećima. Neosporno je da standardi i danas bilježe velike uspjehe i šire se u gotovo sve zemlje svijeta.

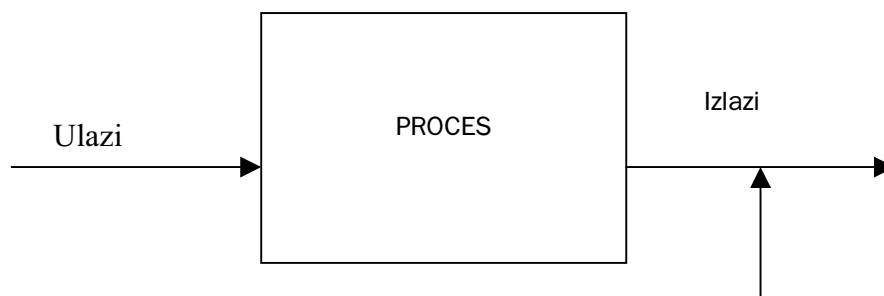
## 2. NAJZNAČAJNIJE NOVINE

Trenutno mogu reći da mi se kao konsultantu najčešće postavlja pitanje da li radim prema novim standardima. Prema mom skromnom mišljenju moramo postaviti pitanje šta nam je stvarno novo donijela "velika" revizija. Različita su razmišljanja ali sigurno je da odgovor nije jednoznačan. Stavimo se u ulogu korisnika standarda bilo u ulozi konsultanta, auditora ili Q menadžera kompanije koja uvodi sistem.

Napravimo kratku analizu najznačajnijih novina:

### 2.1. Primjena procesnog modela

Na pitanje da li je ovo zaista velika novina možemo odgovoriti ako detaljno analiziramo standard ISO 9000-1:1994 odnosno naš BAS EN ISO 9000-1:1998 "Smjernice za izbor i upotrebu" gdje ćemo u tački 4.6 – Pojam procesa pronaći: "Međunarodni standardi iz familije ISO 9000 utemeljeni su na shvaćanju da se rad u cjelini odvija kao **proces**. Svaki proces ima ulaz. Izlaz su rezultati procesa. Upravljanje kvalitetom postiže se upravljanjem procesa u organizaciji .



U tački 4.7 Mreža procesa u organizaciji se kaže: Svaka organizacija obavlja rad pomoću mreže **procesa**. Organizacija treba da identifikira, organizira i upravlja svojom mrežom **procesa** i međuodnosa. To je temeljni koncept familije ISO 9000. Procesi i njihovi odnosi trebaju biti podvrgnuti analizi i **stalnom poboljšanju**.

## **2.2. Mjerenje zadovoljstva kupca**

Da li je mjerenje zadovoljstva kupca potpuna novina možemo saznati ako pažljivo pročitamo EN ISO 9004-2 :1994 odnosno naš BAS EN ISO 9004-2 Smjernice za usluge, gdje su u tački 6.1.1 Kvalitet u istraživanju i analizi tržišta , opisani načini mjerenja zadovoljstva kupca kao i ostale aktivnosti vezane za kupca.

## **2.3. Kontinuirano poboljšanje**

Osnovna zamjerka ISO 9001:1994 je da se ne traži stalno poboljšavanje sistema. Siguran sam da se u dobrom sistemu može upravljati korektivnim i preventivnim mjerama te odlukama sa preispitivanja od rukovodstva, ali potrebno je napomenuti da pažljivom čitaocu smjernice za izbor i upotrebu ISO 9000-1:1994 odnosno našeg BAS EN ISO 9000-1 :1998 neće promaknuti u tački 4.1 Ključni ciljevi i odgovornosti za kvalitet:

Organizacija treba:

- a) postići, održati i neprekidno nastojati poboljšati kvalitet svojih proizvoda u odnosu na zahtjeve kvaliteta;
- b) poboljšati kvalitet svojih aktivnosti kako bi neprekidnozadovoljavala sve izrečene ili pretpostavljene potrebe korisnika i drugih zainteresovanih;
- c) osigurati povjerenje rukovodstva i drugih zaposlenih da se postojeći zahtjevi za kvalitet stalno zadovoljavaju i održavaju te da se kvalitet stalno poboljšava;

## **3. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Osnovna promjena u standardima uočljiva je već pri čitanju naslova gdje se više ne govori o osiguranju kvaliteta već o upravljanju kvalitetom. To je pored suštinske promjene pomoglo da se osiguravajuća društva najzad ne dvoume oko toga šta je namjena ovih standarda. Terminološki je najzad usklađen rječnik, pa je organizacija ta koja je u centru zbivanja a ne dobavljač kao u ISO 9001:1994. Komercijalni rječnik je najzad prihvaćen, pa nema “podugovarača”, već je dobavljač organizacije zaista dobavljač i po standardu. Moram priznati da će dosta hrabrosti trebati konsultantima i Q Managerima kompanija koje su certificirane da nakon mukotrpnog terminološkog usklađivanja Komercijale, podugovarača ponovo “pretvore” u dobavljača. Ali šta je tu je , bolje da su promjene došle ikad nego nikad. Interesantno je napomenuti da je korištena nova metodologija pri razvoju rječnika. Aneks A ISO 9000 daje pojašnjenja takozvanim dijagramom koncepata. Termin koncept je na našem jeziku najbliži terminu –pojam, ali sačekaćemo odluku Tehničkog Komiteta BAS/TC 3 oko ovog prevoda.

Osnovna načela i preporuke iz smjernica prevedena su u zahtjeve ili smjernice za poboljšanja. Veliki broj smjernica reduciran je na tri standarda:

ISO 9000 Sistemi upravljanja kvalitetom- Osnove i rječnik

ISO 9001 Sistemi upravljanja kvalitetom- Zahtjevi

ISO 9004 Sistemi upravljanja kvalitetom-Smjernice za poboljšanje

Prema nekim mišljenjima ukidanjem dosadašnjih smjernica se izgubilo na korisnim objašnjenjima pri implementaciji sistema kao i stvarnom razumijevanju standarda.

## **4. PRINCIPI UPRAVLJANJA**

Ono što je zaista približilo nove revidirane standarde savremenim metodama modernog menadžmenta jesu principi-načela upravljanja navedeni u ISO 9000:2000 “Sistemi

upravljanja kvalitetom-Osnove i rječnik". Sigurno je da primjena ovih principa uslovljava temelj uspješnog vođenja kompanije.

Time sistem upravljanja kvalitetom prelazi u ono što u stvari i jeste, dakle sistem za upravljanje kompanijom. Mislim da nije na odmet pomenuti navedene principe:

#### **4.1 Orijehtacija ili usmjerenost prema kupcu**

Istraživanja provedena u SAD pokazuju da pridobivanje novog kupca košta pet puta više nego zadržavanje starog kupca. Pored toga pokazalo se da firme koje kupci smatraju kvalitetnim mogu postići bolju cijenu svojih proizvoda nego neke prosječne firme. Japanski biznismeni imaju poznatu izreku: Nije dovoljno kupca zadovoljiti , treba ga oduševiti. Istraživanja pokazala da nezadovoljan kupac svoje nezadovoljstvo prenese na 11 svojih rođaka, prijatelja , poznanika, dok informaciju o zadovoljstvu dobije maksimalno 3 potencijalna kupca. Statistika pokazuje da je 65% kupaca nezadovoljno zbog indiferentnog odnosa ili pristupa trgovca-dobavljača. Sve ovo ukazuje na važnost mišljenja kupaca o kvalitetu proizvoda. Obzirom da organizacija ovisi o kupcu neophodno je razumjeti njegove sadašnje i buduće potrebe. Sigurno je da su kupci najpouzdaniji izvor informacija. Zaista je kompanijama koje žele ozbiljan pristup kvalitetu potrebno da razrade sistemski pristup odnosa prema kupcu. Preduvjet za to je stručno motivirano osoblje kao i prikladni alati pomoću kojih će kompanija djelovati.

#### **4.2 Liderstvo-vođenje**

Klasična znanja iz organizacije, marketinga, ekonomije, više nisu dovoljna za upravljanje organizacijom. Jedna od nužnih dodatnih vještina za upravljanje u oštrm tržišnom okruženju jeste liderstvo-vođenje. Kako ga definirati? To bi mogli predstaviti kao način djelovanja najvišeg rukovodstva tako da se osiguraju svi principi kvaliteta, kao i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana uključujući kupce, vlasnike, zaposlene, dobavljače i društvo u cjelini.

#### **4.3 Uključenost ljudi**

Primjena ovog principa vezana je za primjenu prethodnog, jer je jedino na taj način moguće stvoriti pretpostavke i okruženje u kojem će ljudski potencijali doći maksimalno do izražaja. Osnovna vrijednost su ipak ljudi odnosno njihovi potencijali koje treba iskoristiti za dobrobit organizacije. Veoma važan je mehanizam koji će ostvariti motivaciju uposlenika. Prema istraživanjima nije dovoljna samo finansijsko nagrađivanje. Neophodno je osigurati prihvatljive uslove rada, radnu okolinu, mogućnost napredovanja i osjećaj sigurnosti .

#### **4.4 Procesni pristup**

Prednosti ovakvog pristupa su smanjenje troškova , povećanje efikasnosti procesa i resursa, eliminisanje uskih grla. Pojedincima je olakšano prepoznavanje njihove uloge u organizaciji, omogućeno im je mjerenje efikasnosti , a kao posljedica prepoznaju se "unutrašnji" kupci i dobavljači. Prepoznaju se i vlasnici pojedinih procesa što je prilika za budžetsko planiranje i smanjenje troškova.

Ovakav način dodjeljuje najznačajniju ulogu takozvanim glavnim procesima, dok se ostali procesi ili podprocesu smatraju servisom koji će omogućiti neometano odvijanje glavnog procesa.

#### **4.5 Sistemski pristup upravljanju**

Analize pokazuju da se problemi u upravljanju javljaju obično na vezama-spojevima procesa. Ako se ove veze dobro prepoznaju i postavi efikasan mehanizam upravljanja moguće je efikasno upravljati organizacijom uz stalna poboljšanja.

#### **4.6 Stalno poboljšavanje**

Nova revizija se temelji na stalnom poboljšavanju. To znači da stalno moramo iznalaziti mogućnosti za unapređenje sistema, a jedna od zgodnih prilika su interni auditi koji ukoliko su efikasni otkrivaju mjesta gdje ovaj princip možemo primijeniti. Ukoliko ste imali priliku da se zabavite problematikom uvođenja i certificiranja sistema složićete se da su preventivne mjere često primjenjivane samo radi zadovoljenja zahtjeva standarda , prije nego stvarna mogućnost sprečavanja nastanka neusklađenosti kao i alat poboljšanja sistema.

#### **4.7 Donošenje odluka na osnovu činjenica**

Dobra odluka može se donijeti samo na osnovu pravovremenih istinitih informacija. Ovo sigurno važi i za sve poslovne odluke. Kako osigurati prisutnost takvih informacija i podataka ? Primjena odgovarajućih statističkih metoda može biti veoma značajna za prikupljanje objektivnih podataka. Takođe primjenom novog standarda dolazimo do značajnog resursa – informacija. Dakle govori se o postavljanju dobrog i efikasnog mehanizma koji će nam omogućiti preduvjete za donošenje dobre poslovne odluke.

#### **4.8 Obostrano koristan odnos sa dobavljačem**

Ovakvim partnerskim pristupom omogućeno je lakše planiranje, optimizacija troškova, eventualni zajednički nastup na tržištu. Većina kompanija već u politici kvaliteta pominje svoje relacije sa dobavljačima tako da je ovaj princip strateška orijentacija ka zajedničkom uspjehu. Ovaj princip potiče i stalna poboljšanja kvaliteta proizvoda te mogućnost zajedničkog stvaranja novih vrijednosti za obje organizacije.

### **5. ZAKLJUČAK**

Primjena novih standarda ISO 9000 uključuje obaveznu primjenu osnovnih metoda savremenog menadžmenta. Može se konstatovati da je time omogućena tržišna prednost u oštroj konkurenciji. Najveću vrijednost sigurno je da će naći organizacije koje usklađuju sistem sa ovim međunarodnim standardom zato što prepoznaju sve prednosti, a ne samo radi udovoljavanja zahtjevima standarda. Isto tako neke organizacije će pronaći većinu novina već primijenjenu u njihovom sistemu. Razlog je vjerovatno što su sami ili uz pomoć iskusnijih konsultanata poštovali smjernice koje su u najvećem dijelu postojale u ranijim verzijama ISO 9000. U svakom slučaju primjenom novih standarda idemo korak naprijed ka svjetskom tržištu , povećanju zaposlenosti i prosperitetu društva.

### **6. REFERENCE**

[1] ISO 9001:2000

[2] Alispahić N.: Sistem kvaliteta i standardi ISO 9000, 1999

[3] Zbornik radova: Treća hrvatska konferencija o kvaliteti ,2001

