

PROVERE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

ADJUSTMENT OF QUALITY MANAGMENT SYSTEM

Erdeljan Zdravko, dipl. maš. ing.
Fabrika vagona “BRATSTVO”
Subotica

Ključne reči: menadžment kvalitetom, provera, efektivnost, unapređenje, organizacija

REZIME

Provere sistema menadžmenta kvalitetom imaju zadatak :

- *objektivne ocene stanja u procesima rada funkcija organizacije;*
- *utvrđivanja kritičnih pojava u procesu sistema menadžmenta kvalitetom;*
- *razvijanja podloga za izradu planova i programa rada na neprekidnom unapređivanju sistema menadžmenta kvalitetom;*
- *projektovanja korektivnih postupaka za promenu stanja;*
- *obrazovanja kadrova u organizaciji za internu proveru i ocenu stanja sistema menadžmenta kvalitetom na osnovu zahteva standarda i rasprava u toku rada na proveri stanja.*

ABSTRACT

Adjustment of Quality Management Sistem has assignment :

- *objective evaluation of situation in the process of work function of organization;*
- *identification of critical cases in the Quality Managment Sistem;*
- *Development of foundation for the make of the plans and work-programs on continual; improvement of Quality Management Sistem;*
- *Project correction proceeding for modification of the situation;*
- *Education of the personel in the organization for the internal checking and evaluation of the situation of the Quality Management Sistem.*

1 UVODNA RAZMATRANJA

Polazimo od termina standarda ISO 9000:2000 da je provera sistematičan, nezavisan i dokumentovan proces za dobijanje dokaza provere i njegovo objektivno vrednovanje.

Da bi se utvrdio stepen do kojeg su ispunjeni kriterijumi provere kao i zahteva stalnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, ISO 9000:2000 zahteva da

**“sistem poboljšavanja ukupnih performansi organizacije
TREBA da predstavlja njen stalni cilj”**,

Provere imaju zadatak da u svakom trenutku utvrde stanje sistema menadžmenta kvalitetom, njegovih komponenti, kako bi se na bazi utvrđenog stanja permanentno preduzimale mere na projektovanju i sprovođenju onih karakteristika, elemenata i komponenti sa najvećim stepenom značajnosti za razvoj i unapređenje kvaliteta.

Najviše rukovodstvo preispituje sistem menadžmenta kvalitetom da bi se obezbedila njegova stalna prikladnost, efikasnost i efektivnost u cilju procene mogućnosti za poboljšavanje i potrebu za izmenama u sistemu menadžmenta kvalitetom, uključujući politiku i ciljeve kvaliteta.

Cilj provere je obezbedjenje adekvatnosti i efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom iskazano kroz:

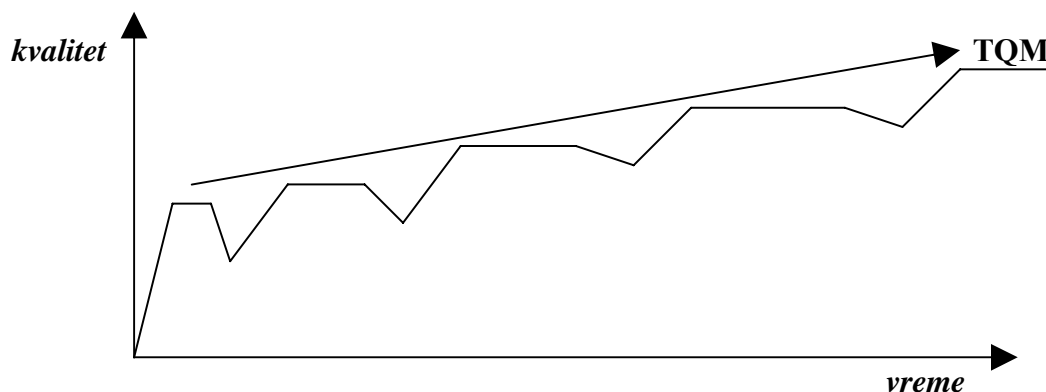
- redovno planiranje i sprovođenje provera sistema menadžmenta kvalitetom u cilju utvrđivanja njegove stvarne efikasnosti;
- dobro razrađen plan o načinu stalnog unapređenja poslovanja;
- sistem za tačno merenje ovih unapređenja;
- strateški plan daljeg razvoja zasnovanog na najvažnijim pokazateljima sa kojim se sopstvene mogućnosti učinka upoređuju sa vodećim svetskim organizacijama;
- saradnju sa korisnicima i isporučiocima da bi se ponovo ojačale mogućnosti poboljšavanja i
- lično nastojanje za stalnim poboljšavanjem kvaliteta poslovanja sa podjednakim ambicijama kod zaposlenih u organizaciji na svim nivoima i funkcijama.

Provere se sprovode da se proveri da li sopstveni sistem kvaliteta ili sistem kvaliteta isporučioaca kontinualno ispunjava uslove, utvrđene zahteve i da li se sprovodi.

Provera treba da obezbedi:

- objektivnost;
- sistematičnost;
- opštost i
- pouzdanost elemenata provere.

Jednom postignut nivo kvaliteta teško je održati. Zbog raznih razloga, kvalitet vremenom počinje opadati, te je neophodan dodatni impuls da se ranije dostignut nivo kvaliteta, ne samo povрати, nego i poveća, kako je to prikazano na slici 1



SLIKA 1. NEPREKIDNIM POBOLJŠAVANJEM KA TOTALNOM KVALITETU.

Kao što se iz slike 1 vidi, određeni dostignut nivo kvaliteta u početnoj fazi vremenski najkraće traje, a njegov mogući pad najbrži i najveći. Preduzimanjem odgovarajućih mera poboljšavanja kvaliteta (na primer primenom Demingovog ciklusa poboljšanja PDCA) novo dostignut nivo kvaliteta treba bude viši od prethodno dostignutog. Vremenom, padovi kvaliteta su sve manji i blaži, a periodi održavanja dostignutog kvaliteta sve duži uz stalan, postepen rast kvaliteta usmerenog ka postizanju totalnog kvaliteta (TQM).

2 ZAHTEVI STANDARDA SERIJE ISO 9000 PO PITANJIMA PROVERE?

Zahtevi tačke 5.6 - ISO 9001:2000

Zahteva se da rukovodstvo, kroz redovno planiranje i sprovođenje provera sistema menadžmenta kvalitetom, kako internih, tako i eksternih od strane trećih lica (certifikacionih kuća ili korisnika), utvrđuje stvarnu efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom, odnosno da najviše rukovodstvo mora preispitivati sistem menadžmenta kvalitetom u planiranim intervalima da bi se obezbedila njegova stalna prikladnost, efikasnost i efektivnost. To preispitivanje mora da obuhvati procenjene mogućnosti poboljšavanja i potrebu za izmenama u sistemu menadžmenta kvalitetom, uključujući politiku i ciljeve kvaliteta”

Zahtevi tačke 8.2.2 - ISO 9001:2000

Zahteva se od organizacije da mora da sprovodi interne provere u planiranim intervalima, da bi utvrdila da li je sistem menadžmenta kvalitetom usaglašen sa planiranim postavkama sa zahtevima ovog međunarodnog standarda i sa zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom koji je uspostavila organizacija kao i da je efektivno primenjen i održavan.

Odredbe tačke 8.2.1.3 - ISO 9004:2000

Traži se od najvišeg rukovodstva da obezbedi uspostavljanje efektivnog i efikasnog procesa interne provere, kojom će se ocenjivati dobre strane i slabosti sistema menadžmenta kvalitetom

Odredbe tačke 8.2.1.5 - ISO 9004:2000

Traži se da najviše rukovodstvo razmatra i primenjuje samoocenjivanje. Ono predstavlja pažljivo vrednovanje koje obično vrši rukovodstvo organizacije. To vrednovanje dobija karakter stava ili suda o efektivnosti i efikasnosti organizacije i zrelosti sistema menadžmenta kvalitetom. Organizacija ga može koristiti za upoređivanje svojih performansi sa performansama ostalih organizacija i performansama svetske klase. Samoocenjivanje, takođe, pomaže pri vrednovanju i poboljšavanju performansi organizacije.

Zahtevi tačke 4.1 ISO 10011:1990

Provere su namenjene za jednu ili više od sledećih svrha:

- za ustanovljavanje usaglašenosti ili neusaglašenosti elemenata sistema kvaliteta sa postavljenim zahtevima;
- za određivanje efikasnosti primenjenog sistema kvaliteta u ispunjavanju postavljenih ciljeva kvaliteta;
- da organizaciji koja se proverava pruži priliku da unapredi sistem kvaliteta;
- da se ispune zahtevi zakonskih propisa.

3 VRSTE I PODELE PROVERA

Polazeći od zahteva standarda, ciljeva provere i ocene stanja sistema kvalitetom, kao što su :

- objektivna ocena stanja u procesima rada funkcija organizacije;
- utvrđivanje kritičnih pojava u procesima sistema menadžmenta kvalitetom;
- razvijanje podloga za izradu planova i programa rada na neprekidnom unapređivanju sistema menadžmenta kvalitetom;
- obrazovanje kadrova u organizaciji za internu proveru i ocenu stanja na osnovu zahteva standarda i rasprava u toku rada na proveru stanja;
- projektovanje korektivnih postupaka za promenu stanja,

kao i od zahteva standarda i prakse, provere sistema menadžmenta kvalitetom u osnovi možemo grupisati na:

- interne provere;
- eksterne provere;
 - provere preko druge strane
 - provere preko treće strane
- samoocenjivanje i
- društvene nagrade

dok je širi pregled prikazan na slici 2

3.1. Interne provere

Kada se govori o internim proverama, potrebno je naglasiti da su one najobuhvatnije i najdetaljnije jer im je cilj da pronađu slaba mesta sistema menadžmenta kvaliteta radi preduzimanja korektivnih i preventivnih mera za njihovo poboljšavanje.



SLIKA 2. PREGLED PROVERA

Interna provera se sprovodi u cilju prikupljanja objektivnih dokaza o stvarnoj primeni dokumentovanog sistema upravljanja dokumentima, opremi, materijalima, osoblju, procesima i proizvodima. Nalazi i zapažanja se upisuju u pripremljene kontrolne liste, pri čemu se prikupljanje dokaza vrši:

- posmatranjem uslova;
- pregledom dokumenata;
- razgovorima i
- posmatranjem aktivnosti

Oblici ovih provera kvaliteta prikazani su na slici 3 [1]



SLIKA 3. VRSTE PROVERA

3.2 Eksterne provere

Provera preko druge strane

Odnosi se na proveru organizacije od strane korisnika, odnosno provere isporučioaca od strane organizacije, a može je vršiti korisnik, odnosno organizacija, ili specijalizovana organizacija za proveru i ocenjivanje sistema kvaliteta

Ovde je potrebno posebno naglasiti proveru organizacije od korisnika koja se u biti sastoji:

- od provere sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa ISO 9001 i/ili
- od provere proizvoda.

Ocena od strane korisnika po pitanju kvaliteta ima poseban značaj, jer je sastavni deo ukupne ocene kod konačne odluke o izboru isporučioaca.

Navodimo primer jedne organizacije koja u prikupljenim ponudama od potencijalnih isporučioaca, pored cene, rokova, načina plaćanja, vrednuje i sistem kvaliteta, tako što se od ukupno 100 poena, 35 odnosi na sistem kvaliteta, od čega za:

- certifikat ISO 9001 15 poena
- znak kvaliteta organizacije korisnika 5 poena
- tehnički kapacitet 15 poena

Ili druge organizacije kod koje se od 100 poena na sistem kvaliteta odnosi:

- sertifikat ISO 9001 23 poena
- ugled isporučioaca 10 poena

Provera preko treće strane (eksterna provera kvaliteta)

Predstavlja proveru sistema menadžmenta kvalitetom organizacije koju obavlja specijalizovana, registrovana (od strane nadležne, akreditovane institucije) organizacija na zahtev proveravane organizacije, a u cilju sertifikacije sistema kvaliteta.

3.3 Samoocenjivanje

Poseban vid provere sistema menadžmenta kvalitetom je samoocenjivanje koje treba da obezbedi sveobuhvatnu ocenu valjanosti sistema menadžmenta kvalitetom i opšti pogled na ostvarene učinke organizacije. Ona nije alternativa za preispitivanje od strane rukovodstva, za interne ili eksterne provere. Rezultate samoocenjivanja treba koristiti u organizaciji radi utvrđivanja oblasti prioriteta koji zahtevaju unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom.

Polazeći od toga da je kvalitet obaveza svih zaposlenih, potrebno je da se svaki pojedinac uveri u vlastitu ulogu u sistemu kvaliteta, kao i da ispita sam sebe da li i koliko zadovoljava kriterijume sistema menadžmenta kvalitetom.

Za ovo samoocenjivanje može se koristiti metoda D. Summersa [2] koja vrednuje odgovore na postavljenu grupu pitanja vezanih za:

lično rukovođenje - planiranje - okolinu.

Posebna pažnja samoocenjivanju posvećena je prilogom A standarda ISO 9004:2000 čije su specifičnosti:

- da se može primenjivati na celokupan sistem menadžmenta kvalitetom organizacije, na jedan njen deo, ili na bilo koji proces;
- da se može izvršiti brzo i sa postojećim internim resursima;
- da je može izvršiti tim ili jedna osoba koju podržava najviše rukovodstvo i
- da se mogu identifikovati i olakšati prioriteta mogućih poboljšavanja.

3.5 Društvene nagrade kvaliteta

Pojedine zemlje ili stručne asocijacije, u cilju razvijanja i unapređivanja kvaliteta, uvele su posebne društvene nagrade kvaliteta kao:

- Demingova nagrada u Japanu;
- Malcolm Baldrige National Quality Award u SAD;
- Europski Quality Award;
- Priznanje R. Slovenije za poslovnu izvrsnost;
- Oskar kvaliteta u Srbiji i Crnoj Gori;
- Nagrada kvaliteta Privredne komore Beograda i drugi.

Sve ove nagrade za kvalitet na slične načine sistematizuju i naglašavaju sledeće sadržaje koji su se pokazali značajni za postizanje vrhunskog kvaliteta:

- orijentacija na korisnika;
- stalno unapređivanje i kontinuirano učenje i zadovoljstvo zaposlenih;
- naglasak na procesima;
- rukovođenje na osnovu podataka i vizionarsko rukovođenje primerom;
- razvoj partnerskih odnosa;
- dugoročna usmerenost i planiranje i
- odgovornost organizacije i uticaj na okolinu i društvo

Po ugledu na društvene nagrade kvaliteta JP "Informatika" iz Novog Sada je propisala kriterijume za samoocenjivanje sopstvenog sistema menadžmenta kvalitetom

4. ZAVRŠNO RAZMATRANJE

Sve napred rečeno, sažeto je u principima sistema menadžmenta kvalitetom datih standardom ISO 9004:2000, u sledećim tačkama:

tačka 4.3f - stalna poboljšavanja

“Sistem poboljšavanja ukupnih performansi organizacije TREBA da predstavlja njen stalni cilj.”

Što zahteva:

- obrazovanje i obuku zaposlenih za primenu alata i metoda neprekidnog unapređenja;
- postavljanje merljivih ciljeva radi neprekidnog unapređenja efikasnosti i efektivnosti procesa i
- neprekidno praćenje učinka sa postavljenim kriterijumima kako bi se identifikovale oblasti za potencijalno unapređenje i ulaganje u preventivnu delatnost.

Čiji rezultati trebaju biti:

- unapređenja performansi poboljšavanjem organizacionih sposobnosti i fleksibilnost da se brzo reaguje na zahtev;
- usmeravanja aktivnosti ka poboljšavanju u skladu sa strateškim namerama organizacije;
- priznanja, odnosno ispravna nagrađivanja i unapređenja i
- uključivanje svih zaposlenih u organizaciji u procese neprekidnog poboljšavanja.

4.3g – odlučivanje na osnovu činjenica

“Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija.”

Što zahteva:

- donošenje odluka o sprovođenju akcija na osnovu tačnih i pouzdanih podataka i informacija;
- primenu odgovarajućih statističkih tehnika i
- sprovođenje merenja i prikupljanja podataka potrebnih za ispunjenje postavljenih ciljeva.

Čiji rezultati trebaju biti:

- povećanje sposobnosti da se koriguju, preispitaju i izmene mišljenja i odluke;
- da podaci i informacije pri operativnom planiranju predstavljaju osnovu za razumevanje procesa i celog sistema i
- definisanje politike i strategije zasnovane na tačnim i pouzdanim podacima

REFERENCE:

- [1] Stoilković V.:ISO 9000 i ISO 14000 puta ka TQM, CIM College, Niš, 1996.
- [2] Vulanović V, Stanivuković D, Kamberović B, Maksimović R, Radaković N, Radlovački V, Šilobad M:Sistem kvaliteta ISO 9001:2000, Univerzitet u Novom Sadu-FTN-IIS, Novi Sad 2001.

