

**PRILOZI UNAPREĐENJA NACIONALNE POLITIKE KVALITETA NA
NIVOU INDUSTRIJSKIH KOMPANIJA U BiH**

**APPENDIXES OF THE IMPROVEMENT OF NATIONAL QUALITY
POLICY ON THE LEVEL OF INDUSTRIAL COMPANIES IN B&H**

**Mr. sci. Fahrudin Salihović,
Dr. sci. Bahrija Umihanić, docent
Dr. sci. Mustafa Burgić, vanr. prof.
Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Tuzlanskog kantona
Slatina br.2 Tuzla, Bosna i Hercegovina**

Ključne riječi: *nacionalna politika kvaliteta, TQM, poslovna izvrsnost*

REZIME

Bosanskohercegovački pokret kvaliteta je ušao u period velikih ograničenja koja ga onemogućavaju da slijedi svjetske trendove unapređenja kvaliteta. U Bosni i Hercegovini je unapređenje kvaliteta zastupljeno fragmentarno sa karakteristikama neproduktivnog pretjerivanja u pojedinim dijelovima, neadekvatnim rezultatima i pogoršanju u cjelini, ozbiljnom zastoju u praćenju trenda njegove evolucije u svijetu i izolovanosti od naših društvenih privrednih kretanja. Društvena kriza i izolacija su doveli do toga da se postojeća nacionalna strategija unapređenja kvaliteta samo djelimično ostvaruje. Aktivnosti koje su u nadležnosti rukovodne administracije uglavnom nisu realizovane.

Stanje kvaliteta naših proizvoda i interne organizacije kompanije i javne administracije nisu garancija našem uspješnom uključenju na međunarodno tržište. Unaprijeđena nacionalna politika kvaliteta treba da obezbijedi prodor nove svijesti u naše društvo o mogućnostima da se ekonomska konkurentnost može jednostavno ostvariti kroz poslovnu izvrsnost primjenom strategije TQM.

Keywords: *national quality policy, TQM, business excellence*

SUMMARY

The Bosnian movement for quality has entered the period of great limitations which prevent it from following world trends for quality improvement. Quality improvement in Bosnia and Herzegovina exists fragmentary with the characteristics of unproductive exaggeration in certain parts, inadequate results and decline in the whole, a serious interruption in following the trends of its evolution and isolation from our social and economic movements. A social crisis and isolation have resulted in the fact that the national strategy of quality improvement is being partially realized. The activities which are in competence with the executive administration have not been realized for the most part.

Quality state of our products and international organization of companies and public administration are not the guarantee for successful entering the international market. The improved policy of national quality needs to provide a breakthrough of new perception into

our society about the possibilities of realizing economic competitiveness through business excellence using the TQM strategy.

1.UVOD

U skladu sa svjetskim trendovima u oblasti upravljanja kvalitetom, u velikom broju industrijalizovanih zemalja i zemalja u razvoju, uspostavljeni su nacionalni programi za unapređenje kvaliteta proizvoda. Naime, svaka nacionalna privreda, ukoliko želi da stvara sistem kvaliteta, mora imati odgovarajuću politiku. Pa tako, industrijski razvijene zemlje koje su shvatile da je poboljšanje kvaliteta jedan od najefikasnijih načina za povećanje konkurentnosti proizvoda na svjetskom tržištu politiku kvaliteta su počele stavljati na čelnu poziciju svojih ekonomskih politika. Evropska unija je, naprimjer, promocijom nove evropske politike kvaliteta, praktično postavila uslove za pristup evropskom tržištu. Nacionalna privreda koja želi da stvori sistem kvaliteta, mora najprije definisati elemente politike, tj. mora definisati politiku kvaliteta koja će biti usklađena sa politikom kvaliteta Evropske unije. Među značajnije elemente politike kvaliteta ubrajamo sljedeće:

1. Definisanje ciljeva i principa upravljanja kvalitetom u skladu sa odgovarajućim zakonima o standardima;
2. Utvrđivanje pravila za uključivanje u međunarodno tržište po osnovu kvaliteta;
3. Utvrđivanje pravila po kojima se obezbjeđuje kvalitet za domaćeg korisnika i potrošača, kao i pravila po kojima se obezbjeđuje kvalitet proizvoda za izvoz;
4. Definisanje i grupisanje osnovnih i izvedenih reprodukcionijskih cjelina (kao i dijelova reprodukcionijskih cjelina), prema ciljevima kvaliteta;
5. Definisanje metoda za utvrđivanje optimalnog kvaliteta i optimalnog upravljanja kvalitetom; i dr.

U Bosni i Hercegovini je unapređenje kvaliteta zastupljeno fragmentarno sa karakteristikama neproductivnog pretjerivanja u pojedinim dijelovima, neadekvatnim rezultatima, ozbiljnom zastoju u praćenju trenda evolucije kvaliteta u svijetu i izolovanosti od naših društvenih i privrednih kretanja. Unaprijeđena nacionalna strategija kvaliteta ima za cilj da podstakne akcije za davanje nove snage pokretu kvaliteta u interesu sveukupne bosanskohercegovačke konkurentnosti.

2. POLITIKA KVALITETA NA NIVOU KOMPANIJA I POSTOJEĆE STANJE KVALITETA

Politika kvaliteta na nivou kompanija predstavlja, u stvari, osnovu izgradnje sistema kvaliteta koja mora biti rezultat svestrane analize ciljeva kompanija, uslova njegovog razvoja, položaja na tržištu, zahtjeva standarda ISO 9000 i programa razvoja kompanija. Osnovne ciljeve utvrđivanja politike kvaliteta su:

- Potpuno poštovanje potrošača u smislu preispitivanja kvaliteta i pouzdanosti proizvoda po prihvatljivim cijenama, u ugovorenim rokovima i uz kvalitetan poslijeprodajni servis;
- Obrazovanje i razvoj svijesti učesnika u procesima rada, u smislu da je obezbjeđenje kvaliteta stvar svakog učesnika na svim radnim mjestima;
- Ostvarenje racionalnih postupaka planiranja kvaliteta, od ugovaranja do poslijeprodajnog servisa;
- Obezbuđenje sniženja troškova bez negativnog uticaja na kvalitet; i dr.

Politika kvaliteta mora biti, ne samo u potpunosti određena, već mora biti i dokumentovana i pojmovno i suštinski uvedena na svim nivoima u kompaniji. Da bi se sprovodila politika kvaliteta, neophodno je definisati: nosioce sprovođenja politike, način i pravila sprovođenja

politike, odgovornost za njeno sprovođenje, preduzimanje mjera kod odstupanja od pravila usvojene politike, odnosno kod nesprovođenja politike kvaliteta. A kao najbitnije elemente politike na nivou industrijskih preduzeća ističemo:

- Definisane mjesta i uloge kvaliteta u konkretnim industrijskim kompanijama;
- Definisane organizacionih cjelina sistema kvaliteta u kojem se obavljaju zajednički poslovi, tj. kako se isti reflektuju na kvalitet proizvoda;
- Definisane načina utvrđivanja ulaznog i izlaznog kvaliteta iz jedne i više reprodukcionijskih cjelina;
- Definisane načina utvrđivanja kvaliteta elemenata, podsklopova i sklopova proizvoda unutar kompanije;
- Definisane pravila obezbjeđenja metrološke podrške; i dr.

Na osnovu utvrđene politike kvaliteta, menadžment kompanije deklaraciju kvaliteta koja je namijenjena poslovnim partnerima i zaposlenima u kompaniji i koja, u stvari, određuje ponašanja zaposlenih u funkciji politike kvaliteta, ciljeva i obaveza kompanije na tržištu. Pored deklaracije kvaliteta, pri uvođenju sistema kvaliteta, svaka kompanija treba da obezbijedi takozvane podloge za izvođenje operacije rada i provjeru kvaliteta, što podrazumijeva donošenje: poslovnika o kvalitetu, planova kvaliteta, postupka rada i radnih uputstava, kao i zapisa o kvalitetu

Od 1995. godine do danas u Bosni i Hercegovini je pokrenut veliki broj „akcija kvaliteta“, koje su više doprinjele marketingu samog pojma kvaliteta nego istinskom unapređenju kvaliteta proizvoda, kompanija i javnih institucija. Dakle, nacionalna politika unapređenja kvaliteta treba biti temeljno redefinisana. Da bi se ostvarila motivacija za redefinisane postojeće politike unapređenja kvaliteta, potrebno je stvoriti potpuno „novu svijest“ o značaju i proširenim mogućnostima kvaliteta. To je moguće ako se shvate i afirmativno prihvate sljedeća pravila:

- Kvalitet i inovativnost bosanskohercegovačkih proizvoda dramatično opada, uz sve manje zadovoljavanje zahtjeva iz propisa za bezbjednost, zaštita zdravlja i okoline (CE znak za evropsko tržište), tako da imamo vrlo malo proizvoda za svjetsko tržište koji mogu postići zadovoljavajuću cjenovnu klasu. Na svjetsko tržište se izvoze uglavnom sirovine, proizvodi niskog nivoa finalizacije ili usluge uz nisku cijenu rada. Neobnovljivi prirodni resursi se ne štede, resursi u društvenom sektoru se ne koriste efikasno.
- Zaštita domaćeg tržišta od proizvoda siromašnog kvaliteta, koji su opasni po zdravlje, bezbjednost i okolinu, nije ni sistemski ni praktično ostvarena. Ne ostvaruje se jedinstvena zaštita kupca od opasnih proizvoda i proizvodnje, u skladu sa međunarodnim konvencijama.
- Tržište se u cjelini ne oslobađa regulisanja i intervencionizma (carinske i administrativne barijere), na račun tržišnih inicijativa sa alatima kvaliteta (tehničke barijere). Ne ostvaruje se potpuna harmonizacija sa Evropom i svijetom u pogledu tehničkih standarda, a posebno EC direktiva.
- Upravljanje u kompanijama nije efikasno. Svijest o potrebi za TQM još ne postoji svodi se na filozofiju i alate (postoje rijetki izuzeci).

Politika kvaliteta treba da bude sveobuhvatna i komplementarna sa ostalim politikama industrijskih kompanija. Uspostavljanjem politike, neophodno je istaći prioritete i ciljeve. Ciljeve uvijek treba postavljati ambiciozno, ali dostižno, odnosno "progres" u kvalitetu treba prognozirati prema mogućnostima i sposobnostima same kompanije. Ciljeve treba izražavati numerički, odnosno tako da oni budu mjerljivi, jer samo na taj način oni mogu postati kontrolna karakteristika pomoću koje će se upravljati procesima u industriji.

3. SADRŽAJ UNAPRIJEĐENE NACIONALNE POLITIKE KVALITETA

Unaprijeđena nacionalna politika kvaliteta treba da sadrži sljedeće opšte ciljeve:

- Obezbjedenje političke obaveznosti bosanskohercegovačkih institucija i političara da važnost kvaliteta ističu kao stratešku komponentu u razvoju BiH.
- Provođenje i/ili podržavanje velikog broja javnih i privatnih aktivnosti, inicijativa i kreiranja sinergije između njih, kroz prezentaciju cjelokupne strategije politike.
- Ostvarivanje komplementarnosti javne politike na lokalnom, kantonalnom, federalnom i državnom nivou BiH, kroz različite razvoje politike i njihovu horizontalnu vezu.

Unaprijeđena nacionalna politika kvaliteta sadrži sljedeće neposredne ciljeve:

- A. Proboj nove svijesti o kvalitetu u državnu hijerarhiju:
 - formirati svijest da se bosanskohercegovačka konkurentnost na međunarodnom tržištu može ostvariti samo kroz poslovnu izvrsnost, primjenom koncepta TQM, kako u kompanijama, tako i u javnoj administraciji,
 - ubrzati i proširiti dosadašnje akcije koje poduzima Vijeće ministara a koje se odnose na unapređenje kvaliteta proizvoda i kompanija,
- B. Redukcija zakonodavstva na račun tržišno orijentisanih inicijativa:
 - dramatično smanjivanje državne regulative i intervencionizma samo na bitne mjere kroz (sniženje carina i administrativnih barijera), na račun tržišno orijentisanih inicijativa,
 - dramatično ubrzati postojeće akcije za donošenje i potpunu harmonizaciju tehničkih sredstava i propisa sa međunarodnim/evropskim standardima,
 - donošenje jedinstvenog znaka o zaštiti kupca, koji se zasnivaju na odgovornosti za proizvod proizvođača ili subjekta koji ga stavlja u promet,
- C. Razvoj infrastrukture za ispitivanje, sertifikaciju i inspekciju:
 - ubrzano programski razvijati tehniku i infrastrukturu za ispitivanje, sertifikaciju proizvoda, kadrova i sistema kvaliteta,
 - formirati i opremiti kompetentne kontrole i efikasne inspeksijske službe za kontrolu primjene i zakonskih mjera iz oblasti kvaliteta,
 - ubrzati uključenje nacionalnog akreditacionog tijela, sertifikacionih i notifikacionih tijela u odgovarajuća međunarodna i evropska udruženja kako bi se obezbijedilo široko međunarodno vrednovanje domaćih potvrda ocjenjivanja.
- D. Oznaka "bosanskohercegovački kvalitet" na proizvodima
 - uvesti oznaku "bosanskohercegovački kvalitet" na proizvodima koji su svojom inovativnošću, kvalitetom i cijenom tržišno priznati i poznati na međunarodnom tržištu,
 - formirati pogled povratnih informacija o stepenu zadovoljenja kupca ili korisnika sa proizvodima i uslugama, baziranom na evropskom pogledu kvaliteta proizvoda i usluga.
- F. Razvoj bosanskohercegovačkog modela TQM
 - razviti bosanskohercegovački model TQM baziran na EFQM modelu uz kvalitetna poboljšanja za naše uslove.
 - kreirati bosanskohercegovačku nacionalnu nagradu za kvalitet prema kriterijumima bosanskohercegovačkog modela TQM,
 - podržavanje privatne benčmarking inicijative i njihovo uključenje u evropsku benčmarking kuću.

4. ZAKLJUČAK

Politika kvaliteta naše industrije (sa komponentama pouzdanosti, prepoznatljivosti i sigurnosti proizvoda) mora usmjeravati proizvodnju da postane efikasnija, racionalnija, rentabilnija, ekonomičnija, jednom riječju - konkurentnija. Izgradnja sopstvene politike kvaliteta naročito je važna za one države koje teže bržem povezivanju sa svijetom i smanjivanju zaostalosti u razvoju u odnosu na razvijene. Unaprijeđena nacionalna politika kvaliteta obezbjeđuje priključak našeg pokreta za kvalitet na aktuelne međunarodne trendove i ubrzanje naših započetih akcija kvaliteta. Definisane unaprijeđene politike kvaliteta treba da utiče na formiranje drugih nacionalnih politika, koje treba da obezbijede bosanskohercegovačku konkurentnost, kroz ostvarivanje poslovne izvrsnosti, primjenom strategije TQM.

Unaprijeđena politika kvaliteta podstiče razvoj bosanskohercegovačkog modela za TQM, koji je harmonizovan sa EFQM modelom, kao i druge inicijative za promociju kvaliteta na državnom, federalnom, kantonalnom i lokalnim nivoima.

5. LITERATURA

- [1] Duffey, Michael R., and Dixon, J.R. "Managing the Product Realization Process: A Model for Aggregate Cost and Time-to-Market Evaluation", *Journal of Concurrent Engineering: Research and Applications*, 1993.
- [2] Malcolm Baldrige National Quality Award, *Criteria for Performance Excellence*, 1997.
- [3] Evropean Quality Promotion Policy for European Competitiveness European Commission DG III-Industry, 30 October 1996.
- [4] Schermerhorn, J. R.: *Managing organizational behaviour*, John Wiley sons, Toronto, 1995.

