

**PROCJENA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U  
JP „ŠUMSKO-PRIVREDNO DRUŠTVO ZE-DO KANTONA“**

**ASSESSMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN  
„PUBLIC FOREST ENTERPRISE OF ZE-DO KANTON“**

**Ernad Granić, dipl.ing.šumarstva  
SNV-Holandska organizacija za razvoj  
Sarajevo**

**Fikret Brdarević, dipl. oec.  
BH TELECOM d.d. Sarajevo  
Direkcija Zenica**

**REZIME**

*U ovom radu se opisuje trenutno stanje sistema upravljanja kvalitetom u javnom preduzeću za gazdovanje šumama "ŠPD-ZDK". Procjena sistema upravljanja kvalitetom je izvršena na osnovu intervjua sa menadžmentom preduzeća. Za ovaj intervju korišten je upitnik sa 30 pitanja kojim se nastojao obezbijediti sumarni presjek stanja sistema upravljanja kvalitetom. Dobiveni odgovori tokom intervjua poslužili su za analizu te davanje ocjene sistema upravljanja kvalitetom u preduzeću kao i za utvrđivanje određenih neusklađenosti sa zahtjevima standarda ISO 9001:2000.*

**Ključne riječi:** sistem upravljanja kvalitetom, šumarstvo, kupac, proizvod, usklađenost.

**SUMMARY**

*In this paper, current state of quality management system is being described in public forest enterprise "ŠPD-ZDK". Assessment of the quality management system has been carried out on the basis of interview with management of enterprise. Questionnaire, which is consisted of 30 questions, was used with intention to provide summary of the quality management system state. The received answers to questions are used for analyzing and assessment of quality management system in the enterprise. These answers are used for identification of significant unconformity of the quality management system in the enterprise against requests of standard ISO 9001:2000, as well.*

**Key words:** quality management system, forestry, customer, product, conformity.

**1. UVOD**

Proces upravljanja bilo kojim poslovnim sistemom je neophodno koncentrisati na kvalitet, ukoliko se želi opstati u svjetskim tokovima poslovanja.

Kada govorimo o kvalitetu proizvoda, moramo da imamo u vidu da on nije nešto što nastaje samo po sebi, odnosno nešto što se može naknadno dodati. To je rezultat kvaliteta rada svih koji sudjeluju u nastajanju proizvoda. Na osnovu toga, upravljanje kvalitetom obuhvata sve funkcije organizacije, odnosno sve pojedince unutar organizacije, te dobavljače ili kooperante kao i sve one koji mogu uticati na kvalitet vlastitih proizvoda.

Sistem upravljanja kvalitetom je upravljački sistem kojim usmjeravamo organizaciju na ostvarenje postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornosti, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. Standard ISO 9001:2000 ima za cilj zaštitu kupca i ostvaruje ga tako što traži od proizvođača da obezbijedi resurse i primjeni sistem upravljanja procesima rada da bi se osigurali usklađenost i zadovoljenje zahtjeva korisnika. Potrebno je naglasiti da se standardi serije ISO 9000 primjenjuju u neizmjenjenom vidu u svim zemljama svijeta, u svim industrijsko-ekonomskim sektorima i u svim preduzećima, bez obzira na broj zaposlenih.

## **2. OSNOVNI PODACI O JP“ŠUMSKO PRIVREDNO DRUŠTVO ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA“D.O.O. ZAVIDOVIĆI**

Prema važećem Zakonu o šumama FBiH, kantonalno šumsko-privredno društvo je svako pravno lice registrovano za šumarstvo, koje je u skladu s ovim zakonom, osnovano za gospodarenje određenim područjem državnih šuma. Neke od osnovnih djelatnosti kojima se „ŠPD-ZDK“ bavi su:

- a) donošenje šumskogospodarskih osnova;
- b) izrada projekata za izvođenje i njihova realizacija;
- c) održavanje i izgradnja šumske infrastrukture;
- d) promet šumskih drvnih sortimenata;
- e) izvršavanje programa i planova jednostavne i proširena biološke reprodukcije šuma;
- f) provođenje mjera integralne zaštite šuma;

Djelatnost preduzeća je pokrivena preko 3 glavna sektora, i to:

1. *Sektor za tehničke poslove;*
2. *Sektor za ekonomsko-komercijalne i finansijske poslove i*
3. *Sektor za pravne poslove.*

Svaki od ovih sektora dalje se dalje dijeli na specijalizirane službe.

„ŠPD-ZDK“ je operativno organizovano kroz 9 poslovnih jedinica: Olovo, Vareš, Visoko, Kakanj, Zenica, Žepče, Zavidovići, Maglaj i Tešanj.

Ukupan broj zaposlenih u „ŠPD-ZDK“ iznosi 1 010.

## **3. SNIMANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „ŠPD-ZDK“**

Da bi snimili trenutno stanje sistema upravljanja kvalitetom u „ŠPD-ZDK“, korišten je Upitnik sa 30 pitanja, na osnovu kojeg je izvršeno intervjuisanje direktora preduzeća te izvršnog direktora Sektora za pravne poslove.

Zbog prostornog ograničenja, prikazaćemo samo neka od postavljenih pitanja (njih pet pod stvarnim rednim brojevima) iz Upitnika sa dobivenim sažetim odgovorima, kao što slijedi:

1) Da li je definisana vizija preduzeća i da li su svi zaposleni upoznati sa vizijom preduzeća?

*Odgovor:* Menadžment preduzeća generalno ima viziju, ali ona nije u potpunosti precizno definisana i dokumentovana. Analogno tome, možemo reći da svi zaposlenici nisu upoznati sa vizijom preduzeća..

5) Da li su jasno definisani kupci proizvoda preduzeća?

*Odgovor:* Kupci proizvoda preduzeća su jasno definisani s tim da se kao kupac polivalentnih funkcija šuma, u nekim teoretskim razmatranjima, može smatrati i kompletna društvena zajednica.

10) Da li u preduzeću postoji dokumentirana izjava o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta i da li postoji Poslovnik kvaliteta?

*Odgovor:* U preduzeću ne postoji dokumentirana izjava o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta niti postoji Poslovnik kvaliteta.

15) Da li je i na osnovu čega osposobljeno osoblje koje utiče na kvalitet proizvoda i da li je preduzeće odredilo sposobnosti potrebne za to osoblje?

*Odgovor:* Osoblje koje utiče na kvalitet proizvoda je osposobljeno na osnovu školske spreme, radnog iskustva i stručnih ispita. Potrebne sposobnosti su određene za svako radno mjesto „Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta“.

20) Da li je preduzeće odredilo i da li primjenjuje učinkovite načine komuniciranja s kupcima u odnosu na povratne informacije od kupca?

*Odgovor:* U slučaju povratne informacije kupca koja zahtjeva reakciju preduzeća, formira se Komisija koja zajedno sa kupcem rješava nastalu situaciju. Obzirom da je ovo samo jedan od načina na koje preduzeće reaguje na povratnu informaciju kupca, može se konstatovati da se o ovom pitanju prilično vodi računa.

#### **4. ANALIZA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „ŠPD-ZDK“**

Analizu sistema upravljanja kvalitetom u „ŠPD-ZDK“, a na osnovu dobivenih odgovora iz provedenog istraživanja, početi ćemo konstatacijom da preduzeće nema precizno, jasno definisanu i dokumentovanu viziju, misiju i strategiju. Ova konstatacija ne pruža garanciju da sistem upravljanja kvalitetom ima zadovoljavajuće predispozicije za svoje unapređenje.

Ono što preduzeće ima i čime smatra da „kompenzira“ nedostatak ovih vitalnih poslovnih usmjerenja su zakonski precizno definisana djelatnost koju obavlja, te šumsko privredne osnove koje daju osnovne smjernice za gazdovanje šumama. Odnos koji se pokazuje prema praćenju i upotrebi relevantnih zakona, normi i standarda koji su u vezi sa djelatnošću preduzeća može se ocijeniti kao pozitivan. Kao nedostatak u ovom kontekstu može se smatrati to da se ispunjenje zahtjeva iz te dokumentacije, koji su više-manje tehničke prirode, posmatraju u preduzeću gotovo kao maksimum koji se može pružiti pri ispunjenju zadovoljstva kupaca.

Procesi koji utiču na sistem upravljanja kvalitetom kupca nisu jasno definisani, odnosno definisani su samo procesi koji ispunjavaju tehničke standarde proizvoda.

Dokumentima u preduzeću se upravlja prema „Uputstvu za vođenje protokola“ i ono omogućava održavanje određenog nivoa tog upravljanja. Pristup u upravljanju dokumentima prema Standardu ISO 9001:2000 koji predviđa izradu Poslovnika kvaliteta i ostalih dokumenata kvaliteta u preduzeću nije uspostavljen.

Također, odgovornosti, ovlasti i međuzavisnosti radnih mjesta i poslova u preduzeću te osposobljenost koju zaposlenici moraju imati za svako radno mjesto su relativno dobro

definisani kroz „Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta“. Ovaj „Pravilnik“ nije regulisao što su posebne odgovornosti i ovlasti zaposlenih vezanih za sistem upravljanja kvalitetom.

Ono sa čime se definitivno ne može biti zadovoljno je kontinuirano stručno usavršavanje osoblja. Na osnovu dobivenih odgovora koji se tiču ovoga pitanja, može se zaključiti da je u preduzeću još uvijek u primjeni pristup koji podrazumjeva da se završetkom srednje škole ili fakulteta, školovanje i stručno usavršavanje završava.

Unutar preduzeća uspostavljena je komunikacija između zaposlenih koja u dobrom dijelu može odgovoriti zahtjevima poslovanja.

Infrastruktura preduzeća i radna okolina u kojoj zaposlenici rade je na više nego zadovoljavajućem nivou i kao takva ne bi trebala da predstavlja prepreku pri postizanju kvaliteta kupaca.

Planiranje i realizacija proizvoda u preduzeću se odvija prema već ustaljenim aktivnostima, a na osnovu dugoročnog plana gazdovanja šuma (špo) te na osnovu izvedbenih projekata kojim se sve faze rada u nastanku proizvoda planiraju i dokumentiraju.

Na povratne informacije od kupca, preduzeće reaguje formiranjem Komisije koja zajedno sa kupcem rješava eventualne sporne situacije.

Za odnos prema vlasništvu kupca koje je pod nadzorom preduzeća ne postoji definisana procedura, nego se odnosi regulišu na osnovu eventualne zakonske obaveze te na osnovu obostranog povjerenja i međusobne susretljivosti.

Pojedini proizvodi preduzeća zbog svojih specifičnosti skloni su devalviranju vrijednosti ukoliko su duže vremena lagerovani. Ovo se naročito odnosi na bukove trupce u ljetnom periodu. Da bi se devalviranje izbjeglo, preduzeće planski nastoji da uskladi proizvodnju i prodaju čime se onemogućuje stvaranje većih zaliha.

Kontrola ispravnosti sredstava za mjerenje nije ustaljena praksa u preduzeću, nego se s vremena na vrijeme vrši njihova obnova, tj. kupovina novih.

Za proizvode koji su neusklađeni sa zahtjevima kupaca ne postoji pisana procedura, nego se tretiraju prema ustaljenoj praksi da se eventualnom obradom i doradom iz njih iskoriste sljedeći najvrijedniji mogući proizvodi.

Dobiveni podaci od strane kupaca, u preduzeću se analiziraju i nastoje da se određenim korektivnim mjerama utiče na otklanjanje neusklađenosti proizvoda, u budućnosti, sa zahtjevima kupca. Nedostatak je da se ove analize i njihovi rezultati ne dokumentiraju i na adekvatan način ne razmjenjuju između svih zaposlenih koji učestvuju u planiranju i realizaciji proizvoda.

Što se tiče preventivnih mjera s ciljem sprečavanja pojavljivanja neusklađenosti proizvoda sa zahtjevima kupaca, one su uglavnom svedene na definisanje tehničkih standarda proizvoda i preduzimanje mjera da se ti standardi ispoštuju.

## **5. OCJENA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „ŠPD-ZDK“**

Ocjenu sistema upravljanja kvalitetom u „ŠPD-ZDK“ izvršena je kroz uporedbu sa zahtjevima Standarda ISO 9001:2000, a na osnovu analize iz prethodnog poglavlja.

### **5.1. Opći zahtjevi i zahtjevi u pogledu dokumentacije**

Sistem upravljanja kvalitetom u „ŠPD-ZDK“ nije uspostavljen, dokumentiran, implementiran i održavan u skladu sa zahtjevima Standarda ISO 9001:2000.

Osnovni procesi realizacije proizvoda su utvrđeni i dokumentirani, ali dobar dio pratećih procesa, veoma bitnih za upravljanje kvalitetom nije. Slijed i interakcija tih procesa nije u potpunosti precizno utvrđena i dokumentovana.

Preduzeće u svojoj dokumentaciji nema uključenu izjavu o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta, poslovnik o kvalitetu, u potpunosti dokumentirane procedure i zapise zahtijevane Standardom ISO 9001:2000.

## **5.2. Odgovornost menadžmenta preduzeća**

Menadžment preduzeća ne pruža dokaz o svojoj opredijeljenosti za razvoj i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom jer nije uspostavio politiku ni ciljeve kvaliteta, ne provodi preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom, niti je imenovao predstavnika za kvalitet. Definisano i ispunjavanje zahtjeva kupaca te sistem interne komunikacije osigurani su samo djelimično. Odgovornost i ovlaštenja zaposlenih su definirani i poznati unutar organizacije.

## **5.3. Upravljanje resursima**

Zaposleni koji obavljaju radove koji utiču na kvalitet proizvoda posjeduju određene kompetentnosti, na bazi odgovarajuće edukacije, obučavanja, vještina i iskustva, koje su određene od strane organizacije. Permanentno, dalje obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih se ne provodi. Zaposlenici ne posjeduju dovoljan nivo znanja iz sistema upravljanja kvalitetom.

Infrastruktura i radno okruženje potrebni za dostizanje usklađenosti sa zahtjevima za proizvod su uglavnom određeni, osigurani i održavani.

## **5.4. Realizacija proizvoda**

Realizacija proizvoda se planira i razvija kroz potrebne procese, ali se ti procesi ne dokumentiraju u skladu sa Standardom ISO 9001:2000. Zahtjevi koji se odnose na proizvod su utvrđeni uglavnom sa stanovišta tehničke specifikacije. Određeni aranžmani za komunikaciju sa kupcem su definisani i relativno dobro implementirani, ali, također, nisu adekvatno dokumentirani. Preduzeće osigurava da nabavljeni proizvod odgovara specifičnim zahtjevima za nabavku tako što definiše proizvod koji treba nabaviti, vrednuje i bira dobavljače na osnovu njihove sposobnosti da isporuče takav proizvod te verifikuje nabavljeni proizvod. Ovo se odnosi samo na nabavljanje proizvoda koji su od veće važnosti za preduzeće.

Radom na osnovu zakonske regulative i normativa, preduzeće uspjeva da proces proizvodnje drvnih sortimenata, kao najznačajnijeg proizvoda, obavlja u kontroliranim uvjetima, vrši njegovu validaciju kad god je primjenjivo, identifikuje status proizvoda u pojedinim fazama proizvodnje i kontroliše njegovu sljedivost.

Ne postoji uspostavljena procedura identifikacije, verifikacije, zaštite i osiguranja vlasništva kupca koje je pod kontrolom preduzeća, izuzev zakonom regulisanih odnosa.

Kontrola i kalibracija sredstava za monitoring i mjerenje se ne obavlja.

## **5.5. Mjerenje, analiza i poboljšanje**

Preduzeće procese mjerenja, analize i poboljšanja planira i implementira samo u nivou zadovoljenja tehničkih specifikacija proizvoda. Ovi procesi nisu adekvatno i u potpunosti dokumentovani.

Preduzeće ne provodi interne audite sistema upravljanja kvalitetom.

Monitoring i mjerenje procesa i proizvoda se primjenjuje s ciljem osiguranja usklađenosti proizvoda sa tehničkim standardima i normativima, čime se samo djelimično zadovoljavaju zahtjevi kupaca.

Preduzeće kroz određena mjerenja osigurava da se proizvodi koji ne odgovaraju tehničkim zahtjevima identificiraju i da se spriječi njihova nenamjerna upotreba i isporuka. Ovi postupci nisu definisani dokumentiranim procedurama.

Sa neusklađenim proizvodima, preduzeće najčešće postupa na način da se promijeni njihova prvobitna namjena. Ukoliko se radi o značajnijim količinama proizvoda izvrši se dokumentiranje ovog postupka.

Stalno poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom, preduzeće osigurava djelimično kroz analizu podataka, poduzimanje korektivnih i preventivnih akcija i preispitivanjem rukovodstva. Korektivne akcije s ciljem eliminiranja uzroka neusklađenosti proizvoda se provode na osnovu kontakata sa kupcima. Dokumentirana procedura za ove korektivne akcije nije uspostavljena.

Preventivne akcije s ciljem eliminiranja uzroka potencijalnih neusklađenosti kako bi se spriječilo njihovo pojavljivanje se provede uglavnom u smislu osiguranja usklađenosti proizvoda sa tehničkim normativima i standardima.

## 6. ZAKLJUČAK

Proces uključenja BiH u evropske i svjetske privredne tokove, između ostalog podrazumjeva da sva domaća preduzeća pa tako i preduzeća šumarstva što prije moraju da počnu da rade po principima razvijenih zemalja. Sistematičan i transparentan način upravljanja preduzećem je jedan od preduslova za prilagođavanje vremenu koje je već uveliko zakucalo na naša vrata. To znači da se u najvećem broju slučajeva moraju zaboraviti naše „specifičnosti“ i „nasljeđa prošlosti“ kojim šumarski sektor naše države obiluje.

Sistem upravljanja kvalitetom bi, zasigurno, dao doprinos prilagođavanju i preduzeća šumarstva stalnim promjenama u okruženju, bilo da se radi o promjenama ekonomske, pravne, političke ili tehnološke prirode.

Zbog kompleksnosti i specifičnosti posla u šumarstvu, uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u šumarska preduzeća može se posmatrati i kao osnova za nadogradnju nekih drugih sistema menadžmenta, npr. sistem zaštite životne sredine ili uvođenje sada vrlo aktuelnog certificiranja šuma po FSC principima.

## 7. LITERATURA

- [1] Hajdar A.: Sistem Upravljanja kvalitetom, prezentacija, Sarajevo, 2006;
- [2] Standardi, sistemi sertifikacije i unapređenje konkurentnosti privrede Srbije, Bonex inženjering d.o.o., brošura, Beograd, 2006;
- [3] Quality System Guidance, Quality Certification Bureau Inc., 2000;
- [4] Priručnik integriranog sustava upravljanja procesima, Međimurske vode d.o.o., Čakovec, 2006;
- [5] Sistem upravljanja kvalitetom u JKP Vodovod-Šabac-Implementacija i iskustva, JKP Vodovod Šabac, Šabac;
- [6] Upitnik za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom sukladno normi EN ISO 9001:2000, Det Norske Veritas-Zagreb, Zagreb, 2001;
- [7] Puzić B.: Ekonomika i organizacija poslovanja, seminarski rad, Beograd, 2006.