

**ODREĐIVANJE OSNOVNIH KORAKA ZA PROJEKTOVANJE  
SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U  
JP „ŠUMSKO-PRIVREDNO DRUŠTVO ZE-DO KANTONA“**

**DETERMINATION OF BASIC STEPS FOR PROJECTION OF  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN  
„PUBLIC FOREST ENTERPRISE OF ZE-DO CANTON“**

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

**Dr. Osman Hatunić, dipl.inž.maš.**  
Univerzitet u Tuzli  
Ekonomski fakultet u Tuzli

**REZIME**

*Menadžmenti javnih preduzeća za gospodarenje šumama u BiH su u današnjem vremenu prinuđeni da svoje aktivnosti provode u veoma komplikovanom i zahtjevnom okruženju. Jedan od alata koji bi mogao da unaprijedi i olakša rukovođenje preduzećima šumarstva je sistem upravljanja kvalitetom. U radu se opisuje mogući model projektovanja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom u JP "ŠPD-ZDK". Model je prikazan kroz hronološki predložene korake za uvođenje sistema i zasnovan je na provedenoj procjeni trenutnog stanja sistema upravljanja kvalitetom u ovom preduzeću. Pri definisanju koraka za uvođenje sistema, u obzir su uzeti faktori kao što su stanje u sektoru šumarstva BiH, ljudski resursi preduzeća, infrastruktura itd.*

**Ključne riječi:** sistem upravljanja kvalitetom, šumarstvo, projektovanje, implementacija, gospodarenje šumama.

**SUMMARY**

*In this period, managements of the forestry public company in B&H are enforced to carry out their activities in very complicated and requested ambient. One of the tools which could help them to improve and facilitate management of the forestry companies is quality management system. A possible model of design and implementation of quality management system in JP "ŠPD-ZDK" is described in this paper. The model is presented by chronologically proposed steps for implementation of the system and is based on assessment of current state of the quality management system in the company which has already been done. During determination of the steps of system implementation different facts as state of forestry sector in B&H, human recourses in company, infrastructure, etc., are taken in consideration.*

**Key words:** quality management system, forestry, design, implementation, management of forests.

## 1. UVOD

U uslovima kakvi danas vladaju u BiH, rukovoditi jednim preduzećem za gospodarenje šumama predstavlja jedan vrlo kompleksan posao. Ova preduzeća se formiraju sa obavezom da gospodare državnim šumama na području jednog kantona. Pojam gospodarenja obuhvata planiranje, zaštitu, njegu i korištenje šuma i šumskog zemljišta pri čemu se moraju stvarati, održavati i jačati sve tri funkcije šuma:

- 1) ekološka (biodiverzitet-zaštita staništa, zaštita tamljišta, zaštita voda, klimatska-uključujući ulogu šuma kod vezivanja ugljika iz zraka);
- 2) ekonomska (prihod od proizvodnje drveta i sekundarnih šumskih proizvoda) i
- 3) socijalna (rekreacija, turizam, obrazovanje, istraživanje, odbrana, zaštita objekata i infrastrukture).

Kvalitetno gospodariti šumama, uzimajući u obzir ove sve tri funkcije, predstavlja pravi izazov, naročito u zemljama u tranziciji, kakva je BiH. Ako se k tome dodaju i neprestano prisutni problemi nastali usljed nelegalnih sječa, požara, napada štetnih insekata, zatim minirane površine, neadekvatna organizaciona struktura sektora, neefikasan sistem kontrole i monitoringa, nedovršen proces privatizacije itd., jasno je da konstatacija kako upravljati i rukovoditi preduzećima šumarstva nije lako, i te kako ima smisla.

Savršen model za upravljanje i rukovođenje, koji bi se mogao primjeniti i olakšati rad preduzeća šumarstva sigurno ne postoji. Ali, ono što se sa sigurnošću može reći je to da tradicionalni način rukovođenja kakav još uvijek srećemo u većini naših preduzeća ne može odgovoriti zahtjevima sadašnjeg vremena.

Jedno od takvih preduzeća je i JP „ŠPD-ZDK“, za koje se, u ovom radu, na osnovu provedene procjene trenutnog stanja<sup>1</sup>, izvršilo određivanje potrebnih koraka za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom.

## 2. ADMINISTRATIVNA ORGANIZACIJA ŠUMARSTVA (F)BiH

Na državnom nivou BiH nema ministarstva nadležnog za šumarstvo, a prema vanjskim institucijama šumarstvo zastupa Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. Obzirom na Ustavne odredbe, vlasnici šuma su Federacija BiH, Republika Srpska i Distrikt Brčko i oni svako na svom području administrativno upravljaju šumama preko ministarstava nadležnih za šumarstvo. Prema Zakonu o šumama Federacije BiH, Federalni ministar je ugovorom prenio poslove upravljanja i gospodarenja šumama kantonalnim ministrima nadležnim za poslove šumarstva. U okviru Federalnog ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva formirana je Federalna uprava za šumarstvo, a u sastavu kantonalnih ministarstava formirane su kantonalne uprave za šumarstvo koje su nadležne za planiranje i administrativni nadzor nad gospodarenja državnim i privatnim šumama.

Gospodarenje šumama u oba entiteta preneseno je na javna preduzeća koja su formirale zakonodavne vlasti odnosno parlamenti/skupštine.

U Federaciji BiH skupštine svih kantona formiraju po jedno šumskogospodarsko društvo (ŠPD) na području kantona, kojem kantonalni ministar nadležan za poslove šumarstva, ugovorom prenosi poslove gospodarenja državnim šumama. Analogno tome, 29.10.2003.g. odlukom skupštine Ze-Do kantona formirano je i JP „ŠPD-ZDK“.

---

<sup>1</sup> Vidi : „Procjena stanja sistema upravljanja kvalitetom u ŠPD-ZDK“, seminarski rad, Granić Ernad, Zenica, 2007

U Republici Srpskoj formirano je jedno preduzeće koje gospodari svim državnim šumama i ono u svom satavu ima 24 šumska gazdinstva. Preduzeće je za svoj rad odgovorno Ministarstvu poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva RS.

### 3. PROJEKTOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

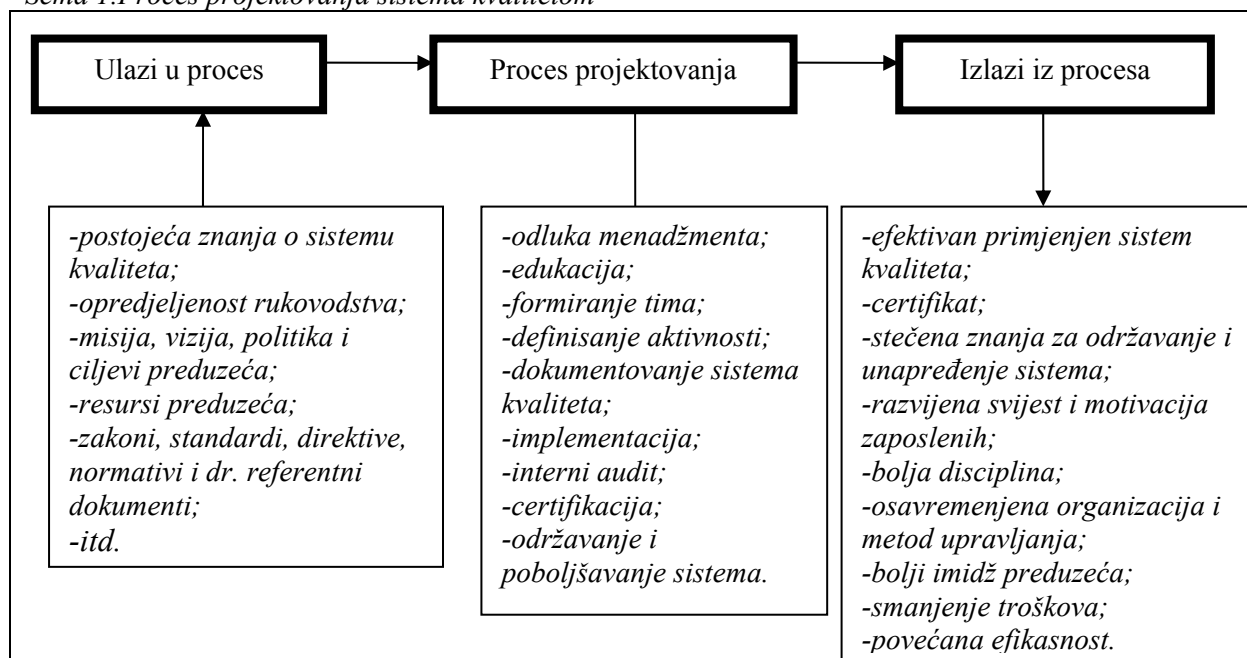
Sistem upravljanja kvalitetom sačinjavaju ljudi, posao, aktivnosti, zadaci, dokumenti, formulari, resursi, pravila, izvještaji, materijali, zalihe, oprema itd.

Uspostavljen sistem u preduzeću bi trebao da izvrši integraciju organizacione strukture, postupaka, procesa i resursa, koji su neophodni za realizaciju politike kvaliteta i stvaranje profita.

Projektovanje i primjena sistema upravljanja kvalitetom u organizaciji zavisi od njenih ciljeva, zahtjeva kupaca, vrste proizvoda, angažovanih procesa i prakse.

Drugim riječima projektovanje sistema upravljanja kvalitetom nije ništa drugo nego proces (ili mreža procesa) i kao takav se, pojednostavljeno, može predstaviti na sljedećoj šemi:

Šema 1. Proces projektovanja sistema kvalitetom



Neki generalni faktori koje je potrebno uzeti u obzir prilikom projektovanja sistema za upravljanje kvalitetom u određenom preduzeću su sljedeći:

- 1) sofisticiranost postojećeg sistema kvaliteta,
- 2) veličina organizacije i
- 3) složenost procesa.

### 4. ODREĐIVANJE OSNOVNIH KORAKA ZA PROJEKTOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U JP, „ŠPD-ZDK“

Uzimajući u obzir analizu trenutnog stanja sistema kvaliteta u JP, „ŠPD-ZDK“, izvršeno je određivanje osnovnih koraka za njegovo projektovanje. Pri tome su se nastojale uzeti u obzir sve specifičnosti koje su karakteristične za ovo preduzeće i šumarski sektor uopšte.

Osnovni koraci projektovanja sistema bili bi sljedeći:

### **1. KORAK: Edukacija top menadžmenta o osnovama sistema upravljanja kvalitetom**

Kao što se moglo vidjeti iz provedene procjene u preduzeću JP „ŠPD-ZDK“ menadžment nema dovoljna znanja o sistemu upravljanja kvalitetom i relevantna edukacija bi u svakom slučaju trebao da bude korak koji se što prije mora poduzeti. Pri tome naročito se treba obratiti pažnja na definisanje potencijalnih koristi, odnosno ciljeva koje bi uvedeni sistem donio preduzeću. Imajući u vidu sadašnju situaciju, neki od ciljeva za JP „ŠPD-ZDK“ bi bili:

- -postizanje i održavanje kvaliteta proizvoda radi zadovoljenja potreba i zahtjeva kupaca,
- -posvećivanje veće pažnje ciljevima poslovanja i očekivanjima kupaca,
- -sistematičniji pristup poslovanju,
- -povećana efektivnost i efikasnost,
- -donošenje bitnih odluka na bazi činjenica,
- -iznalaženje i eliminacija mjesta nepotrebnih troškova,
- -uređenost sistema komunikacija unutar preduzeća,
- -povećanje povjerenja i zadovoljstva kupaca;
- -popravljanje imidža preduzeća.

Pri ovom koraku svakako se trebaju uzeti u obzir i troškovi uvođenja sistema kvaliteta te izvršiti analiza kratkoročne i dugoročne isplativosti cjelokupnog procesa. Drugim riječima, nema nikakve smetnje da se uvođenje sistema kvaliteta posmatra kao investicija za koju se treba dokazati da je opravdana.

### **2. KORAK: Odluka rukovodstva za uvođenje sistema kvalitet u preduzeće**

Na osnovu stečenih osnovnih znanja o sistemu upravljanja kvalitetom i prednostima koje uvedeni sistem donosi, menadžment treba da donese zvaničnu (formalnu) odluku o uvođenju sistema u preduzeće. Naravno ta odluka ne smije ostati na pukoj formalnosti, nego se mora imati u vidu da je upravo top menadžment taj koji svojim primjerom treba svim zaposlenim da pokaže stvarnu posvećenost projektovanju i zaživljavanju ovog sistema u preduzeću. Također, menadžment mora osigurati (staviti na raspolaganje) sve potrebne resurse za uvođenje, implementaciju i održavanje sistema.

### **3. KORAK: Imenovanje tima i predstavnika za kvalitet**

Tim i predstavnik za kvalitet treba da bude imenovan od strane menadžmenta imajući u vidu sve specifičnosti preduzeća. Predstavnik za kvalitet bi trebala da bude osoba koja obavlja funkciju organizaciono blisku direktoru, kao npr., tehnički direktor. Ostali članovi tima se biraju zavisno od ličnih i profesionalnih osobina, ali bi u svakom slučaju trebalo da se njihovim izborom „pokriju“ svi glavni sektori preduzeća (tehnički, ekonomsko-komercijalni i pravni). Isto tako treba voditi računa da u timu bude i zaposlenika iz operative (poslovnih jedinica). Na osnovu ovoga, jedna od prihvatljivih varijanti za broj članova tima u JP „ŠPD-ZDK“ je 6 (5 članova + 1 predstavnik kvaliteta kao najodgovornija osoba). Također je potrebno je izvršiti i dodatnu, temeljitiju obuku članova tima o sistemu upravljanja kvalitetom i vođenju projekata.

Pri ovom koraku se, a imajući u vidu stanje u JP „ŠPD-ZDK“, treba i razmotriti potreba i način angažovanja stalnog vanjskog konsultanata koji bi zajedno sa timom radio na projektovanju sistema. Za naredne aktivnosti, tim za kvalitet bi trebao da izradi radni plan koji bi trebao da procjeni vrijeme i resurse potrebne za projektovanje sistema.

#### **4.KORAK: Identifikacija procesa koje utiču na kvalitet**

Iz svih sektora preduzeća potrebno je identifikovati procese koje utiču na kvalitet proizvoda. Također je potrebno odrediti slijed te međusobnu interakciju i uvezanost tih procesa. Pošto je procjena preduzeća pokazala da određeni procesi, koji bi na osnovu Standarda ISO 9001:2000 trebali da čine sistem kvaliteta, nisu uspostavljeni, mora se prići i njihovoj identifikaciji i uspostavljanju. Trebalo bi nastojati da, ukoliko je to moguće, „novouvedeni“ procesi ne budu u disharmoniji sa ustaljenom praksom rada u preduzeću, a i da se mogu obavljati sa već postojećim resursima.

Pri ovom koraku se mogu definisati i sposobnosti (edukacija, iskustvo i sl.) koje nosioci procesa moraju imati, a zašto se može iskoristiti već postojeći dokument „Specifikacija radnih mjesta“.

#### **5.KORAK: Dokumentovanje sistema kvaliteta**

Generalno govoreći, nakon dokumentovanja sistema kvaliteta trebalo bi za svaki proces biti određeno KO, ŠTA, KAKO, KADA, GDJE i ČIME radi. Naravno, mora se imati u vidu koliko detaljno treba ići u dokumentovanje ovih procesa. Mora se težiti da svi relevantni procesi budu dokumentovani, a istovremeno da se izbjegne obrada onih koje nemaju bitan značaj u pogledu kvaliteta. Sistem kvaliteta ne smije da rezultira birokratizacijom, dodatnim neučinkovitim gomilama papira niti treba da negativno utiče na fleksibilnost preduzeća. Zbog toga je vrlo važno maksimalno iskoristiti postojeću strukturu upravljanja preduzećem, te postojeću dokumentaciju preduzeća kao bazu za izgradnju (unapređenje) sistema kvaliteta u preduzeću.

Što se tiče JP, „ŠPD-ZDK“, tim za kvalitet zajedno sa konsultantom bi trebao da izradi dokumentaciju koja se sastoji od sljedećeg:

- 1) Deklaracija-Izjava o kvalitetu kojom bi se istakli osnovni elementi politike i ciljevi kvaliteta preduzeća i koja treba da bude transparentna kako za sve zaposlene tako i za sve kupce proizvoda preduzeća;
- 2) Poslovnik o kvalitetu kao krovni dokument kojim bi se detaljno opisala organizaciona struktura i način upravljanja kvalitetom u preduzeću;
- 3) Procedure kojim bi se utvrdio način izvođenja procesa relevantnih za kvalitet proizvoda kao i odgovornosti pojedinaca za izvođenje tih procesa;
- 4) Uputstva kojim bi se detaljnije utvrdili načini izvođenja određenih aktivnosti u složenijim procesima;
- 5) Zapisi kojim se dokumentuju rezultati procesa rada.

Treba imati na umu i činjenicu da menadžment preduzeća „ŠPD-ZDK“ prioritetno treba da definiše i dokumentira „orjentire“ poslovanja kao što su misija, vizija i politika koji su preduslov formulisanje politike kvaliteta, a samim tim i za uspostavljanje sistema kvaliteta.

#### **6.KORAK: Implementacija sistema**

Nakon sprovedenih prethodnih koraka sistem se „pušta u rad“. To znači da se procesima počinje upravljati prema utvrđenoj dokumentaciji sistema kvaliteta. Vrlo je vjerovatno da se u toku rada otkriju neki novi momenti (potrebe za korekcijom) koji nisu uzeti u obzir prilikom dokumentovanja sistema.

#### **7.KORAK: Odluka o certificiranju**

Certificiranje sistema upravljanja kvalitetom nije obavezno. Međutim, u konkretnom slučaju vezano za „ŠPD-ZDK“ certificiranje sistema u skladu sa zahtjevima ISO 9001:2000 je više nego poželjno. Dovoljno je spomenuti da bi dobiveni certifikat sigurno dao doprinos izgradnji boljeg imidža preduzeća u javnosti. Naravno, mora se istaći da sam certifikat ne bi smio biti jedini cilj uvođenja sistema kvaliteta, nego se dobivanje certifikata treba posmatrati kao

logičan slijed događaja nakon projektovanja sistema. Pored same odluke o certificiranju menadžment treba da odredi i način izbora certifikacijske kuće.

Nakon dobivanja sertifikata, preduzeće treba da nastavi sa aktivnostima usmjerenim na unapređenje sistema kvaliteta. Redovno provođenje internih i eksternih audita treba da doprinosi ne samo otklanjanju eventualnih neispravnosti nego i stalnom iznalaženju boljih rješenja s ciljem unapređenja sistema kvalitetom.

## 5. ZAKLJUČAK

Imajući u vidu djelatnost koju obavlja JP „ŠPD-ZDK“ i sve jače izraženi trend i potrebu korištenja ekoloških i socioloških (pored proizvodnih) funkcija šuma, kao kupca ovog preduzeće možemo definisati cjelokupnu društvenu zajednicu. Zadovoljenje zahtjeva jednog tako „kompleksnog kupca“ svakako podrazumjeva maksimalni angažman od strane menadžmenta i korištenje svih mehanizama i alata koji mogu doprinijeti ispunjenju tog cilja. U tom smislu, uvođenje sistema upravljanja kvalitetom kao jednog od alata sigurno da bi dalo znatan doprinos u što efikasnijem ispunjenju osnovne misije preduzeća.

U ovom radu je predstavljen jedan od mogućih modela projektovanja i implementiranja sistema u JP „ŠPD-ZDK“. Mora se uzeti u obzir činjenica da rad samo generalno daje smjernice za projektovanje i da se „unutar svakog koraka“ krije mnoštvo „malih“ procesa i aktivnosti koje također treba projektovati i implementirati.

## 6. LITERATURA

- [1] Brdarević, S., Plančić, I., Jašarević, S.: Za koje poslove treba definirati procedure u sistemu kvaliteta, Međunarodni naučno-stručni skup Kvalitet 2001, Zbornik radova, Zenica, 2001
- [2] Granić E.: Procjena trenutnog stanja sistema upravljanja kvalitetom u „ŠPD-ZDK“, seminarski rad, Zenica, 2007
- [3] Hajdar A.: Sistem Upravljanja kvalitetom, prezentacija, Sarajevo, 2006
- [4] Menadžerske odluke za implementiranje sistema kvaliteta u poduzećima, grupa autora, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, BiH
- [5] Priručnik integriranog sustava upravljanja procesima, Međimurske vode d.o.o., Čakovec, 2006
- [6] Pužić B.: Ekonomika i organizacija poslovanja, seminarski rad, Beograd, 2006
- [7] Sistem upravljanja kvalitetom u JKP Vodovod-Šabac-Implementacija i iskustva, JKP Vodovod Šabac, Šabac
- [8] Standardi, sistemi sertifikacije i unapređenje konkurentnosti privrede Srbije, Bonex inženjering d.o.o., brošura, Beograd, 2006
- [9] Upitnik za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom sukladno normi EN ISO 9001:2000, Det Norske Veritas-Zagreb, Zagreb, 2001
- [10] Quality System Guidance, Quality Certification Bureau Inc., 2000
- [11] WEB site: Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva ([www.fmpsv.ba](http://www.fmpsv.ba))