

MEHANIZAM UTICAJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

THE MECHANIZM OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM INFLUENCE ON FIRM PERFORMANCE

Dr Dušanka Ušćumlić, redovni profesor
Mr Jasna Babić, asistent
Mr Biljana Pešalj, asistent
Ekonomski fakultet
Beograd

REZIME

Međunarodni standardi serije ISO 9000 imaju za cilj da pomognu organizacijama različitih tipova i veličina da uspostave efektivne sisteme menadžmenta kvalitetom. Zahteve standarda ISO 9001:2008, prema kome se sertifikuje sistem menadžmenta kvalitetom, treba dopuniti zahtevima ISO 9004:2009 koji se odnosi na potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana i daje uputstvo za poboljšanje sveukupnih performansi organizacije kako bi se obezbedio održivi uspeh. S obzirom da je krajnji cilj primene standarda unapređenje performansi organizacije (preduzeća), u radu se razmatraju teorijski koncepti upravljačke kontrole i računovodstva, kao osnova za razumevanje mehanizma uticaja pomenutih standarda na performanse preduzeća.

Ključne riječi: standardi za sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9000, model za poslovnu izvrsnost «Oskar kvaliteta», sistemi za merenje performansi preduzeća

SUMMARY

International standards series ISO 9000 are aimed at establishing effective quality management systems in organizations of different types and sizes. The requirements of ISO 9001: 2008, according to which the quality management system has been certified, need to be supplemented with requirements of ISO 9004: 2009. This is because it relates to the needs and expectations of all stakeholders and because it provides the instruction for the improvement of overall organization's performance in order to provide sustainable success. Since, the final objective of the standard implementation is to improve organization (firm) performance, we discuss in the paper, the theoretical concepts of management control and accounting, as a basis for the understanding of the mechanism of the performance effect of previously mentioned standards.

Key words: standards for quality management systems ISO 9000, business excellence model «Oscar of quality», systems for performance measurement.

1. UVOD

Standardi serije ISO 9000 za sistem menadžmenta kvalitetom imaju za cilj da pomognu organizacijama svih vrsta i veličina da uspostave efektivne sisteme menadžmenta kvalitetom. Ovi standardi naglašavaju značaj sistema za merenje performansi u pogledu njihovog dizajna

i osobenosti, da bi u krajnjoj liniji bili u mogućnosti da podrže impelmentaciju strategije i unapređenje performansi preduzeća. Propisivanje i usvajanje standarda u oblastima koje se tiču zadovoljstva korisnika i održivog razvoja direktno opredeljuju i dizajn sistema za merenje performansi. Naime, postaje neophodno da sistem za merenje performansi uključi i indikatore nefinansijskih performansi preduzeća. Pored važnih pitanja koja se tiču dizajna sistema za merenje, u literaturi iz oblasti menadžment kontrole i upravljačkog računovodstva velika pažnja se poklanja rasvetljavanju mehanizma uticaja sistema za merenje performansi na uspešnost preduzeća.

Rad se bavi upravo razmatranjem uticaja uvodjenja standarda ISO 9000 serije na već postojeće sisteme za merenje performansi u preduzeću. U radu se najpre izlažu osnovni pojmovi i elementi standarda kvaliteta koji su usmereni na unapređenje procesa upravljanja kvalitetom. U drugom delu rada razmatra se uticaj sistema za merenje performansi na uspešnost preduzeća, u smislu različitih teorijskih pristupa.

2. PREDMET I PRIMENA STANDARDA SERIJE ISO 9000

Standardi serije ISO 9000 imaju za cilj da pomognu organizacijama svih vrsta i veličina da uspostave efektivne sisteme menadžmenta kvalitetom. Ovoj seriji pripadaju sledeći standardi: ISO 9000, ISO 9001 i ISO 9004. Standardi su opšteg karaktera, primenjuju se dobrovoljno, ne postavljaju kriterijume za proizvode kao tehnički standardi, ne nameću jednoobraznu strukturu sistema menadžmenta kvalitetom.

ISO 9000 (Osnove i rečnik) opisuje osnove sistema menadžmenta kvalitetom i utvrđuje potrebnu terminologiju. ISO 9001 (Zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom) ima za cilj da primeni principe menadžmenta kvalitetom kroz PDCA ciklus (planiraj – uradi – proveri – deluj) i time osposobi organizaciju da isporučuje proizvode koji su u skladu sa zahtevima kupaca i aktuelnih zakonskih propisa. Standard ISO 9004 nije predviđen za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta. Prethodna verzija ISO 9004:2000 (Sistemi menadžmenta kvalitetom – uputstva za poboljšavanje performansi) odnosi se i na efektivnost i na efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom. Cilj ovog standarda je unapređivanje performansi organizacije i poboljšavanje zadovoljstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana. Nova verzija ISO 9004:2009 (Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – pristup preko menadžmenta kvalitetom) predstavlja značajnu izmenu u odnosu na verziju iz 2000-te godine. Seriji standarda ISO 9000 može se pridodati i standard ISO 19011 koji daje uputstva za proveru sistema menadžmenta kvalitetom i sistema menadžmenta životnom sredinom, a može se koristiti i za proveru prema zahtevima i drugih ISO standarda.

Standard ISO 9000 identifikuje osam principa menadžmenta kvalitetom: usmeravanje na korisnike; liderstvo; uključivanje osoblja; procesni pristup; sistemski pristup menadžmentu; stalna poboljšavanja; odlučivanje na osnovu činjenica; uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

Iako su svi principi značajni i međuzavisni, istaći ćemo značaj primene procesnog pristupa koji je uveden tek u prethodnoj reviziji standarda 2000-te godine. Primena procesnog pristupa omogućava sledeće: sistematsko definisanje aktivnosti potrebnih za ostvarivanje željenih rezultata; uspostavljanje jasnih odgovornosti za svaku aktivnost; analizu i merenje sposobnosti ključnih aktivnosti; identifikovanje međusobnih veza ključnih aktivnosti unutar i između funkcija organizacije; ocenjivanje rizika, posledica i uticaja aktivnosti na kupce, isporučioce i ostale zainteresovane strane itd. [13]

Procesi praćenja, merenja, analize i poboljšavanja sprovode se da bi se pokazala usaglašenost sa zahtevima za proizvod, usaglašenost sistema menadžmenta kvalitetom i njegovo stalno poboljšavanje. Procesno orijentisano poslovanje zahteva da se u svim fazama procesa obezbedi usaglašenost, da se po potrebi sprovode korektivne mere i da se uvode stalna poboljšavanja.

Osnovu primene sistema menadžmenta kvalitetom čini ispunjavanje zahteva standarda ISO 9001:2008 prema kojima se i vrši sertifikacija. Zahtevi standarda bazirani su na prethodno navedenim principima menadžmenta kvalitetom, a najvažniji zahtevi se odnose na: dokumentaciju sistema menadžmenta kvalitetom, odgovornost rukovodstva, menadžment resursima (ljudskim, infrastrukturom, radnom sredinom), realizaciju proizvoda (planiranje i realizaciju proizvoda, sprovođenje procesa koji se odnose na korisnike, sprovođenje procesa projektovanja i razvoja, sprovođenje procesa nabavke, upravljanje opremom za praćenje i merenje), merenja analize i poboljšavanja (sprovođenje procesa merenja i procesa analize podataka dobijenih merenjem, sprovođenje stalnih poboljšavanja, efektivnost preduzetih korektivnih i preventivnih mera).

Primena zahteva standarda ISO 9001:2008 može biti proširena primenom zahteva standarda ISO 9004:2009 koji daje širi okvir poslovanja od ISO 9001. Za unapređenje poslovanja bilo bi značajno da preduzeće učestvuje na takmičenjima za dobijanje nagrade za kvalitet. Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost u Republici Srbiji, «Oskar kvaliteta» urađena je po uzoru na model evropske nagrade EFQM. Kriterijumi nagrade za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“ su: liderstvo; strategija; ljudski resursi; partnerstvo i resursi; procesi, proizvodi i usluge: rezultati – korisnici (podkriterijumi: percepcija i indikatori performansi); rezultati – ljudski resursi (podkriterijumi: percepcija i indikatori performansi); rezultati – društvena zajednica (podkriterijumi: percepcija i indikatori performansi); ključni rezultati (podkriterijumi: rezultati ključnih performansi i indikatori ključnih performansi).[3]

3. MEHANIZAM UTICAJA SISTEMA ZA MERENJE NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

Primena međunarodnih standarda može imati značajnu ulogu u promovisanju novih tendencija u oblasti kontrole i merenja performansi i u unapređenju efikasnosti, kako preduzeća tako i privrede u celini. Standardi sistema menadžmenta kvalitetom predstavljaju značajnu komponentu strategije promocije unapređenja produktivnosti i kvaliteta mnogih privreda.

Pod uticajem razvoja, propisivanja i usvajanja standarda, menja se direktno i formalni sistem za merenje performansi preduzeća, kao sastavni deo upravljačkog kontrolnog sistema, koji ima za cilj da pruži kvalitetne informacije za donošenje odluka i unapređenje performansi. Međutim mehanizam putem kojeg određeni sistemi praćenja i merenja performansi ostvaruju uticaj na uspešnost (performanse) preduzeća još uvek nije potpuno rasvetljen. Opšte je prihvaćeno u literaturi da upravljački kontrolni sistemi (management control systems - MCS), uključujući sisteme za merenje performansi (performance measurement systems - PMS), kao njihov sastavni deo, predstavljaju jedan od ključnih faktora uspešne implementacije strategije i na taj način doprinose ostvarivanju boljih performansi preduzeća [9, 7]. Međutim, uprkos interesovanju i nauke i prakse za razumevanje složenog mehanizma ovog uticaja, ne postoji jedinstveno obrazloženje na teorijskom nivou niti dovoljno koherentnih empirijskih dokaza, koji bi omogućili kompletno razumevanje ovog mehanizma. Iz tog razloga ovo područje je i dalje veoma zahvalno za buduća istraživanja [7, 2, 5].

Pregled literature ukazao je na dva različita pristupa u razumevanju efekata PMS na performanse: pristup raznovrsnosti merenja performansi (performance measurement diversity view) i pristup usklađenosti merenja performansi (performance measurement alignment view). Ova dva pristupa zasnovani su na različitim teorijskim temeljima i argumentima i biće izloženi u tekstu koji sledi.

3.1. Pristup raznovrsnosti sistema za merenje performansi

Teorijska podloga pristupa raznovrsnosti merenja performansi nalazi se u agencijskoj teoriji. S obzirom na razdvojenost između vlasništva i upravljanja (agencijski problem) ostvarivanje

ciljeva vlasnika podrazumeva efikasnu kontrolu menadžera. Naime, menadžeri imaju određena diskreciona prava koja im pružaju mogućnost da se ponašaju na način koji doprinosi ostvarivanju njihovih sopstvenih, a ne interesa vlasnika. Putem potpunijeg praćenja i merenja stepena ostvarenja onih aspekata performansi koji su od značaja za vlasnike može se obezbediti kontrola menadžera. Ukoliko PMS sadrži i nefinansijske pokazatelje to će pružiti dodatne informacije o aktivnostima menadžera koje se ne mogu dobiti na osnovu finansijskih pokazatelja zasnovanih na računovodstvenom sistemu preduzeća. Na taj način biće omogućena efikasnija kontrola menadžera, a odgovarajući sistem nagrađivanja obezbediće motivaciju menadžera da unaprede performanse za vlasnike. Međutim, u okviru ovog pristupa, teorijski doprinosi nisu potpuno uverljivi, dok s druge strane postoji ograničeni obim empirijskih rezultata. U okviru ovog pristupa, autori istražuju samo uticaj PMS na nivo performansi preduzeća, nezavisno od značaja strategije i ostalih faktora za koje je utvrđeno da ostvaruju snažan uticaj kako na performanse [4, 8] tako i na osobenosti sistema upravljačke kontrole i PMS. Usled toga došlo je do razvoja alternativnog pristupa u razmatranju efekata PMS na performanse preduzeća.

3.2. Pristup usklađenosti sistema za merenje performansi

Kontingenta teorija predstavlja teorijsku osnovu za drugi, alternativni pristup. Prema pristupu usklađenosti sistema za merenje performansi potrebno je da različiti kontingentni faktori budu usklađeni sa PMS da bi se ostvarile superiorne performanse. Prethodna istraživanja su utvrdila da je primena strategije zasnovane na snižavanju troškova efektivno podržana u slučaju kada kontrola outputa (rezultata) dominira u kontrolnom procesu [1, 12]. Prema tome, tradicionalni računovodstveni sistemi su posebno pogodni za ovaj tip strategije. U slučaju kada su menadžeri suočeni sa relativno stabilnim poslovnim okruženjem u principu je dovoljno da se u postupku donošenja odluka oslone na uglavnom finansijske, interne i istorijske informacije.

S druge strane uspešna implementacija strategije diferenciranja zahteva da PMS obezbedi širok raspon različitih informacija na redovnoj osnovi. Iz tog razloga, pored pokazatelja finansijskih i operativnih performansi PMS mora da uključi i druge nefinansijske pokazatelje da bi omogućio podršku ostvarivanju visokih performansi. S obzirom da strategiju diferenciranja primenjuju proaktivna preduzeća, koja su u stalnoj potrazi za novim tržištima i novim proizvodima, jasno je da efikasan proces donošenja odluka zahteva relativno širi obim PMS-a. Potrebno je da obezbedi monitoring različitih procesa u organizaciji kao i u okruženju. Strateški prioriteti ovih kompanija zahtevaju monitoring i kontrolu u većem broju dimenzija performansi, kao na primer u oblasti ljudskih resursa, zadovoljstva potrošača, itd. Zbog toga, neophodno je da PMS uključi i nefinansijske, kvalitativne pokazatelje performansi.

Prethodne empirijske studije pružile su limitirane dokaze za iznete teorijske stavove. Međutim, kod ovih studija se može uočiti čitav niz ograničenja, tako da su potrebna dodatna istraživanja u ovoj oblasti. Pri tome potrebno je posebno posvetiti pažnju složenom odnosu između strategije i PMS i naći načina da se koncept usklađenosti - "fit-a" operacionalizuje na drugačiji, bolji način.

4. ZAKLJUČAK

Primena standarda serije ISO 9000 je dobrovoljna. Međutim, organizacijama je često važno da poseduju sertifikat o primeni ISO 9001 kako zbog nastupa organizacije na inostranim tržištima (posebno na tržištima zemalja Evropske unije) tako i zbog zahteva njenih najvažnijih kupaca i zbog prodajnih i marketinških prednosti. U skladu s tim, na žalost, nije redak slučaj da se u mnogim organizacijama ne shvata značaj pravilne primene navedenih standarda, pa se

dešava da organizacije poseduju fiktivne sertifikate ISO 9001, a da u stvarnosti nisu primenile zahteve standarda i nemaju efektivan sistem menadžmenta kvalitetom.

Standardi serije ISO 9000 predstavljaju zahteve i uputstva dobre poslovne prakse, tako da je njihova primena veoma korisna za organizaciju. Ukoliko se standard ISO 9001 pravilno primenjuje, organizacija može ostvariti brojne koristi: povećana je fokusiranost na kupca i orijentacija na procese; lakše se i u većoj meri sprovode aktivnosti stalnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, obezbeđuje se usklađenost i konzistentnost rada u celoj organizaciji; ojačavaju se međusobne veze kako interno, tako i sa eksternim zainteresovanim stranama; poboljšavaju se procesi odlučivanja; smanjuje se zavisnost organizacije od njenih pojedinaca; obezbeđuje se veće poverenje kupaca itd.

Iako standard ISO 9004:2009 nije predviđen za sertifikaciju sistema menadžmenta kvalitetom, preporučljivo je poštovati njegove principe i prilikom primene ISO 9001:2008 standarda. Kontinuitet ISO 9004:2009 sa drugim standardima serije ISO 9000 postiže se kroz zahtev da se ciljevi organizacije koji proističu iz izabrane strategije i politike ostvaruju primenom osnovnih principa sistema menadžmenta kvalitetom. Standard ISO 9004:2009 širi fokus (u odnosu na ISO 9001) na zadovoljavanje potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana, a posebno vlasnika kapitala. Sa operativnog, prelazi se na nivo strategijskog menadžmenta. Metodologija stalnih poboljšavanja izražena kroz PDCA ciklus (planiraj – uradi – proveri – deluj) u standardu ISO 9001:2008 samo se nadograđuje primenom nivoa zrelosti koji se određuju u procesu samoocenjivanja organizacije prema ISO 9004:2009.

Pored primene zahteva ISO 9004:2009, za stalno poboljšavanje performansi organizacije, veoma je korisno primenjivanje zahteva modela poslovne izvrsnosti «Oskar kvaliteta» i učestvovanje na takmičenju za dobijanje nagrade za kvalitet.

Primena međunarodnih standarda može imati značajnu ulogu u promovisanju novih tendencija u oblasti kontrole i merenja performansi i u unapređenju efikasnosti, kako preduzeća tako i privrede u celini. Danas postoji rašireno mišljenje da kvalitet predstavlja osnovu razvoja potrebne globalne konkurentnosti svake zemlje.

Pod uticajem razvoja, propisivanja i usvajanja standarda, menja se direktno i formalni sistem za merenje performansi preduzeća, kao sastavni deo upravljačkog kontrolnog sistema, koji ima za cilj da pruži kvalitetne informacije za donošenje odluka i unapređenje performansi. Međutim mehanizam putem kojeg određeni sistemi praćenja i merenja performansi ostvaruju uticaj na uspešnost (performanse) preduzeća još uvek nije potpuno rasvetljen. Iz tog razloga ovo područje je i dalje veoma zahvalno za buduća istraživanja.

5. REFERENCE

- [1] Abernethy M.; Guthrie C.: An empirical assessment of “fit” between strategy and management information system design, *Accounting and Finance*, 1994, p. 49–66.
- [2] Chenhall R.: Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, p. 127–168.
- [3] Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, «Oskar kvaliteta“- Kriterijumi, uputstvo», Beograd, 2010.
- [4] Gupta A.; Govindarajan V.: Knowledge flows and the structure of control within Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, 16, 1991, p. 768 – 792.
- [5] Ittner C.; Larcker D.; Randall T.: Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, p. 715–741.
- [6] Ivanović M., «ISO 9004:2009 – od QMS-a do poslovne izvrsnosti», *Kvalitet 9-10, Poslovna politika*, Beograd, 2009.
- [7] Langfield-Smith K.: Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, 22, 1997, p. 207-232.

- [8] Merchant K.: The Design of the Corporate Budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, 56, 1981, p. 813 – 829.
- [9] Simons R.: *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, 1999.
- [10] SRPS ISO 9001:2008, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008
- [11] SRPS ISO 9004:2009, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2009
- [12] Van der Stede W.; Chow W. C.; Lin W. T.: Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, 18, 2006, p. 185 – 205.
- [13] Vujanović N., *Standard ISO 9001:2000 - Prikaz, tumačenje i primena*, Excelsior, Beograd