

**POSTUPAK I SPECIFIČNOSTI POSLOVNIKA KVALITETE
U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA
PRIMJER IZ PRAKSE**

**SPECIFIC RULES OF PROCEDURE AND QUALITY
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
CASE STUDY**

Prof.dr.Safet Brdarević, dipl.ing
Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet
Zenica

Mensura Sušić, dipl.ing.
VITA do.o. Zenica
Zenica

REZIME

Uvođenje sistema kvaliteta je često argumentirano povećanjem konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva. Primjena zahtjeva standarda ISO 9001 i uspostava poslovnika kvalitete je prilika za većinu malih i srednjih preduzeća, koje posluju u Bosni i Hercegovini da jasno definišu nadležnosti i odgovornosti, procese u preduzeću, a pogotovu aktivnosti i radne metode koje pospješuju kvalitet i povećavaju konkurentnost na tržištu. Poslovnik kvalitete je krovni dokumenat koji slijedi zahtjeve standarda. Uz uređen pravilnik kvalitete sa svim definiranim procesima postoji i veća mogućnost da će preduzeće zaista i proizvesti kvalitet. Zbog toga se često kod ostvarenja poslovne saradnje, odnosno sklapanja ugovora postavlja zahtjev za posjedovanjem certifikata ISO 9001, a poslovnik kvalitete se često daje na uvid poslovnim partnerima. Poslovnikom kvalitete se lakše odvija svakodnevni rad, bolja je iskorištenost vremena, manji utrošak materijala, bolji protok informacija, ušteda drugih troškova, djelotvornije praćenje cjelokupnih aktivnosti. Primjer iz prakse pokazuje specifičnosti polaznih motiva za uspostavljanje sistema i prednosti uspostave sistema upravljanja i poslovnika kvalitete, kao krovnog dokumenta.

Ključne riječi: poslovnik kvalitete, sistem upravljanja kvalitetom, interne prednosti, procedure

SUMMARY

The introduction of quality management system is often a necessary argument for increasing the competitiveness of SMEs. The introduction of ISO 9001 and establishment of quality regulation is an opportunity for most small and medium enterprises operating in Bosnia and Herzegovina to clearly define authority and responsibilities, processes in the enterprise, and especially the activities and working methods to enhance quality and increase competitiveness in the market. Rules of Quality is the umbrella document that follows the laws of standards. With Quality of Rules with all processes defined there is greater possibility that the enterprise will actually produce quality. It is often that realization of business cooperation or signing a contract claims possession of a ISO 9001, quality rules and often given insight into business partners. With Rules of Quality, it is easier to place the quality of daily work, better utilization of time, less cost of material, better flow of information, other cost savings and more effective monitoring of overall activities. Case Study shows the specific initial motivation for establishing a system and benefits of establishing the management system and Rules of Quality, as an umbrella document.

Keywords: rules of quality, quality management system, internal strengths, procedures

1. UVOD

ISO 9000 model je najrašireniji način upravljanja poslovnim sistemom, koji omogućava poslovnu efikasnost i predstavlja temelj za ostale standarde iz serije ISO standarda. Poslovna uspješnost je ujedno i osnovni motiv kompanije za uspostavu i certificiranje sistema kvalitete. Kompanije najčešće uvode sistem upravljanja kvalitetom ISO 9000, jer ISO 9000 specificira zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom za kompaniju koja treba da demonstrira svoju sposobnost da isporuči proizvod/uslugu koja ispunjava zahtjeve kupca i zahtjeve primjenjive regulative u svrhu povećanja zadovoljstva kupca. Poslovnik kvalitete predstavlja krovni dokumenat pri uvođenju ISO standarda u svakoj kompaniji. Putem uvedenog ISO 9001 sistema upravljanja osiguravaju se bolja tržišta, postiže poslovni odnos s kvalitetnijim kupcima kao i bolji prodajni i pregovarački uslovi.

Prema podacima certifikacijskih tijela koja djeluju u BiH preko 1150 kompanija u Bosni i Hercegovini uvelo sistem kvaliteta, što predstavlja oko 9% (deset) ukupno registriranih kompanija, (ako bi za kvalifikaciju uzeli svaku firmu koja je dobila ID/JIB- broj prema istraživanju koje je provela „New Market Consulting“ iz Sarajeva). Od broja registriranih poduzeća većina predstavlja mikro poduzeća - do 10 zaposlenih - oko 87%, pa tako i poduzeće koje je uzeto za primjer.

2. POSLOVNIK KVALITETE KAO DIO SISTEMA UPRAVLJANJA

Svako mikro i malo poduzeće ima neki sistem vođenja i obezbjeđivanja kvaliteta, ali da bi bilo konkurentno na otvorenom širem tržištu i izašlo iz okvira lokalnog poslovanja, treba da ispunjava bar 60-70% zahtjeva standarda ISO 9001. To znači da je potrebno raditi na poboljšanju, dopuni i usaglašavanju postojećeg sistema sa zahtjevima standarda. Da li će preduzeća poduzeti taj korak, zavisi od misije, vizije i ciljeva poslovanja i njegovog razvoja. Od svih sastavnih dijelova koji su bitni za uspješno postizanje nadmoćnosti kvalitete jedan je, iznad svih: aktivno vodstvo višeg menadžmenta[1].

Zahtjevi ISO 9001 sistema upravljanja obuhvataju: korištenje temeljnih načela upravljanja, upravljanje organizacijom putem procesa, procjenu napretka u funkcionisanju organizacije kroz poboljšanja njenih performansi itd. On ne daje gotova rješenja, nego se za svaki konkretan slučaj takav sistem treba razviti. Svi zahtjevi su univerzalni i potrebno ih je ugraditi u svaki poslovni sistem, bez obzira na djelatnost kojoj preduzeće pripada.

Pri procesu uvođenja ISO 9001, krovni dokumenat sistema upravljanja je poslovnik kvalitete. Svaka organizacija mora uspostaviti i održavati poslovnik o kvalitetu koji uključuje:

- a) područje primjene sistema upravljanja kvalitetom, uključujući detalje o isključenjima, kao i opravdanje za bilo koje isključenje
- b) dokumentirane procedure, uspostavljanje za sistem upravljanja kvalitetom ili upućivanje na njih, i
- c) opis međusobnih djelovanja procesa sistema upravljanja kvalitetom. [2].

Poslovnik kvalitete slijedi zahtjeve standarda, pa su poslovnikom definirani procesi i veza između istih u sistemu upravljanja. njihova identifikacija, a po pitanjima koja nisu relevantna za djelatnost organizacije uvedena su i obrazložena dozvoljena isključenja. Ova isključenja se odnose na planiranje realizacije proizvoda, te dizajn i razvoj.

Sistem obuhvata procese u organizaciji kako je definisano poslovnikom, a ne odnosi se na finansijske, knjigovodstvene i administrativne poslove.

3. OSNOVE I POSTUPAK ZA IZRADU I DONOŠENJE POSLOVNIKA KVALITETE

Iako je ispočetka uvođenje sistema upravljanja kvalitetom po zahtjevima ISO 9001 menadžment poduzeća smatrao troškom, pojavom specifičnih zahtjeva za stvaranje uslova za nastavak poslovanja sa poslovnim partnerima, kao što su veliki trgovački lanci: Merkator,

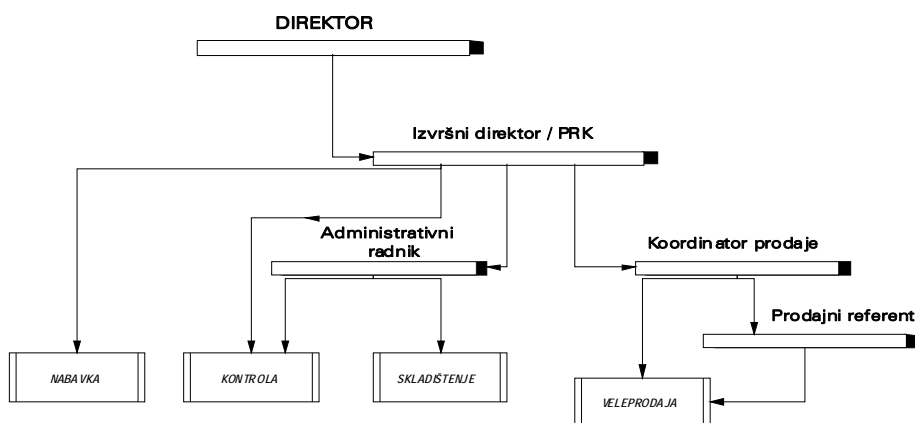
Konzum, DM, vedrogerije prepoznat je značaj standarda ISO 9001, pa je tako uvođenju ISO 9001 počelo se smatrati kao investiciju u poslovne prilike.

Menadžment preduzeća je donio odluku o uvođenju sistema upravljanja kvalitetom ISO 9001, da bi se poslovanje lakše prilagodilo zahtjevanim procedurama od strane trgovačkih lanaca. Proces uvođenja ISO standarda je trajao 8 mjeseci, gdje je ukazano na greške pri poslovanju. Uspostavljanje poslovnika kvaliteta zasnivalo se na poslovnoj politici i ciljevima poduzeća.

Poslovnik o kvalitetu je kreiran kao osnovni dokument kojim se definira sistema upravljanja kvalitetom. Poslovnikom su definirana područja koje obuhvata sistem, te isključenja sa obrazloženjima. Po pojedinim pitanjima standarda ISO 9001:2000 Poslovnik daje odgovarajuće odgovore ili upućuje na odgovarajuće procedure, kojima su definirani odnosi i veze između procesa.

Poslovnikom kvalitete definirani su osnovni podaci o organizaciji, kreirana je organizaciona shema, (slika 1) identificirani procesi i njihova veza u sistemu upravljanja kvalitetom i samo funkcioniranje procesa.

Uspostavljanjem poslovnika kvalitete određene su odgovornosti i ovlaštenja rukovodstva i zaposlenika organizacije, jer je u proseku poslovanja dolazilo do preklapanja poslova, pa tako da nitko nije preuzimao odgovornost.



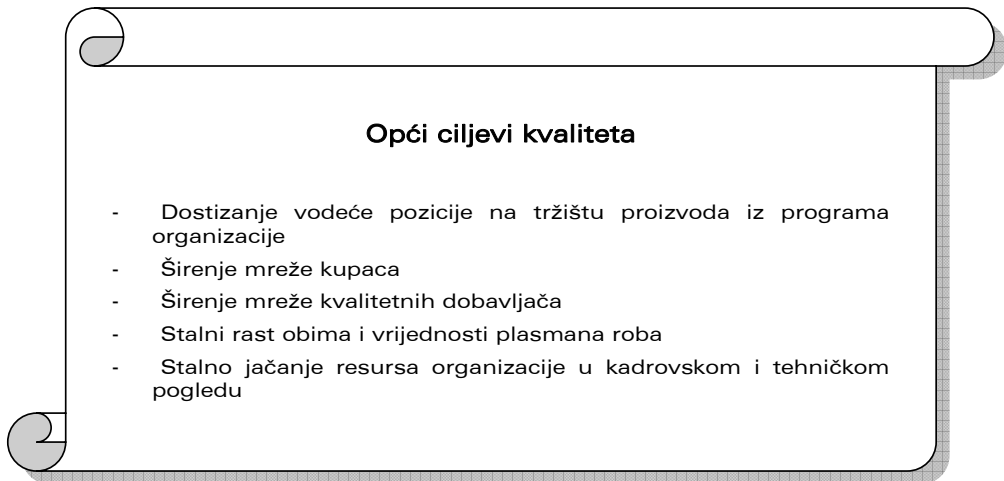
Slika .1. Organizaciona shema

U sklopu pravilnika definirani su i procesi planiranja, procesi koji se odnose na kupca, nabavku i proces izbora dobavljača, mjerenje zadovoljstva kupca, kao i korektivne i preventivne mjere.

Pored navedenih i definiranih procesa, Poslovnikom kvalitete definirani su opći ciljevi kvalitet (slika 2), kao i status organizacije, osnovni dobavljači i kupci, definirana politika kvalitete.

Poslovnikom kvalitete definirani su svi procesi poslovanja poduzeća VITA, procedure koje trebaju biti zadovoljene, obrasci koji su neophodni za poslovanje poduzeća, odnosno svi zahtjevi sistema upravljanja kvalitetom su navedeni u poslovniku, a zahtjevi koje nisu razvijeni (npr. 7.3. Dizajn i razvoj - navedeno je da poduzeće nema vlastiti proizvod, a time ni uspostavljen dizajn i razvoj proizvoda, te se ovaj dio isključuje). [3]

Poslovnik interno koriste članovi rukovodstva, a po odluci direktora Poslovnik se može dati partnerskim organizacijama u poslovne svrhe.



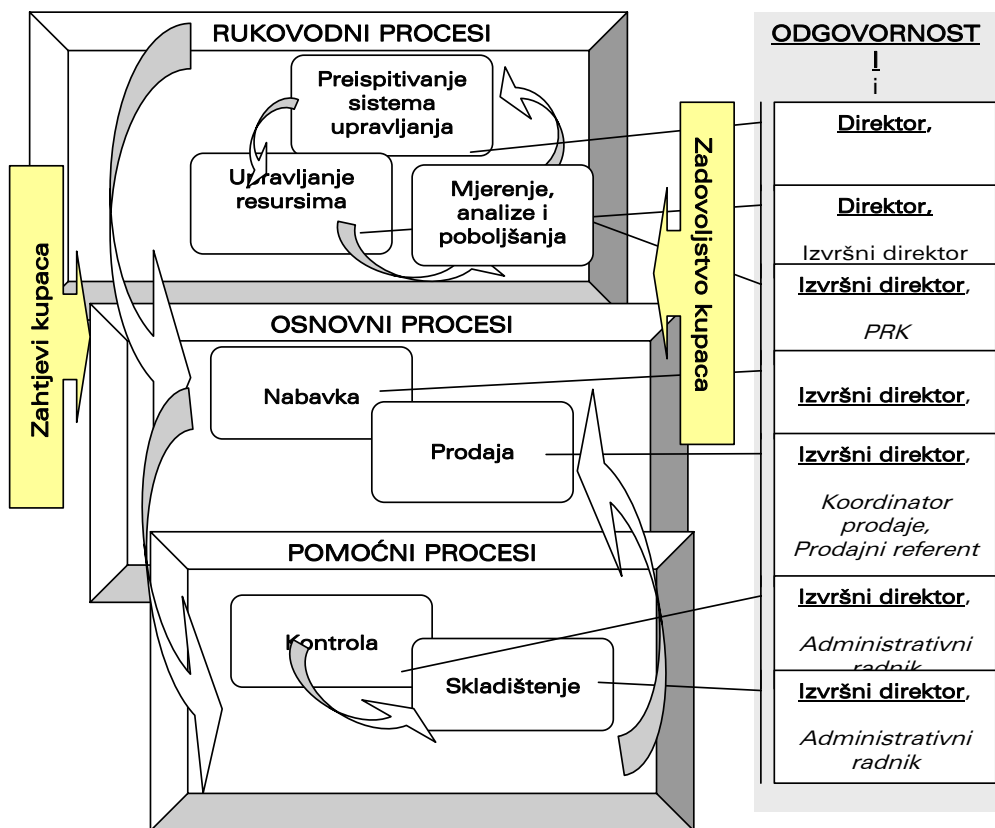
Slika 2.

4. SPECIFIČNOSTI POSLOVNIKA KVALITETE

Poduzeće VITA d.o.o. Zenica, kao malo poduzeće u kojem nisu bili regulirani i identificirani procesi, poslovnikom kvalitete su uspostavljene veze, odgovornosti i obaveze u sistemu upravljanja kvalitetom. Poslovnik kvalitete je identificirao međusobne veze i odgovornosti, kao i obaveze svakog člana kolektiva. Poduzeće je identificiralo osnovne, rukovodne i pomoćne procese, te definiralo slijed i interakciju ovih procesa, kao i odgovornosti i ovlaštenja u njihovom funkcioniranju. Takođe su definirani metode i kriteriji kontrole uspostavljenih procesa, te postupci analize i poboljšanja, a sve u cilju ostvarenja definirane politike i ciljeva kvaliteta.

Iz priložene sheme može se vidjeti da ukupnu odgovornost za funkcioniranje sistema ima rukovodstvo, a odgovornost za funkcioniranje procesa imaju vođe procesa. Vođe procesa su imenovani odlukama rukovodstva.

Potrebno je i biti dosljedan u primjeni poslovnika kvalitete, kao i stalno pratiti i ocjenjivati sistem kvalitete. Tokom primjene je došlo i do prilagodavanja kako procedura, tako i obrazaca u izmjenjenim uslovima poslovanja. Rađena su dva audita, te je mijenjan upitnik o zadovoljstvu kupaca i narudžbenica. Upitnik nije davao konkretne odgovore na pitanja o zadovoljstvu korištenja proizvoda, dok je kod narudžbenice dolazilo do neusaglašenosti između narudžbenice i računa, jer nije bilo kolone za dodatni rabat, koje su komercijalisti mogli da odobre, pa je dolazilo do nesporazuma u relacijama s kupcima. Utvrđena je i neusklađenost u definisanju odgovornosti i ovlaštenja, te je kao korektivna mjera uz ugovor o radu napravljen anex gdje su definisane odgovornosti. Proizvodi kojima je istekao rok nisu imali definisani postupak, a kao mjera je urađena procedura postupanja, te je u skladištu napravljeno odvojeno mjesto gdje se ti proizvodi odlažu do daljeg tretiranja.



Slika 3. Shema procesa, međusobnih veza, odgovornosti i obaveza

4. ZAKLJUČAK

Poduzeće VITA d.o.o. Zenica je implementirala sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 da bi osigurala: kontinuitet kvaliteta poslova kojima se organizacija bavi, zadovoljenje interesa i potreba kupaca i kontinuirano poboljšavanje poslovanja u cjelini.

Poslovnikom kvalitete kao krovnim dokumentom sistema upravljanja definirani su svi procesi poslovanja. Da bi se ispunili zahtjevi standarda ISO 9001:2000 poduzeće je na bazi postojeće organizacione sheme uskladila opise ovlaštenja i odgovornosti, te definirala osnovne procese u skladu sa poslovima kojima se bavi. Također, organizacija je uspostavila potrebnu sistemsku dokumentaciju, a u kontinuitetu brine o funkcioniranju procesa te o vođenju relevantnih zapisa u skladu sa ovom dokumentacijom. Kontinuirano se prate i analiziraju pokazatelji iz procesa, te se poduzimaju potrebne mjere radi osiguranja stalnih poboljšanja.

Motiv za uvođenje je nastao iz eksternih razloga, ali je pokazao i postojanje potrebe za unutrašnjim uređenjem poslovanja i ukazao na unutrašnje organizacione nedostatke, što je Poslovnik kvalitete definirao. Usvojeni su dokumenti: narudžbenica, upitnik o zadovoljstvu kupaca, forma zapisnika s sastanaka, forma zapisnika/izvještaj s terena. Za poslovanje skladišta, preduzeće posjeduje softver, tako da nije bilo potrebe za dodatnim obrascima.

Osim postizanja veće konkurentnosti i bolje pozicije na tržištu, zahvaljujući uvedenom sistemu upravljanja kvalitetom prema zahtjevima ISO 9001 poboljšani su i procesi rada, ne dolazi do preklapanja poslova i veća je efikasnost zahvaljujući uređenosti dokumentacije i definiranih u poslovniku kvalitete. Nakon certifikacije, VITA d.o.o. se prijavila u članstvo

Enterprise Europe Network, nakon čega su dobivene ponude od raznih kompanija iz Europe o potencijalnoj budućoj saradnji. Većina upita posjedovala je i stavku o posjedovanju ISO 9001 certifikata, a pojedinim kupcima je dostavljen i Poslovnik kvalitete, kao krovni dokument uspostave sistema upravljanja 9001.

Ugledna preduzeća razvijenih zemalja ne posluju s poduzećem koje ne posjeduje certifikat ISO 9001.

5. LITERATURA

- [1] J.M.Juran Frank, M.Gryna, Planiranje i analiza kvalitete, Mate, Zagreb, 1999
- [2] Bosanskohercegovački standard EN ISO 9001, drugo izdanje, decembar 2001
- [3] Poslovnik upravljanja kvalitetom VITA d.o.o, revizija 1, 2010
- [4] <http://www.bizon.ba>, januar 2011
- [5] Dr Safet Brdarević, Upravljanje kvalitetom-predavanja, Mašinski fakiltet u Zenici-Magistarski studij „Upravljanje kvalitetom“, Zenica, 2002
- [6] Vidosav D. Majstorović, Poslovna izvrsnost kao strategija za međunarodnu konkurentnost, International Journal „Total Quality Management Excellence“ VOL 36, No 1-2, 2008