



 POSLOVNA POLITIKA

ISSN 0354-2408 • UDC 006+658.5

kvalitet

časopis za unapređenje kvaliteta

godina XIX • Broj 1 - 2 - 2009.

SC
sava
centar

INTERNATIONAL
CONGRESS CULTURAL
& BUSINESS CENTER

МЕЂУНАРОДНИ
КОНГРЕСНИ КУЛТУРНИ И
ПОСЛОВНИ ЦЕНТАР

www.savacentar.net

book your date

CONGRESS

CULTURE

BUSINESS



A Milentija Popovića 9, 11070 Beograd, Srbija

T + 381 11/ 220 60 00

F + 381 11/ 260 55 78



YUQS - DRUŠTVO ZA CERTIFIKACIJU
I NADZOR SISTEMA KVALITETA d.o.o

Partner of

IONet
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

Specijalizovani časopis
za unapređenje kvaliteta

ISSN 0354-2408
CIP 658.562
COBISS.SR-ID69459719
UDC 006-658.5

Izdavač:
POSLOVNA POLITIKA AD
Izdavačko i konsalting preduzeće
11080 Beograd – Zemun
Kej oslobođenja 29

Direktor:
Vladimir TRAJKOVIĆ

Glavni i odgovorni urednik:
Evica MILIĆ

Tehnički urednik:
Radmilo STANKOVIĆ

Telefoni:
Redakcija – 011/2199-999
Pretpłata – 2192-038
Telefaks – 011/2611-428
E-mail: poslovnakbnet.co.yu
emilic@poslovnapolitika.com
pretplata@poslovnapolitika.com

UREĐIVAČKI KOLEGIJUM

Radomir BOŠKOVIĆ
Mr Miroslav JAKOVLJEVIĆ
Dr Đorđe JOVANOVIĆ
Mr Borislava JAKŠIĆ
Dr Miloš JELIĆ
Mirko MINIĆ
Evica MILIĆ
Prof. dr Ljubiša PAPIĆ
Stevó ORLIĆ
Prof. dr Milan J. PEROVIĆ
Slavoljub PETROVIĆ
Dr Predrag POPOVIĆ
Dr Zoran PUNOŠEVAC
Dr Jugoslav RADULOVIĆ
Vladimir SIMIĆ
Slobodan SOTIROV
Marinko UKROPINA
Prof. dr Ratko UZUNOVIĆ

ČASOPIS IZLAZI DVOMESEČNO

Godišnja pretplata za 2009. godinu –
14.580,00 dinara
Pretplata za inostranstvo
za 2009. godinu 180 evra

Tekući račun broj: 160-68463-36,
Banca Intesa, Beograd

Devizni račun: 5401000-140-7838
HVB Banka, Beograd

Redakcija zadržava sva prava
redakture tekstova, naslova, međuna-
slova i tehničkog oblikovanja svih pri-
mljenih materijala.
Preštampavanje dozvoljeno samo
uz navođenje izvora.

Priprema za štampu
(kompjuterski slog):
„Kvartet V“, Beograd

Štampa: „AKSIOM“ – Ralja

Motiv sa naslovne strane:



Vajar: Mr Vesna Brešković



- 3 **ATC Seminar: SA AKREDITACIJOM U EVROPU**
- 5 **FQCE: NACIONALNI MODEL IZVRSNOSTI U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI SRPSKE PRIVREDE**
- 6 **Kurs: MERENJE I POBOLJŠANJE PERFORMANSI**
- 7 **PROJEKTO Montaža Beograd, sa integrisanim sistemom menadžmenta: KVALITETOM I KONKURENTNOŠĆU DO USPEHA**
- 8 **Tigar INCON: POLIURETANSKI PODOVI**
- 9 **PODIZANJE NIVOVA KONKURENTNOSTI MSP NA REGIONU BRANIČEVO – PODUNAVLJE – Milica Mitković**
- 11 **POSLOVNA IZVRSNOST U OKRUŽENJU GLOBALNE FINANSIJSKE KRIZE – Dr Miloš Jelić**
- 14 **ISO 9001:2008 – DA LI SE NEŠTO STVARNO MENJA? – Vladimir Simić, Ivana Bačović**
- 18 **ZAHTJEVI NOVOG STANDARDA ISO 9001:2008 – KAKO RAZMATRATI, KAO KOZMETIKU ILI KAO PANIKU? – Dr Nenad Injac**
- 20 **JEDAN PRISTUP KVALITETU MENADŽMENTA – DEFINISANJE PROCESA MENADŽMENTA – Mr Milan Ivanović**
- 23 **RIZICI POSLOVANJA NAŠA SU STVARNOST – Prof. dr sc. Marko Bešker, Anita Bešker**
- 27 **RECIKLAŽA KAO IZVOR VEĆE KONKURENTNOSTI I ODRŽIVOSTI NACIONALNE EKONOMIJE – Prof. dr Slavko Arsovski**
- 30 **DOBRA PRAKSA ISHRANE (DPI): NOVI INTEGRISANI PRISTUP UPRAVLJANJU BEZBEDNOSTI HRANE – Prof. dr Radomir Radovanović, prof. dr Radoslav Grujić, dr Bogoljub Antonić**
- 34 **INTEGRISANJE SISTEMA BEZBEDNOSTI HRANE U MENADŽMENT ORGANIZACIJOM – Doc. dr Ilija Dekić**
- 40 **ORGANIZACIONA KULTURA I KVALITET – USLOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA – Prof. dr Miodrag Bulatović**
- 44 **KVALITETA SUSTAVA UPRAVLJANJA U HRVATSKOJ U ODNOSU NA EUROPSKO OKRUŽENJE – Mr sc. Miroslav Drljača**
- 50 **ČESTI PROPUSTI U PRIMENI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM – Zvezdan Marković, Sofija Đurđević**
- 53 **NAJČEŠĆE GREŠKE I ZABUNE U TUMAČENJU STANDARDA SRPS ISO 9001:2008 – Branislava Milovanov**
- 56 **FINANSIJSKI ASPEKTI U SUSTAVIMA UPRAVLJANJA KVALITETOM – Mr sc. Krešimir Buntak, mr sc. Zdenko Adelsberger, Tihomir Babić**
- 59 **ZAJEDNIČKI KRITERIJI KAO ZAHTJEVI ZA INTEGRACIJU SISTEMA UPRAVLJANJA – Mr sc. Zdenko Adelsberger, mr sc. Krešimir Buntak**
- 62 **PRAĆENJE PERFORMANSI Ciljeva iz politike kvaliteta kod integrisanih sistema menadžmenta – Slavoljub Petrović**
- 65 **MODELI ZA USTOVLAVLJANJE SISTEMA KVALITETA I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI U VISOKOM OBRAZOVANJU – Doc. dr Aleksandar Vujović, prof. dr Zdravko Krivokapić**
- 70 **OBRAZOVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNIH MENADŽERA – Momčilo Bajac, Đorđe Jovanović, Milan Matavulj**
- 72 **ODRŽIVOST POSLOVANJA IZ PERSPEKTIVE INFORMATIČARA – Prof. dr Milan Kukrika**
- 74 **ZAINTERESOVANE STRANE I KVALITET NA PROJEKTIMA – DA LI SU SVI STVARNO ZAINTERESOVANI – Dr Radoslav Raković**
- 77 **PITANJA KOJA TRAŽE JASNE ODGOVORE – ASPEKT PRIMENE REFERENTNIH STANDARDA PRILIKOM OCENJIVANJA TELA ZA OCENJIVANJE USAGLAŠENOSTI – Mr Natalija Jović Zarić**
- 79 **PRIMENA I SERIFIKACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM NA „OUTSOURCE PROCESIMA“ – Marinko Ukropina, Mirko Gavrilović**
- 81 **UPRAVLJANJE RIZIKOM U LANCU SNABDEVANJA – Vladimir Simić**
- 84 **SIPOC MODEL UPRAVLJANJA PROCESIMA – Ivana Bačović, Vladimir Simić**
- 87 **KLINIČKI PUTEVI, STRUKTURA I ZNAČAJ – Dr Ognjen Aničić**
- 88 **ANALIZA ZAHTJEVA ROHS DIREKTIVE U VEZI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE ZA ELEKTRIČNU I ELEKTRONSKU OPREMU – Jelica Grahovac, dr Predrag Popović, Ljubiša Kovačević**
- 92 **INSPEKCIJSKI NADZOR TERMOENERGETSKIH OBJEKATA SA ASPEKTA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE – Igor Vavić, Tatjana Živković, mr Đorđe Jovanović**
- 98 **METODOLOGIJA „20 KLJUČEVA“ I KLJUČEVI USMERENI NA POBOLJŠANJE KVALITETA – Zoran Sokolović, Đorđe Jovanović**
- 101 **OCENJIVANJE USAGLAŠENOSTI PROIZVODA – Jan Pajtaš**
- 104 **NAJČEŠĆE NEUSAGLAŠENOSTI U PRIMENI SISTEMA UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE HACCP SISTEMA – Vladimir Popadić**
- 106 **VREMENSKI POKRETANI TROŠKOVI AKTIVNOSTI – Prof. dr Slavko Arsovski, Predrag Pravdić**
- 110 **OCENJIVANJE BALANCED SCORECARD MODELA U ORGANIZACIJI AD BARSKA PLOVIDBA – Mr Jelana Jovanović, prof. dr Zdravko Krivokapić, mr Sabrija Ramović**
- 117 **ULOGA LIDERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U PROCESU UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA USLUŽNIH DELATNOSTI – Mr Ružica Perić**
- 120 **SLEDLJIVOST I LANCI HRANE – Mr Dragana Toljagić Milodanović**
- 123 **SUMMARY**

Mr.sc. Krešimir Buntak,
EOQ QSA, EOQ QSM, EOQ ESM, EOQ OHSSM
Centar za strateško upravljanje d.o.o., Zagreb
kresimir.buntak@inet.hr, kresimir@csu.hr

Tihomir Babić, dipl. ing.,
CIS ISM, EOQ ISMSM, EOQ QSA, EOQ QSM, EOQ ESM
HINT, Zagreb, tbabic@hint.hr

Mr.sc. Zdenko Adelsberger,
CIS ISM, EOQ ISMSM, EOQ QSA, EOQ QSM, EOQ OHSSM
Bluefield d.o.o., Zagreb, Hrvatska, zadelsbe@zg.t-com.hr

UDC 005.6:336.6

FINANCIJSKI ASPEKTI U SUSTAVIMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Pitanje koje se vrlo često ponavlja je, da li se može govoriti o uspješnom i sustavnom upravljanju organizacijom a da se isključuje financijski aspekt upravljanja. Posebno je čudno kada se u izjavi certificirane organizacije prema normi ISO 9001 može pročitati da sustav upravljanja kvalitetom vrijedi za cijelu organizaciju s izuzećem financija i računovodstva jer su ta područja "definirana zakonom". Neki idu čak toliko daleko da pokušavaju opravdati takav potez izjavama da se u normi ISO 9001, prema kojoj se sustavi certificiraju, nigdje ne spominju eksplicitno financije.

Ovim radom ukazat će se, kroz analizu povijesnog razvoja područja sustava upravljanja kvalitetom, zahtjeva norme, kao i zahtjeva ključnih riječi: sustav, upravljanje, menadžment, efikasnost i efektivnost, na značajnu povezanost financijsko - računovodstvene funkcije i sustava upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: sustav upravljanja kvalitetom, upravljanje financijama, menadžment, financijski resursi, troškovi kvalitete, efikasnost, efektivnost, kontroling

Uvod

Pitanje koje se vrlo često ponavlja je, da li se može govoriti o uspješnom i sustavnom upravljanju organizacijom, a da se isključuje financijski aspekt upravljanja. Posebno je čudno kada se u izjavi certificirane organizacije prema normi ISO 9001 može pročitati da sustav upravljanja kvalitetom vrijedi za cijelu organizaciju s izuzećem financija i računovodstva jer su ta područja „definirana zakonom“. Neki idu čak toliko daleko da pokušavaju opravdati takav potez izjavama da se u normi ISO 9001, prema kojoj se sustavi certificiraju, nigdje ne spominju eksplicitno financije. Takav način razmišljanja bio bi primjereniji promišljanju kvalitete prije 80-tih godina (makar je i to upitno budući se i tada ukazivalo na troškove kvalitete, posebno Juran s aspekta troškova proboja na višu razinu kvalitete) kada je težište bilo na kontroli i osiguranju kvalitete. Ulaskom u područje definirano ključnim riječima kao što su sustav, organizacija i upravljanje, filozofija kvalitete dobila je novu dimenziju, a time i šire zahtjeve i logiku – menadžersku logiku i menadžerski rječnik. Najznačajniji iskorak je učinjen filozofijom TQM-a koja postaje cilj sva-

ke organizacije koja ulazi u područje sustava upravljanja kvalitetom i na taj način teži poslovnoj izvrsnosti.

Odnos prema financijskim aspektima kroz povijest kvalitete

Kvaliteti u današnjem smislu značenja, odnosno shvaćanju kvalitete u modernom smislu, prethodio je razvoj znanosti o organizaciji i upravljanju. Tek polovicom 20. stoljeća, nakon završetka Drugog svjetskog rata, kvaliteta postaje samostalna znanstvena disciplina. Razdoblje između dva svjetska rata obilježeno je primjenom opće statistike u kontroli kvalitete i intenzivnim razvojem specifičnih statističkih alata i metoda. Moderna povijest kvalitete¹⁾ dijeli se na četiri osnovna razdoblja:

1. postavljanje temelja (kasne četrdesete do kasnih pedesetih dvadesetog stoljeća)
2. izgradnja novih tehnika i tehnologija (šezdesete i rane sedamdesete dvadesetog stoljeća)
3. uspostavljanje suvremene teorije kvalitete (počinje u kasnim sedamdesetima i traje do 1987. godine)
4. nastanak i svjetska implementacija modela sustava upravljanja kva-

tetom (jasno je obilježen pojavom norme ISO 9000 i pokretanjem filozofije TQM-a).

Promatrajući ova razdoblja i analizirajući tijek razvoja kvalitete jasno je vidljivo da se kvaliteta iz područja proizvodnje i kurative, razvila u složeni alat upravljanja sustavom (organizacijom). Posebno se to može zamijetiti u proučavanju dijela i misli glavnih predstavnika svakog od navedenih razdoblja. Ključni predstavnici prvog razdoblja Deming, Juran i Feigenbaum, nazvani „rani Amerikanci“, bez obzira na početak i postavljanje temeljnih pravaca razvoja kvalitete, u svojim se kapitalnim djelima osvrću i na financijske aspekte kroz uštede u procesima realizacije proizvoda smanjenjem škarta (primjena statističkih metoda u upravljanju procesima). Rezultat takvog promišljanja bila je i knjiga W. Shewharta „Ekonomična kontrola kvalitete industrijskog proizvoda“²⁾, s kojim je sura-

¹⁾ Vidi Injac: Moderna povijest kvalitete, MEK III

²⁾ Walter Shewhart: Economic Control of Quality of Manufactured Product, bio je uz Fredericka Taylora učitelj Deminga i na njega je imao odlučujući utjecaj kako u području statisti-

divao i sam otac moderne kvalitete Deming. Posebno se iz Demingovih radova (više od 170) i objavljenih pet knjiga može vidjeti kako je evaluirala njegova misao i koncepcija kvalitete od statističke kontrole kvalitete, do pogleda kroz novu ekonomiku u upravljanju sustavima³⁾. Drugi velikan kvalitete, predstavnik tog prvog razdoblja je Joseph Moses Juran. Njegova filozofija kvalitete zasniva se na istim temeljima na kojima je svoj sustav kvalitete gradio Deming: na primijenjenoj statistici prve polovine dvadesetog stoljeća i analizi kvalitete (poslovanja) kompletne organizacije, bilo proizvodne bilo uslužne. Centralna tema svih učenja Jurana je prevladavanje postojećeg stanja organizacije, odnosno kvalitete u organizaciji i prijelaz na novu višu razinu tzv. probom na višu razinu kroz Juranovu spiralu kvalitete⁴⁾. Cijeli postupak proba detaljno je obrađena u Juranovoj „Trilogiji kvalitete“ gdje se faza pripreme proba naziva „Planiranje kvalitete“, faza proba „Poboljšanje kvalitete“, a stanje nakon proba novo „Planiranje kvalitete“. Osnovni pokazatelj uspješno provedenih faza proba kvalitete i prelaska na višu razinu su troškovi kvalitete i tu možemo reći da po prvi puta i eksplicitno uvodimo financijske zahtjeve u kvalitetu. Čovjek čiji je rad definitivno označio probu kvalitete u zasebno, svjetski općepoznato područje znanosti je Armand Feigenbaum, koji kao treći predstavnik spada u skupinu tzv. „ranih Amerikanaca“. Poslije Drugog svjetskog rata Feigenbaum objavljuje stručne i znanstvene radove u kojima prvi uvodi neke pojmove i definicije na kojima se danas temelji cjelokupna filozofija kvalitete. Za analizu, u ovom radu, posebno je značajno uvođenje termina „Total Quality Costs“ (totalni troškovi kvalitete), ali i pojam i koncept totalnog upravljanja kvalitetom – TQM (Total Quality Management).⁵⁾ Za koncept TQM-a Feigenbaum je propisao deset načela (ili zapovjedi) i upravo zbog toga možemo reći da je udario temelje moderne misli o kvaliteti:

1. Kvaliteta je sveobuhvatni proces u organizaciji (vrijedi za sve funkcije u organizaciji)
2. Kvaliteta je ono što kupac kaže da jest
3. Kvaliteta i troškovi kvalitete su zbroj, a ne razlika
4. Kvaliteta zahtjeva potpunu individualnu i kolektivnu predanost
5. Kvaliteta je način mišljenja

6. Kvaliteta i inovacije su međusobno ovisni
7. Kvaliteta je etika
8. Kvaliteta zahtjeva stalno poboljšanje
9. Kvaliteta je troškovno najučinkovitiji i najjeftiniji put k produktivnosti
10. Kvaliteta je implementirani sustav koji obuhvaća sve subjekte – proizvođače, korisnike i dobavljače.

Nakon ovih načela i najgorljivijim zagovornicima kvalitete kao, nazovimo to tako, „tehničke discipline“ mora biti jasno da je filozofija kvalitete već tada prerasla u područje upravljanja organizacijom (između ostalog i troškovi, a to ukazuje na financijske aspekte) i time proširila svoje područje primjene od vrtića, javnih ustanova i institucija do proizvodnih organizacija. Promatrajući „Japance“⁶⁾, i njihovi glavni predstavnici Ishikawa, Taguchi i Shingo u svom razvoju i promicanju kvalitete nastavili su misao i filozofiju „Ranih Amerikanaca“: „Sve počinje statističkim tehnikama i alatima i završava na općoj filozofiji života i rada bilo koje organizacije“.⁷⁾ Osnovni elementi učenja i prakse Ishikawe su⁸⁾:

1. neposredna primjena osnovnih statističkih metoda
2. neposredna primjena sofisticiranih statističkih metoda
3. sedam osnovnih (klasičnih) alata u praksi kvalitete
4. prošireni klasični Demingov krug poboljšanja kvalitete
5. teorija i praksa krugova kontrole kvalitete
6. potpuna kontrola kvalitete tvrtke
7. prednosti sustava potpune kvalitete tvrtke

Iz zadnja dva elementa može se zaključiti da je kvaliteta i kod Ishikawe dobila epitet sveobuhvatnosti u smislu upravljanja tvrtkom (firmom, organizacijom) na kvalitetan način što za temu ovog rada nedvojbeno znači i uključivanje financijskog aspekta. Ishikawa je bio i jedan od najvratrenijih pobornika i propagatora krugova kvalitete primijenjenih na svim razinama tvrtke i razvijajući dosljedno tu filozofiju prvi je jasno uobličio Demingovu viziju filozofije kvalitete i Feigenbaumov model TQC (potpune kontrole kvalitete) u vlastiti sustav kontrole kvalitete cjelokupne organizacije i time postavio temelje razvoja onog što se danas zove potpunim

upravljanjem kvalitetom (TQM). Drugi veliki predstavnik „Japanaca“ Genichi Taguchi je razvio svoje nove, vrlo sofisticirane i specijalizirane tehnike u području kvalitete i to posebno u upravljanju procesima. Njegova zaokružena filozofija kvalitete dana je kroz devet zapovijedi od kojih je najzanimljivija za ovaj rad ona koja govori da:

• Glavni pokazatelji kvalitete moraju od početka do kraja biti financijski parametri i njihovo ponašanje.

Nastavak pregleda dat će se kroz djelo i misli slijedeće generacije koja se može u literaturi pronaći kao termin „Zapadne škole“ ili „Novi zapadni eksperti“, čiji su glavni predstavnici Philip Crosby, Tom Peters i Claus Möller. Nova zapadna škola kvalitete predstavlja svojevrstan Shewartov ciklus svih prethodnih škola (rano-američke i japanske) podignut za korak više na spirali razvoja znanosti o kvaliteti i to u pravcu cjelokupnog upravljanja sustavima (organizacijama). Pritom se uočava pet bitnih noviteta u odnosu na sadašnje škole⁹⁾:

1. Pokušava se temeljito razmatrati svako od bitnih područja kvalitete s tim da se dobiju sasvim prihvatljivi recepti odmah primjenjivi u praksi (upravljanje troškovima kvalitete kod Crosbyja, upravljanje kvalitetom procesa kod Pe-

ke, tako i kod postizanja stalnog poboljšanja kvalitete primjenom tzv. Shewartovog ciklusa (danas poznatijeg kao PDCA ili Demingov krug).

³⁾ Pored 170 objavljenih radova Deming je objavio pet knjiga: „Statistical Adjustment of Data“, 1938; „Some Theory of Sampling“, 1950; „Sample Design in Business Research“, 1960; „Out of The Crisis“, 1986; i „The New Economics“, 1993.

⁴⁾ Vidi Injac: Moderna povijest kvalitete, MEK III

⁵⁾ 1956. godine je u Harvard Business Review Feigenbaum objasnio pojam totalne ili potpune kontrole kvalitete (TQC – Total Quality Control), a klasični znanstveni rad koji je zaokružio službenu definiciju TQC objavio je 1961. godine. U istoj reviji je 1956. godine uveo i opisao što znače „Total Quality Costs“ (totalni ili potpuni troškovi kvalitete, a u četrdesetom izdanju svoje knjige „Total Quality Control“ (Mc Graw Hill, 1983. godine) daje definiciju i koncept totalnog ili potpunog upravljanja kvalitetom (TQM – Total Quality Management).

⁶⁾ U literaturi postoji niz klasifikacija vezanih uz podjelu moderne povijesti kvalitete, a većina potvrđuje podjelu na faze pod nazivima: „Rani Amerikanci“, „Japanci“, „Novi zapadni eksperti“ i „Doba modela kvalitete“

⁷⁾ Vidi Injac: Moderna povijest kvalitete, MEK III

⁸⁾ Vidi Injac: Moderna povijest kvalitete, MEK III

⁹⁾ Vidi Injac: Moderna povijest kvalitete, MEK III

tersa, upravljanje razinama osobnih postignuća kvalitete kod Möllera),

2. Teži se realizaciji takvih konačnih tehnika i metoda vođenja sustava (organizacije) koje bi morale dovesti do bitnog poboljšanja sustava kvalitete (14 faza kod Crosbyja, 12 karakteristika kod Petersa, 17 parametara kod Möllera),

3. Daju se sasvim praktični recepti za razvoj individualnih sposobnosti (Crosby, Möller) i već sasvim artikulirano predlaže pretvaranje menadžera kvalitete u savjetnike i trenere (Peters)

4. Sve se više izjednačava sustav TQM-a s tzv. „Poslovnom izvrsnošću“ organizacija (kod Crosbyja i Möllera kroz način razmišljanja, a kod Petersa potpuno jasno i naglašeno),

5. Nedvosmisleno se kod svih autora ističe kako je poslovna uspješnost, napredovanje i sigurnost organizacije (sustava, tvrtke...) u prvom redu vezana za sustav upravljanja kvalitetom i njegovo stalno poboljšanje.

Sve škole i svi predstavnici usmjerili su misao i filozofiju kvalitete u smjeru potrebe za kreiranjem univerzalnog (generičkog) modela sustava upravljanja koji bi vrijedio za sve organizacije i istodobno omogućio mjerenje, ispitivanje i klasifikaciju kvalitete sustava upravljanja. Tako krajem 80-tih godina prošlog stoljeća nastupa nova faza u razvoju znanosti o kvaliteti: stvaranje modela sustava upravljanja kvalitetom (Model sustava upravljanja kvalitetom prema seriji normi ISO 9000ff, TQM modeli kroz nagrade za kvalitetu, Poslovna izvrsnost, Integrirani sustavi upravljanja...).

Financijski aspekti u sustavima upravljanja kvalitetom

Proučavajući i analizirajući, kroz dosadašnja razmatranja, razvoj znanosti o kvaliteti i njen utjecaj na financijske aspekte u sustavima može se zaključiti da su financijski aspekti postali ključni element u sustavima upravljanja kvalitetom. Budući postoji zahtjev svake organizacije, a posebno one koja je certificirana ili se sprema za to, stvaranje viška vrijednosti i kvalitetno upravljanje sustavom, financijski aspekti se mogu prepoznati u organizacijama kroz:

1. efikasnu organizaciju sustava i odnos organizacijske strukture u odnosu na financijsku funkciju u organizaciji



2. učinkovitu uporabu financijskih resursa u realizaciji temeljnih procesa organizacije, ali i svih ostalih uključujući i procesnu strukturu organizacije

3. organizaciju financijske funkcije i to kroz dva ključna područja:

a. organizacijsku strukturu same financijske funkcije u sustavu (organizaciji, tvrtki...)

b. uspješno upravljanje sustavom kroz upravljanje financijskom funkcijom i to kroz:

i. definiranje financijskih politika (kao dijela ukupnih poslovnih politika koje u slučajevima TQM-a postaju ujedno i dio politike ukupne kvalitete)

ii. izradu planova i ciljeva sustava (koji u slučajevima TQM-a postaju ujedno i ciljevi ukupne kvalitete), kao i financijske funkcije, koji naravno u svojoj karakteristici moraju biti mjerljivi i financijski iskazani

iii. definiranje i računovodstveno bilježenje troškova kvalitete

4. mjerenje, analizu i poboljšanja definiranim u točki 8. norme u kojoj se zahtjeva ocjena efikasnosti i efektivnosti sustava upravljanja (radimo li prave stvari na pravi način), što se za cijeli sustav (organizaciju, tvrtku...) odražuje kroz kontroling (koji u malim i srednjim organizacijama može biti i dio organizacijske cjeline kvalitete¹⁰⁾) i sve rezultate prevodi na „menadžerski jezik“ – jezik novca (financija). Pritom se direktno traže dokazi vezani uz poboljšanja sustava upravljanja kao npr.:

a. poboljšanje uspješnosti poslovanja organizacije (ostvarenje ciljeva, povećanje efikasnosti procesa...) prevedeno kroz financijske učinke (povećanje dobiti, smanjenje troškova, koefi-

cijent likvidnosti, osiguranje financijskih resursa...) što je zahtjev primjene normi ISO 9000 ff za upravljanje sustavom kvalitete i ISO 19011 za auditiranje sustava.

b. Benefite (organizacijske i druge koji svi završavaju na financijskim pokazateljima) od projekta implementacije sustava upravljanja kvalitetom (ROI, i drugi pokazatelji sukladno suvremenim zahtjevima upravljanja projektima).

Zaključna razmatranja

Analizirajući razvoj misli i filozofiju kvalitete od samih početaka, a posebno u razdoblju moderne povijesti, vidljivo je da kvaliteta u tom razdoblju doživljava evoluciju i to iz područja funkcije proizvodnje i najčešće proizvodne organizacije u područje poslovnog upravljanja sustavima (organizacijama, tvrtkama...). Na taj način su stvorene pretpostavke za uvođenje modela upravljanja kvalitetom, koji imaju generičku ulogu alata za kvalitetno upravljanje. Kada se uđe u područje poslovnog upravljanja, neizostavno je prihvaćanje financija kao ključnog faktora uspješnog upravljanja. Sustavi (organizacije, tvrtke) koji su ušli u projekt implementacije sustava upravljanja kvalitetom, nastavno na trendove razvoja kvalitete, ne mogu i ne smiju izuzeti financijsku funkciju i aspekt iz područja certificiranja jer je to područje integrirano u cjelokupno poslovanje. Zbog toga mi je posebno drago zaključiti ovaj rad devetom zapovijedi jednog od gurma kvalitete japancu Ishikawe, poznatijem po statističkim alatima (Ishikawa dijagram) u kontroli i osiguranju kvalitete, koja upravo govori u prilog ovih zaključnih razmatranja:

Glavni pokazatelji kvalitete moraju od početka do kraja biti financijski parametri i njihovo ponašanje.

Literatura:

1. Nenad Injac: *Moderna povijest kvalitete*, MEK III dio, Oskar, Zagreb, 2001
2. K. Buntak: *Značaj i uloga kontrolinga u sustavima upravljanja kvalitetom*, 7. međunarodni simpozij o kvaliteti HDMK, Zbornik radova (ISBN953-6619-18-0), Solaris – Šibenik, 24.-26.10.2005.
3. Serija normi ISO 9000ff
4. Interna skripta *Škole za menadžera kvalitete*, Centar za strateško upravljanje d.o.o., Zagreb, 2008
5. Miroslav Drljača: *Troškovi kvalitete*, MEK V dio, Oskar, Zagreb, 2004

¹⁰⁾ Prema K. Buntak: *Značaj i uloga kontrolinga u sustavima upravljanja kvalitetom*, 7. međunarodni simpozij o kvaliteti HDMK, Zbornik radova (ISBN953-6619-18-0), Solaris – Šibenik, 24.-26.10.2005.