



SIMPOZIJ O KVALITETI
HRVATSKOG DRUŠTVA MENADŽERA KVALITETE

KVALITETA NAŠ IZBOR ZA BUDUĆNOST

ZBORNIK RADOVA

Međunarodni simpozij
KVALITETA NAŠ IZBOR ZA BUDUĆNOST

Održava se pod pokroviteljstvom:

Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva RH
Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa RH
Hrvatske gospodarske komore
Hrvatskog zavoda za norme
Državnog zavoda za mjeriteljstvo
Hrvatske akreditacijske agencije
Europskog centra za kvalitetu Moskva

Najsrdačnije se zahvaljujemo organizacijama koje su svojim priložima pomogle
uspješnu pripremu ovog simpozija:

Enel inženjering d.o.o. IDS Scheer Partner for Croatia, Split
Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
Maziva – Zagreb d.o.o. član Ina grupe Zagreb
Oskar, d.o.o. Zagreb
Podravka d.d., Koprivnica
Potomac Ltd. (brand Croata), Zagreb
Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb

Izdavač:

OSKAR d.o.o.

Centar za razvoj i kvalitetu

10000 ZAGREB,

Radoslava Cimermana 36a

Tel. 01 6556 233

www.oskar.hr

oskar@oskar.hr



Centar za razvoj i kvalitetu d.o.o.

Za izdavača:

Dr. sc. Marko Bešker

Urednica:

Dr. sc. Seka Kugler

Uređivački odbor:

Dr. sc. Nenad Injac

Dr. sc. Marko Bešker

Mr. sc. Miroslav Drljača

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 65.018(063)

MEĐUNARODNI simpozij menadžera kvalitete
(7 ; 2005 ; Šibenik)

Kvaliteta naš izbor za budućnost :
zbornik radova 7. međunarodnog simpozija
menadžera kvalitete, Šibenik, 24.-26.
10. 2005. / <urednica Seka Kugler>. -
Zagreb : Oskar, 2005.

ISBN 953-6619-18-0

451017028

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

KVALITETA NAŠ IZBOR ZA BUDUĆNOST

Zbornik radova

7. međunarodnog simpozija menadžera kvalitete

Šibenik, 24.-26. 10. 2005.

Zagreb, 2005.

Sadržaj:

PREDGOVOR	9
KVALITETA I POSLOVNA USPJEŠNOST	11
ANISKINA N.: Primjena procesnog pristupa u cilju povećanja učinkovitosti upravljanja osobljem	13
BUNTAK K.: Značaj i uloga kontrolinga u sustavima upravljanja kvalitetom	19
ČIŽMIĆ V.: Odgovornost Uprave za kvalitetu i poslovnu uspješnost	25
DRLJAČA M.: Konzistentnost kvalitete i poslovne uspješnosti u Hrvatskoj	33
GAŽI PAVELIĆ K.: Priprema za vođenje projekta	43
HULENIĆ D.: Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči	49
INJAC N.: Menadžer kvalitete – priznata struka i poziv?	55
LONCIH P.A., MALISHEVA K.V.: Upravljanje kvalitetom u automatiziranim proizvodnim sistemima	57
MILJEVIĆ S.: Pravni aspekti kao novi uvjeti u postupku uvođenja norme ISO 9001:2000 i auditiranja	61
SUČIĆ B.: EOQ menadžer kvalitete – zvanje potrebno Europi	67
UMIHANIĆ B., FAZLOVIĆ S., NUKOVIĆ A., SALIHOVIĆ F. Menadžerske odluke za implementiranje sistema kvaliteta u poduzećima	71
KVALITETA NAŠ IZBOR	77
BENČIĆ A.: Statističke metode u postupcima poboljšanja sustava kvalitete	79
COTA P.: Trgovačka društva u vlasništvu države i upravljanje kvalitetom	87
DREKOVIĆ J., SKAKA Z. i drugi: Informisanje u službi sistema kvaliteta	93
GLIGORIĆ G.: Kako učiniti «vidljivim» upravljanje kvalitetom	99
KUDAČKOVA S.: Integracijske mogućnosti menadžmenta kvalitete i public relation	109
LISSE S.: Menadžment uslugama u informacionim tehnologijama	113
STANKO, Z.: Integrirani sustavi upravljanja u državnoj upravi	125
VASILKOV Y., INJAC N.: Zadaci edukacije stručnjaka za kvalitetu o statističkim metodama	129
WINTER J.: Austria Quality Seal	135

KVALITETA I OBRAZOVANJE	139
ANTONOVA I., BAŠINOVA S., KOVALJČUK S., SUHAREV A.: Ocjena kvalitete pripreme stručnjaka	141
ANTONOVA I., GAJNULLINA L., KOVALJČUK S., SUHAREV A.: Suvremeni sustav obrazovanja stručnjaka: od kompenzacijskog prema naprednom	145
ANTONOVA I., KOVALJČUK A.: Uloga informacijske podrške u upravljanju kvalitetom obrazovnih usluga	149
AVELINI HOLJEVAC I. Kvaliteta visokog obrazovanja za menadžere u turizmu i hotelskoj industriji	153
BELE D.: Europska jezična mapa	159
GUŠINA L.: Ocjena kvalitete školovanja kod stručnog usavršavanja	163
 BOLONJSKI PROCES I KVALITETA	 169
BELAK S., ČIČIN ŠAJN, D: Usklađivanje kvalitete studija menadžmenta sa zahtjevima Bolonjskog procesa	171
BELAK S., PERKOV J., RADIĆ T.: Kontrola kvalitete nastavnog procesa	179
GAJNULINA L., ANTONOVA I.: Ocjenjivanje kvalitete obrazovanja u Rusiji u uvjetima realizacije Bolonjske deklaracije	187
LAZIBAT T., BAKOVIĆ T: Sustavi upravljanja kvalitetom u Hrvatskom visokom školstvu	191
SOKOLIĆ D.: Bolonjski proces i kvaliteta	197
 KVALITETA – UPRAVLJANJE OKOLINOM I I RIZICIMA	 203
BEŠKER M.: Politika upravljanja okolišem nezaobilazni dio procesno orijentiranog sustava upravljanja kvalitetom	205
ČIČEK J.: Društveni aspekti održivog razvoja	213
GAJIĆ R.: Primjena suvremenih tehnologija pri uvođenju i održavanju ISO 14001 sustava	219
GUŠINA L., VASILKOV J.: Metode izračuna rizika u sustavima menadžmenta sigurnosti	225
LIPERT M.: Kvaliteta i upravljanje rizicima	231

MR. SC. KREŠIMIR BUNTAK
B.A.N. savjetovanje i usluge
ZAGREB

ZNAČAJ I ULOGA KONTRO- LINGA U SUSTAVIMA UPRAVLJA- NJA KVALITE- TOM

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, kontroling, procesni pristup

SAŽETAK

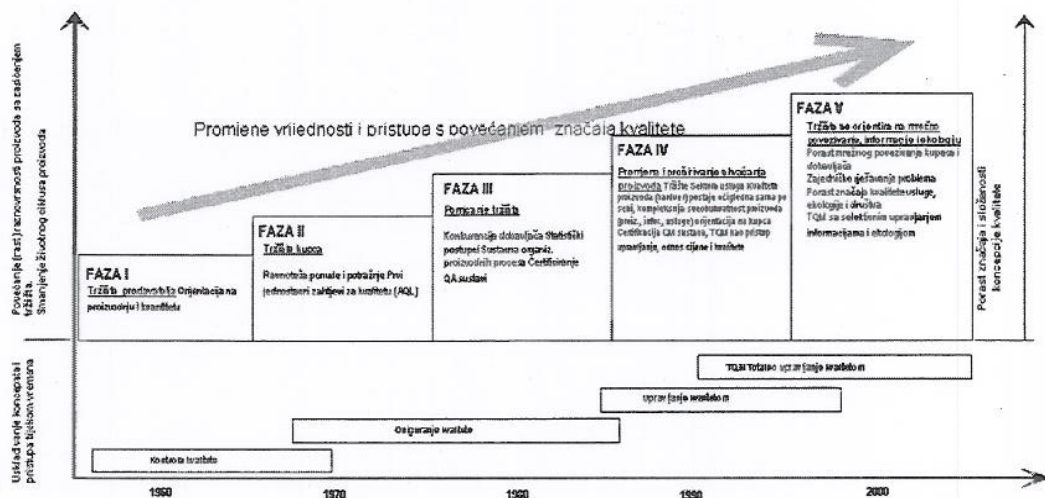
Sve složeniji uvjeti poslovanja uzrokovani brzim promjenama uvjeta na tržištu, zahtjevom za brzim odgovorom na poslovne poteze konkurencije, težnjom kupca da u svakom sljedećem ugovoru dobije bolju ili istu kvalitetu uz nižu cijenu, potaknuli su one najuspješnije, a za njima i ostale da krenu nekim drugim putovima opstanka na tržištu. Rastuća kompleksnost poslova, te rastuća dinamika i nesigurnost okruženja, uzrok su promjeni promišljanja koje je iz strukturalnog prešlo u procesno. Na taj način sve važnijim postaje procesna orijentacija organizacije u kojoj se organizacijske jedinice oblikuju sukladno specifičnim zahtjevima integriranog lanca stvaranja vrijednosti, prateći, analizirajući i upravljajući procesima, te stavljajući kao imperativ povećanje efikasnosti procesa u funkciji angažiranja unutarnjih rezervi u stvaranju konkurentne pozicije na tržištu. Značajnu ulogu u takvom promišljanju i primjeni najbolje prakse managementa, organizacije i upravljanja preuzeli su sustavi upravljanja kvalitetom, posebno primjenjujući filozofiju poslovne izvrsnosti. Upravljanje prema načelu „Demingovog kruga“, uz sveprisutnu procesnu orijentaciju i zahtjeve za stalnim poboljšanjem u funkciji zadovoljstva kupca, potaknuli su na promišljanja o međusobnoj ovisnosti, mjestu i ulozi kontrolinga u sustavima upravljanja kvalitetom.

RAZVOJ KONTROLINGA I UPRAVLJANJA KVALITETOM

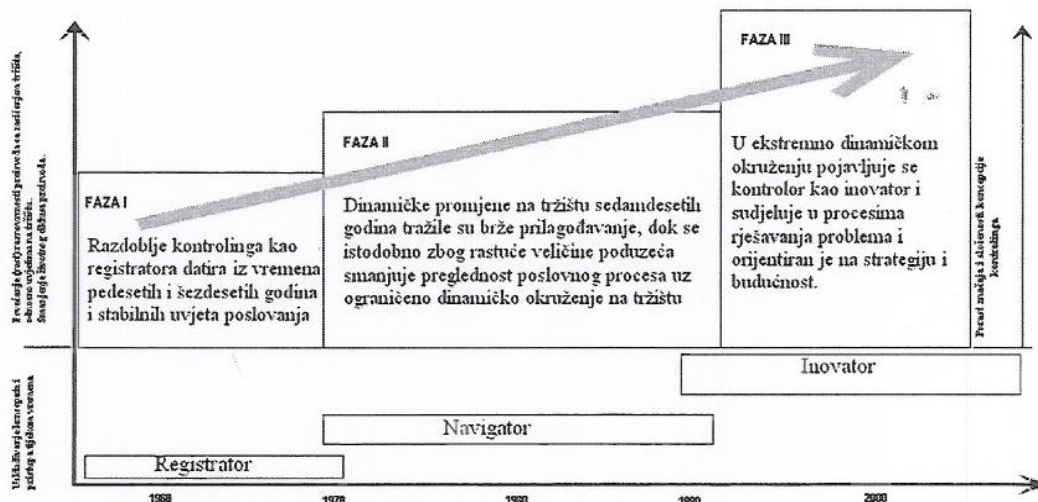
Oba sustava (kontrolinga i kvalitete) od samih početaka do danas doživjela su razvojne transformacije sličnih filozofskih predznaka, ovisno o uvjetima na tržištu (stabilno ili dinamičko) i filozofijama upravljanja poduzećem. Na taj su se način gotovo približili u međusobnoj povezanosti i ovisnosti.

Gledajući razvoj sustava upravljanja kvalitetom (1) možemo ga podijeliti na faze:

1. Kontrolu kvalitete
2. Osiguranje kvalitete
3. Upravljanje kvalitetom
4. TQM – totalno upravljanje kvalitetom
5. Poslovna izvrsnost.



Slika 1. Razvoj upravljanja kvalitetom (1)



Slika (2) Razvoj kontrolinga

Svaku fazu obilježili su drugačiji uvjeti na tržištu, koje je doživjelo velike transformacije od stabilnog prema ekstremno dinamičkom tržištu, te načini i stilovi upravljanja poduzećem koji su, također, doveli do drugačijih promišljanja o upravljanju poduzeća, njegovom organiziranju kao i definiranju zainteresiranih strana kao i odnosu prema njima.

S druge strane, sustav kontrolinga doživljavao je slične transformacije ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja na tržištu. U svjetlu situacijskog pristupa promatra se uobičajeno i razvoj kontrolinga kroz tri generacije:

1. Kontrolor kao registrator
2. Kontrolor kao navigator i
3. Kontrolor kao inovator. (2)

Razdoblje kontrolinga kao registratora datira iz vremena pedesetih i šezdesetih godina i stabilnih uvjeta poslovanja, veće potražnje od ponude, relativno sigurnih informacija o okruženju, učestalog ponavljanja istih ili sličnih situacija, korištenja provjerenih tehnoloških postupaka, te niske razine inovativnosti. Dinamičke promjene na tržištu sedamdesetih godina tražile su brže prilagođavanje, dok se istodobno zbog rastuće veličine poduzeća smanjuje preglednost poslovnog

procesa uz ograničeno dinamičko okruženje na tržištu. U takvom okruženju kontroling dobiva novu dimenziju i ulogu, od registratora prema navigatoru (on kapetanu – direktoru nastoji olakšati usmjeravanje i upravljanje brodom – poduzećem). Služi se pojedinim instrumentima poput proračuna, kontrole njihovog ostvarenja i izvještavanja, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova i izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima u funkciji upravljanja poduzećem. I dok su se ranije samo prikupljale informacije o ostvarenju, u tom razdoblju teži se uspoređivanju sadašnjeg ostvarenja s unaprijed postavljenim ciljevima. U ekstremno dinamičkom okruženju, kojemu smo i mi danas svjedoci, pojavljuje se kontrolor kao inovator i sudjeluje u procesima rješavanja problema, a orijentiran je na strategiju i budućnost.

Uspoređujući oba sustava, posebno uzroke njihovog razvoja i evolucije, te sagledavajući njihov položaj i ulogu u poduzeću može se zaključiti da su njihove krivulje razvoja, kada bi ih gledali kroz isti dijagram, imale trend zbližavanja.

SISTEMATIZACIJA, KONCEPCIJA KONTROLINGA

Kontroling je efikasan suvremen koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način (3). To je skup procesa i informacijskih sustava u funkciji podrške managementu u procesu odlučivanja. Sukladno izravnim ciljevima, moguće je izvesti pojedine koncepcije kontrolinga (2):

- računovodstveno orijentirana koncepcija – usmjerenje računovodstva na budućnost, te usmjerenje računovodstva, planiranja i kontrole svih poslovnih aktivnosti na njihov kvantitativni aspekt i to radi osiguranja likvidnosti i dobiti.

- informacijski orijentirana koncepcija – ističe informacijski cilj kontrolinga u sklopu sustava ciljeva poduzeća, zbog čega je proširenje informacijskog temelja kontrolinga centralno obilježje načela.

- upravljački orijentirana koncepcija – izvodi ideju kontrolinga iz cijelog spektra poslovnog upravljanja: kontroling se smatra parcijalnim sustavom unutar sustava vođenja (managementa). Prema toj koncepciji izvode se originalne

funkcije kontrolinga, tako da se može govoriti o sveobuhvatnoj i najzrelijoj koncepciji.

- koncepcija načela praktičara – zajednička joj je orijentacija na cilj, tako da se i kontroling shvaća kao instrument ciljnog upravljanja poduzećem.

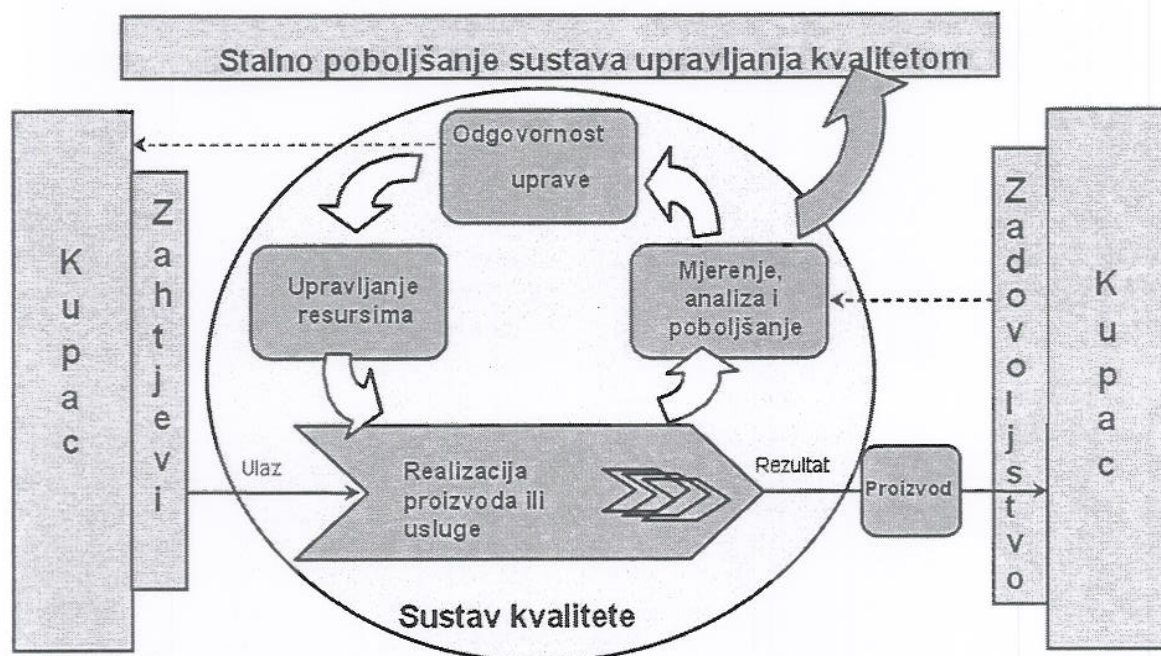
Provedena su razna ispitivanja kako bi se došlo do popisa poslova u kontrolingu, a koji se dijele na:

- stručna pomoć pri izgradnji i provođenju planiranja, kontrole i informiranja
- suradnja pri definiranju ciljeva poduzeća i područja
- Usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova s globalnim
- poslovno izvještavanje i interpretacija
- stručna pomoć pri izradi i ostvarenju proračuna
- stručna pomoć pri operativnom planiranju
- stručna pomoć pri obračunu troškova i izradi kalkulacija
- stručna pomoć pri uvođenju i organizaciji EOPa
- ekonomsko savjetovanje za poduzeće i njegove organizacijske jedinice
- podrška stratezijskom planiranju
- koordinacija projekata
- posebna istraživanja (spoznavanja problema, načini njihova rješavanja)

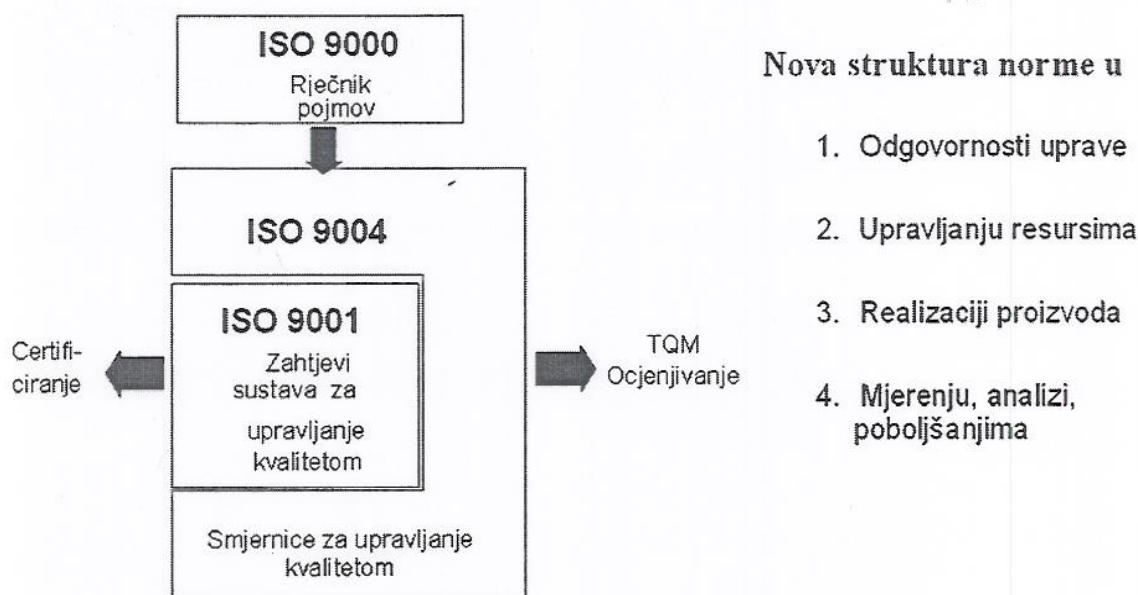
Ciljevi i zadaće kontrolinga izvode se iz ciljeva organizacije pri čemu, sagledavajući najvažnije determinante uspjeha profitno orijentiranih organizacija, razlikujemo nekoliko orijentacija kontrolinga:

1. Orijentacija na rentabilnost poslovanja pri čemu je usmjerenost na:
 - troškove
 - prihode
 - dobitak / doprinos pokriću
2. Orijentacija na likvidnost i financijsku stabilnost stavlja težište na:
 - podrijetlo sredstava
 - korištenje sredstava
3. Orijentacija na procese predstavlja usmjerenje na:
 - mjerne (kritične) točke
 - rezultat

Osim ovog načina sistematizacije, postoje i sistematizacije prema pojedinim funkcionalnim područjima, objektno orijentiranim organizacijskim strukturama, procesu planiranja, fazi razvoja poduzeća i dr.



Slika 3: Procesni pristup sustava upravljanja kvalitetom (4)



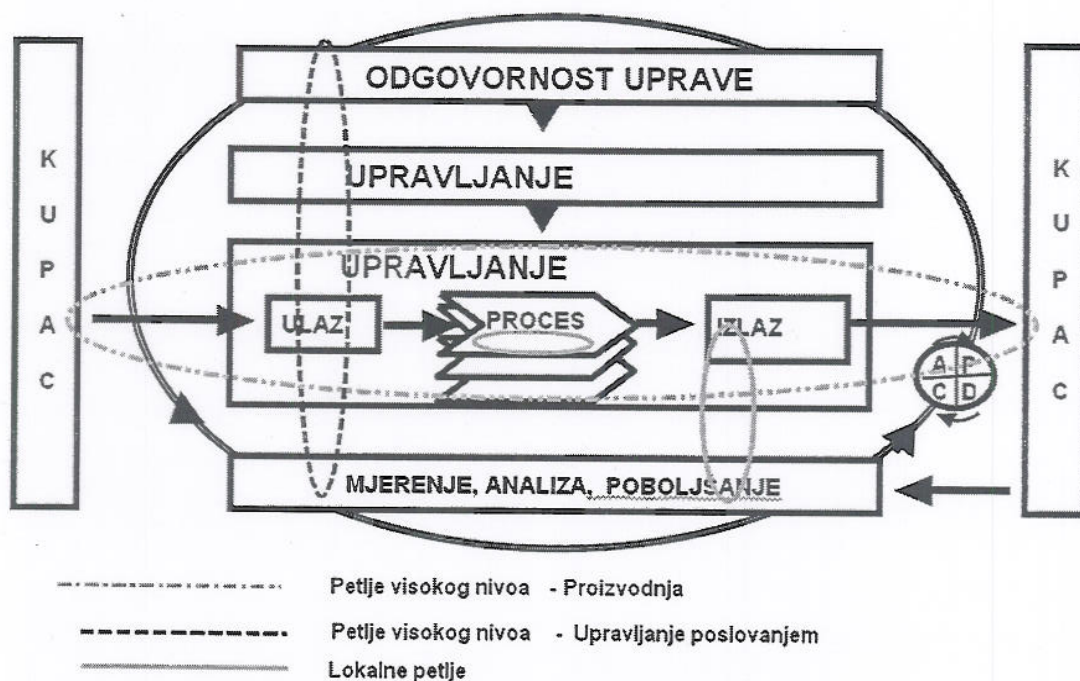
Slika 4: Nova struktura ISO 9001 i 9004 (1)

MJESTO I ULOGA KONTROLINGA U PROCESNOJ ORJENTACIJI NORME ISO 9001:2000

Zadnja revizija norme ISO 9000 ff donijela je procesnu orijentaciju (slika 3.) kao glavni zahtjev uz stalno poboljšanje sustava i zadovoljstvo kupca, odgovornost uprave, upravljanje ciljevima i resursima.

Dijelovi koji su doživjeli razvojne pomake u novoj reviziji norme su odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizacija proizvoda, te mjerenje, analiza i poboljšanje (slika 4.).

Upravo u tim točkama norme i njezinim zahtjevima stvorila se potreba aktivnog uključivanja sustava kontrolinga u sustav upravljanja kvalitetom posebno iz razloga zajedničkog razvoja. Sada je kontroling, i to posebno upravljački, (ako gledamo ISO 9001), odnosno inovativni



Slika 5: Petlja u procesnom modelu ISO 9001: 2000 (1)

(TQM) postao vrlo važan čimbenik, sukladno zahtjevima stalnog poboljšavanja, što u sebi sadrži filozofiju Demingovog kruga čemu je vrlo blizu zadnje definirana koncepcija kontrolinga. Sukladno tome, uz sve do sada nabrojene orijentacije kontrolinga, na važnosti je dobila upravo procesna orijentacija koja više nije samo usmjerena na faze i rezultat, već i na kritične točke procesa u kojima se definiraju i kritični faktori koji se prate i mjere sukladno definiranom cilju kontrolinga koji se odnosi na povećanje sposobnosti reakcije (efikasnosti) i aktivnog prilagođavanja (efektivnosti) vođenja sustava u funkciji ostvarenja ukupnih ciljeva. Kada bi se pokušalo točno sagledati mjesto ili točka gdje se ta dva sustava spajaju, tada bi to svakako bilo u točki 8 norme koja govori o mjerenju, analizi i poboljšanjima što je i iskonski zadatak kontrolinga, a posebno se ogleda kroz matricu mjerenja efikasnosti procesa (slika 3.). Praćenje procesa kroz definirane točke koje utječu na njegovu efikasnost i efektivnost uz analizu interaktivnosti s ostalim procesima u složenim sustavima, vrlo je važna funkcija u sustavima upravljanja kvalitetom, a konceptualno se poklapa s osnovnom funkcijom i zadaćom kontrolinga. Naravno da dolazi do značajne uloge kontrolinga sukladno njegovoj koncepciji i u ostalim točkama norme, a posebno u točkama 5. Odgovornost Uprave (planiranje i upravljanje), 6. Upravljanje resursima i 7. Realizaciji proizvoda ili usluga. Nastavno, vidi se i iz dosadašnjih razmatranja, teško je moguće

govoriti o sustavima upravljanja kvalitetom, a da u njima nije integrirana i funkcija kontrolinga ili kao zaseban sustav interaktivno povezan sa sustavom upravljanja kvalitetom ili jednostavno integriranim u njega, posebno kada se govori o malim i srednjim poduzećima. Takav zaključak svakako otvara jedno novo pitanje, a to je pitanje organizacijskog ustroja oba sustava na čemu bi se svakako trebalo provesti ozbiljnije istraživanje.

ZAKLJUČAK

Oba sustava (kontrolinga i kvalitete), od samih početaka do danas, doživjela su razvojne transformacije sličnih filozofskih predznaka i time se gotovo približili u međusobnoj povezanosti i ovisnosti. Pritom, naravno, ostaje otvoreno pitanje organizacijskog ustroja oba sustava, koje bi u skorijoj budućnosti moglo dovesti do potpune funkcionalne i organizacijske integracije. Kada bi se pokušalo točno sagledati mjesto ili točka gdje se ta dva sustava spajaju, tada bi to svakako bilo u točki 8 norme koja govori o mjerenju, analizi i poboljšanjima što je i iskonski zadatak sustava kontrolinga. Ono što svakako daje poseban značaj ovakvom promišljanju su i nove smjernice u pogledu norme koje su u prvi plan postavile neke nove/stare aspekte i to financijske, pravne i odgovornost Uprave.

LITERATURA:

1. ÖVQ i OSKAR: Školovanje za menadžere kvalitete, Tečaj 4. TQM, skripta
2. N. Osmanagić Bedenik: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
3. I. Avelini Holjevac: Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
4. N. Injac: Upoznajmo normu ISO 9000 I dio, Mala enciklopedija kvalitete, Oskar, Zagreb, 2002.
5. Serija normi (HRN EN) ISO9000ff

CONTROLLING – SIGNIFICANCE AND ROLE IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

SUMMARY

The conditions of doing business are becoming more complex every day due to fast changes of the market conditions, requirements to give a very prompt answer to the business actions of the competition, demand of the customers to receive better or at least equal quality at lower price. The most successful businessmen and those following them were forced to take some new paths in order to survive on the market of today. The complexity of business is growing constantly, as well as the dynamics and insecurity of the encirclement,

which has caused the change in the manner of thinking inverting itself from structural into procedural. It is noticed that the procedural orientation of the organization is becoming more and more important day after day. In this orientation the organizational units are formed in accordance to certain requirements of the integrated chain of generating value; monitoring, analyzing and managing the processes, putting a stress on the increase of efficiency of the process in the function of engaging the inner reserves while creating the competing position on the market. The quality management systems, applying the philosophy of business excellence, have taken a very important role in the way of business thinking and implementing the best management praxis. The management according to the principle of "Demming circle", followed by a very present process orientation and requirements for permanent improvement in order to achieve satisfied customers have called forth to thinking about mutual dependence, place and role of controlling in the quality management systems. Both systems (of controlling and quality) have gone through many changes from the day they were recognized, all of the similar philosophic direction, so they almost joined in the mutual connection and dependence, which could soon lead to the complete functional and organizational integration.

Key words: QMS, controlling, process approach