



 POSLOVNA POLITIKA

ISSN 0354-2408 • UDC 006+658.5

kvalitet

časopis za unapređenje kvaliteta godina XVI • Broj 3 - 4 • 2006.

... ZAŠTITIMO PRIRODU !



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

Šef prodaje:
Mirjana PEJANIĆ

Telefoni:
Redakcija – 011/2199-999
Prodaja – 611-873
Telefaks – 011/611-428
E-mail: pospol@eunet.yu
pospol@infosky.net

UREĐIVAČKI KOLEGIJUM

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

ČASOPIS IZLAZI DVOMESEČNO

Godišnja pretplata za 2006. godinu
– 12.000,00 dinara + PDV 8%
Pretplata za inostranstvo
za 2006. godinu 160 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, među-
naslova i tehničkog oblikovanja svih
primljenih materijala.
Preštampavanje dozvoljeno samo
uz navođenje izvora.

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

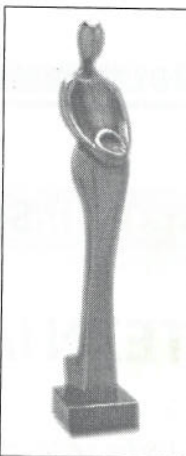
Štampa: „AKSIOM“ – Rajla

Motiv sa naslovne strane:

SGS

Beograd

Vajar: Mr Vesna Brešković



- 2 Sednica Upravnog odbora FQCE: TEŽNJA KA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI
- 3 Jubilara – 15. tradicionalna Manifestacija: NEDELJA KVALITETA 2006.
- 5 Drugi Balkanski forum o kvalitetu: NAJBOLJE PRAKSE NA BALKANU
- 6 Brand Fair 2: IZGRADNJA I UNAPREĐENJE BRENDA
- 7 Privredna komora Srbije sa usaglašenim sistemom menadžmenta kvalitetom po standardu ISO 9001:2000: KVALITET DELOVANJA POTVRĐEN SERTIFIKATOM
Razvoj konsultativne usluge PKS za sistem menadžmenta kvalitetom:
OBUKA ZA MENADŽERE KVALITETA
- 8 Entelova benčmarking radionica: UČENJE OD NAJBOLJIH U KLASI
- 9 Povodom 15 godina rada "Oskara" iz Zagreba: "OSKAR I NJEGOV PREOBRAŽAJ"
- 10 "Oskarovi" jubileji u Opatiji: PRVIH 15 GODINA RADA I 10 GODINA ŠKOLE ZA EOQ MENADŽERE
- 11 FQCE kurs: MAPIRANJE I POBOLJŠAVANJE PROCESA
- 12 IV Sednica Odbora za kvalitet i zaštitu životne sredine RPK Valjevo i SPREG 3:
SAJAM PRIVREDE KOLUBARSKOG OKRUGA
Centar za kvalitet Mašinskog fakulteta u Kragujevcu:
UNAPREĐENJE KVALITETA I ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE – IQEP
- 13 DQM Praktični seminar: INTERNE PROVERE PREMA STANDARDU JUS ISO 19011:2003
- 14 Zlatibor, od 6. do 10. februara 2006: TRADICIONALNI ZIMSKI SEMINAR AGENCIJE "KONPES"
- 15 Obežben Svetski dan voda 2006: VODA I KULTURA – Procvat i sumrak civilizacije
IV Sednica Odbora za zaštitu životne sredine PKS: CENTRALNA TEMA – UPRAVLJANJE OTPADOM
Specijalistička obuka: PRIMENA PROPISA O PROCENI UTICAJA NA ŽIVOTNU SREDINU
- 16 Deveto savjetovanje sa međunarodnim učešćem: PO SAVJET NA SAVJETOVANJE
- 17 9. Međunarodna konferencija – UPRAVLJANJE KVALITETOM I POUZDANOŠĆU – DQM 2006
- 19 ICQME 2006
- 21 Konferencija održavanja "KOD – 2006":
ODRŽAVANJE U FUNKCIJI BEZBJEDNOSTI ZDRAVLJA NA RADU
- 22 TOC: PARTNER ZA BUDUĆNOST U OBLASTI OCENJIVANJA
USAGLAŠENOSTI TEHNIČKIH PROIZVODA
- 26 KVALITET I SIGURNOST – NAŠ NAČIN ZA OSTVARENJE CILJA – Mr Slobodan Panić
- 27 Specijalni prilog: REZULTATI PRAKSI KVALITETA KROZ OBJAVLJENE STUDIJE – Miodrag Vuković
- 35 PROCESNO ORIJENTISANI SISTEMI – Prof. dr Slavko Arsovski
- 43 MOĆ CILJEVA – Prof. dr Milan Kukrika
- 44 SVEST ZAPOSLENIH O VAŽNOSTI I ZNAČAJU OSTVARIVANJA CILJEVA KVALITETA
– Mr Zorica Tanasijević
- 46 POTENCIJALI STALNOG POBOLJŠANJA U POSTIZANJU POSLOVNE IZVRSNOSTI – Emir Čerimović,
Hakija Tucaković, Drago Popović
- 50 AKREDITACIJA – GARANT POVJERENJA – Prof. dr Zdravko Krivokapić, Ranko Nikolić
- 53 PROCESNI PRISTUP U PROVERAMA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM – Vladimir Simić
- 55 MJESTO I ULOGA PLANIRANJA U UPRAVLJANJU KVALITETOM – Mr sc. Krešimir Buntak
- 58 SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U OSIGURANJU – Branko Paripović
- 61 ADEKVATNA PRIMENA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA
KAO PREDUSLOV POBOLJŠANJA KVALITETA I BEZBEDNOSTI PRUŽENIH USLUGA – Sofija Đurđević
- 68 POGLED U PROGRESUS IN INFINITUM IZ VIZURE NOVE ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA
INSTITUCIJAMA VETERINARSKJE NAUKE I PRAKSE – Dr Radosav Mitrović
- 74 HARMONIZACIJA NORMATIVNOG ZAKONODAVSTVA SCG SA EU U OBLASTI
PRIRODNOG KAMENA I AGREGATA – Ivana Delić Nikolić, dr D. Urošević, B. Ivović
- 76 STANDARDIZACIJA POMOĆU RAČUNARA U CIM OKRUŽENJU – Predrag Dašić
- 80 NOVE TENDENCIJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U KVALITETU – Marko Stevanović
- 82 "MINEL SCHREDER": STANJE ŽIVOTNE SREDINE – Ljiljana Čović
- 86 SUMMARY

UDC 006.015.5

Mr.sc. Krešimir Buntak
B.A.N. savjetovanje i usluge
Zagreb, kresimir.buntak@inet.hr



MJESTO I ULOGA PLANIRANJA U UPRAVLJANJU KVALITETOM

UVOD

Jedna od temeljnih postavki, ako ne i najznačajnija, u efikasnom upravljanju sustavima je kvalitetno planiranje koje obilježava procesna usmjerenost. Procesno obilježje planiranja ne znači ništa drugo nego upravljanje planiranjem prema procesnom modelu, što u sebi osim pretpostavki planiranja (misli se na temeljne planske veličine) uključuje kontrolu i akcije za poboljšanja. Takav pristup planiranju u potpunosti odgovara filozofiji upravljanja kvalitetom koja kao temeljni zahtjev pred bilo koji sustav postavlja stalno poboljšanje kao posljedicu mjerenja i analiza ostvarenih rezultata u odnosu na ciljeve, odnosno na definirane zahtjeve na ulazu u sustav, odnosno proces. Osim toga nužno je dokazati da se efikasno upravlja sustavom – management review, a to je nemoguće ako ne postoji sustavno uvedeno planiranje i praćenje na svim razinama i u svim koracima procesa. Istina je da norma sama govori o planovima kvalitete, no pitanje je može li se o planiranju kvalitete govoriti parcijalno a da se pritom ne sagleda integralno planiranje u funkciji upravljanja sustavom u kojem značajno mjesto imaju ciljevi vezani uz politiku kvalitete.

1. PLANIRANJE – TEMELJ UPRAVLJANJA SUSTAVOM

Upravljanje složenim sustavom prema Weihrich&Koontz (1), pa tako i sustavom upravljanja kvalitetom, temelji se na pet temeljnih funkcija (slika 1.):

1. Planiranju
2. Organiziranju
3. Upravljanju resursima s osobitim naglaskom na ljudske resurse
4. Vođenju i
5. Kontrolu.

Pri tome ako gledamo zahtjeve upravljanja sustavom kvalitete, uz temeljne zahtjeve vezane uz zahtjeve kupca, svakako je od posebne važnosti povećanje efikasnosti sustava (što se posebno može provoditi kroz povećanje efikasnosti procesa) i stalno poboljšavanje sustava kroz kvalitetu upravljanja.

Ono što je svakako temelj uspješnog upravljanja gledajući kroz sve njegove temeljne funkcije je efikasno planiranje koje je prvi korak u ostvarenju svake funkcije bilo da se radi o organiziranju,

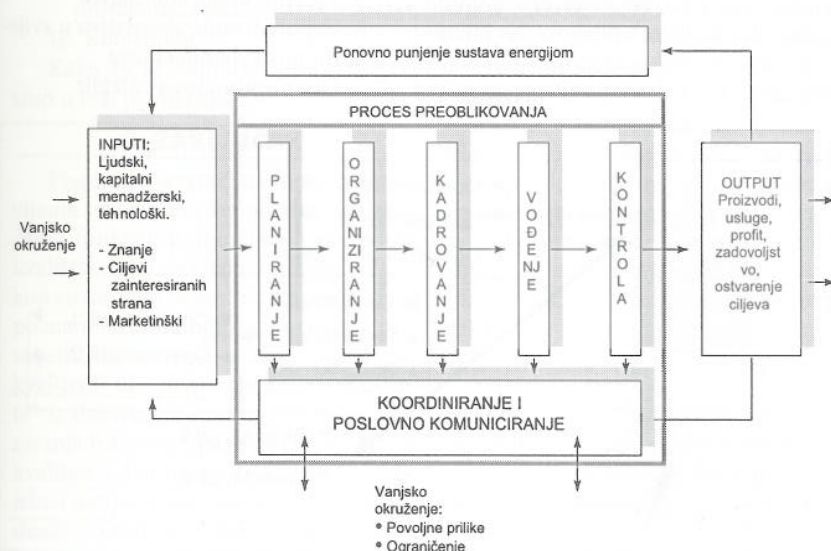
upravljanju resursima, vođenju ili kontroliranju, budući realizaciju svake od navedenih funkcija treba najprije dobro isplanirati (slika 2.).



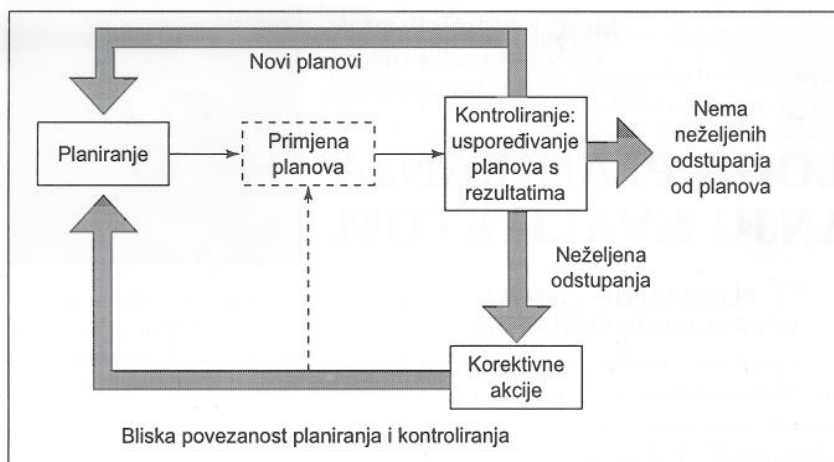
Slika 2. Planiranje kao temelj upravljanja (2)

Još je jedno vrlo važno napomenuti, a to je da se u ovom radu oslanja na definiciju planiranja G.A. Steinera koja planiranje definira kao: **proces koji počinje s ciljevima i s definiranjem strategija, politika i detaljnih planova za njihovo postizanje; proces koji uspostavlja organizaciju za ostvarivanje odluka; te uključuje ocjenu uspješnosti i povratnu vezu za pokretanje novog ciklusa planiranja.**

Na taj način planiranje poprima izuzetno značajnu ulogu u upravljanju sustavima, analogno tome i sustavima upravljanja kvalitetom i to na način da se stvori veza i između strateške, taktičke i operativne razine što gledajući zahtjeve norme ISO 9001:2000 znači vezu između zahtjeva za definiranjem misije, vizije i politike kvalitete (kao dijela ukupne politike i uspostavljenih vrijednosti sustava), strateških i operativnih ukupnih ciljeva u koje su integrirani ciljevi kvalitete, odnosno integriranog planiranja upravljanja sustavom kroz definiranje, provođenje i kontroliranje svih ciljeva, te izvještavanje o postignutim rezultatima kroz ocjenu uprave (mana-



Slika 1. Shematski prikaz upravljanja sustavom (1)



Slika 3. Shematski prikaz procesa planiranja (3)

gement review). Iz svega navedenoga može se zaključiti da je planiranje važna funkcija kojom započinje proces upravljanja i da na početku svake racionalne aktivnosti stoji plan kao rezultat procesa planiranja. Plan poslovanja mora osigurati:

- jasne i mjerljive ciljeve i planove djelovanja za upravljanje organizacijom i njezinim dijelovima,
- mogućnost mjerenja i upravljanja poslovnom uspješnošću,
- djelotvorno donošenje odluka i poboljšanje rezultata,
- jasnu komunikaciju i bolje zajedničko razumijevanje plana te istovremeno razumijevanje poslovnog i operativnog okruženja,
- razumijevanje uzročno-posljedičnih odnosa unutar kojih je potrebno ocijeniti potencijalne strateške utjecaje svakog važnog poteza i događaja koji razmatra ili planira menadžment,
- mogućnost većeg stupnja iskorištavanja cjelovitog potencijala organizacije u postizanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Shematski se planiranje može jednostavno prikazati kao na slici 3 na kojoj se može vidjeti na koji način funkcionira planiranje u procesnoj orijentaciji. Gledajući s aspekta kvalitete ponovno postavljanje novih planova znači osiguranje zahtjeva stalnog poboljšavanja, a akcije pokrenute u funkciji poboljšanja su zapravo preventivne i korektivne mjere u funkciji osiguranja kvalitete proizvoda. Na shemi je posebno dan naglasak na značaj uspostave kontrole u funkciji ostvarenja definiranih ciljeva, što za integrirano planiranje u sustavima znači uspostavu sustava kontrolinga.

2. PLANIRANJE U SUSTAVIMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

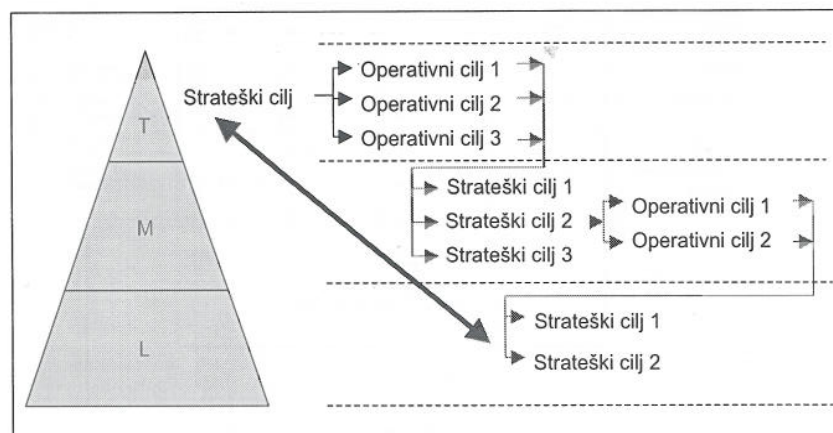
Sukladno dosadašnjim opservacijama o ulozi i mjestu planiranja u upravljanju sustavom, te čitajući točke norme ISO 9001:2000 i prolazeći kroz zahtjeve vezane uz upravljanje i planiranje, bez obzira radi li se o odgovornosti Uprave, realizaciji ili razvoju proizvoda, osiguranju resursa, svugdje se provlači zahtjev za upravljanjem, što u konačnici znači i nužno planiranjem sukladno definiranim temeljnim funkcijama upravljanja. Osobito je vezano uz zahtjeve norme za stalnim poboljšavanjem i efikasnosti i učinkovitosti sustava.

Da bi sustav bio efikasno upravljiv, te da ostvari maksimalnu efikasnost odnosno rezultat, sustavom je nužno upravljati po načelu balansiranja. Što to znači? Radi se o davno poznatoj teoriji (još iz stare Grčke) po kojoj maksimum cjeline nije i nužno zbroj maksimuma njegovih parcijalnih dijelova. Na taj način mogu se zaključiti dvije stvari. Prvi zaključak ide u korist zahtjeva za inte-

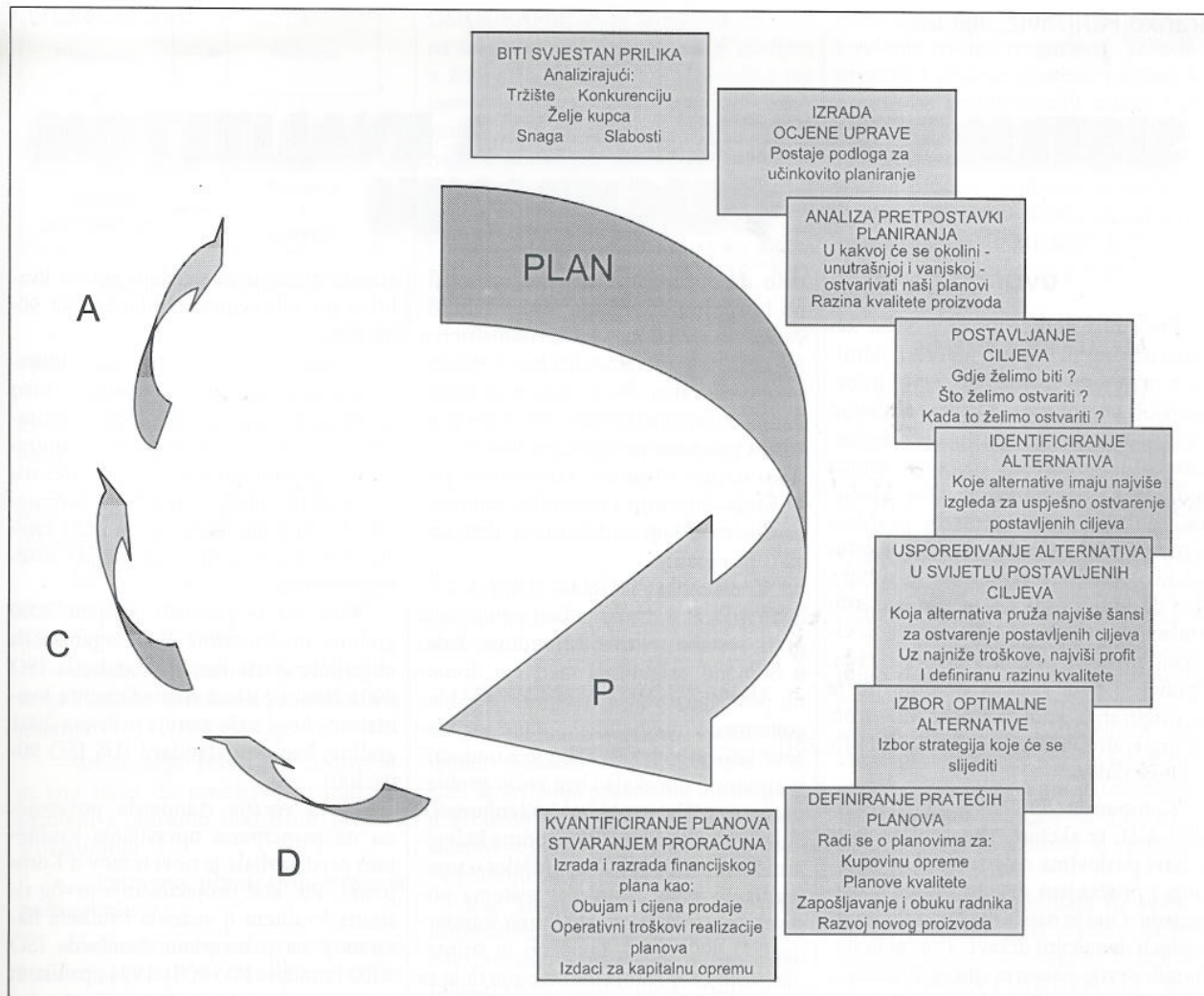
griranim planiranjem u kojem su parcijalni dijelovi planova kvalitete i ciljevi kvalitete i oni se ne bi mogli ostvariti na efikasan način bez optimiranja integralnog plana. To znači da bez obzira na eksplicitne definirane zahtjeve za planovima i ciljevima kvalitete u samoj normi nemoguće ih je ostvariti bez definiranog integralnog plana cijelog poduzeća. Drugi vrlo važan zaključak koji se nameće gledajući korake procesa planiranja je da je ocjena uprave značajan dokument koji u procesu planiranja s jedne strane ima ulogu podloga za početak planiranja, a kasnije u području kontrole planova podlogu za kontrolu realizacije ciljeva. Upravo to je razlog da se u budućnosti posebna pažnja posveti tom, za upravljanje, izuzetno značajnom dokumentu. Još je jedan zahtjev na ocjenu uprave u smislu upravljivosti sustavom, a to je ostvarivanje zajedničke platforme za planiranje na svim razinama. Na taj način ostvarilo bi se uspješno upravljanje i ostvarila sljedivost definiranja i realizacije planova i ciljeva na svim razinama. To znači da bi postojala vidljiva veza između planova i ciljeva na svim razinama.

Sukladno zahtjevu povezanosti planova na svim razinama, od strateške do operativne definirano je devet koraka u procesu planiranja ne uključujući još i zadnji korak, a to je kontrola planova u funkciji osiguranja stalnog poboljšavanja i efikasnosti sustava:

1. Analiza prilika na tržištu (Benchmarking)
2. Izrada ocjene uprave
3. Analiza pretpostavki planiranja
4. Postavljanje ciljeva
5. Identificiranje alternativa
6. Uspoređivanje alternativa u svijetlu postavljenih ciljeva
7. Izbor optimalne strategije



Slika 4. Shema povezanosti strateških i operativnih ciljeva



Slika 5. Koraci u procesu planiranja

8. Definiranje pratećih planova
9. Kvantificiranje planova izradom proračuna, i plus
10. Kontroling

Kako bi se osigurao procesni pristup u fazi planiranja.

3. ZAKLJUČAK

Planiranje je temeljna funkcija upravljanja sustavima i definitivno ima značajnu funkciju u upravljanju sustavima kvalitete. Iako će čitajući norme svi oni koji su duboko vezani uz kvalitetu i koji poznaju terminologiju u normama primijetiti da se uvijek piše o „planiranju kvalitete“ ili „planiranju ciljeva kvalitete“ iz dosadašnjeg razlaganja teme planiranja u kvaliteti jasno je da su i ciljevi kvalitete i planiranje kvalitete samo dijelovi ukupnog procesa planiranja u poduzeću. Ovakva tvrdnja temelji se i na zahtjevima upravljanja kvalitetom koji su kao jedan od ključnih zahtjeva dali

upravljanje sustavom na efikasan način. Ako je to cilj, a i sam Demingov krug koji je osnova takve filozofije, kao prvi korak početka bilo koje akcije i procesa postavlja planiranje, onda se mora razmišljati na način da je za osiguranje maksimuma cjeline potrebno optimirati i uskladiti sve njegove parcijalne dijelove. Rezultat takvog načina upravljanja nosi sa sobom i zahtjeve za integriranim planiranjem, kao preduvjetom uspješnog upravljanja sukladno svima dobro poznatoj teoriji da „maksimum cjeline nije i zbroj maksimuma njegovih parcijalnih dijelova“.

Drugi ključni zaključak odnosi se na zahtjeve norme za izradom ocjene uprave kao temeljnog dokumenta za upravljanje sustavom kvalitete. Upravo taj dokument mora biti s jedne strane temeljni dokument za početak ponovnog procesa planiranja budući bi kroz

taj dokument uprava trebala dobiti sve podatke o sustavu (poduzeću) u smislu realizacije donesenih planova, odnosno definiranja korektivnih akcija sukladno nesukladnostima. Iz tog razloga bilo bi izuzetno važno osmisliti modele za izradu ocjene uprave kao obveznog dokumenta sukladno zahtjevima norme, ali i potrebama za uspješnim i efikasnim upravljanjem.

LITERATURA:

1. ÖVQ i OSKAR: Školovanje za menadžere kvalitete, Tečaj 4. TQM, skripta
2. H. Weihrich&H.Koontz: Menedžment, MATE, Zagreb, 1994.
3. K.Buntak: Suvremeni pristup strateškog planiranja, Skripta za seminar, Zagreb, 2005
4. N.Injac: Upoznajmo normu ISO 9000 I dio, Mala enciklopedija kvalitete, Oskar, Zagreb, 2002.
5. Serija normi (HRN EN) ISO9000ff