

CENTAR ZA KVALITET



UNIVERZITET CRNE GORE MAŠINSKI FAKULTET U PODGORICI

Društvo za kvalitet CG

Odbor Vlade za kvalitet

Ministarstvo ekonomije CG

u saradnji sa

časopisom **KVALITET & IZVRSNOST**

organiziju

ŠESNAESTO SAVJETOVANJE

SQM²⁰₁₂

Hotel Palma - Tivat
18 - 19. 09. 2012.

po savjet na savjetovanje

PROGRAM RADA (Hotel Palma)

Utorak, 18. 09. 2012. god.

Vrijeme	Program
Vrijeme	Program
8 ³⁰ -9 ³⁰	Registracija učesnika
9 ³⁰ -10 ³⁰	SVEČANO OTVARANJE Pozdravne riječi Uvodni referati: Krivokapić Z., <i>Model kompetentnosti provjerivača</i> Perović M., <i>Retrospektiva savjetovanja SQM</i>
10 ³⁰ -11 ⁰⁰	Koktel dobrodošlice
11 ⁰⁰ -12 ⁴⁵	REFERATI PO POZIVU Radno predsjedništvo: Prof. dr Milan Perović, Prof. dr Vanja Asanović, Prof. dr Slavko Arsovski Arsovski S., <i>Kvalitet kao vrednost</i> Buntak K., Droždek I., Miliković M., <i>Djelovanje resursa na kvalitetno upravljanje poslovnim sustavima</i> Drljača M., <i>Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja</i> Funda D., Maić T., Maić Z., <i>Primjena sustava upravljanja sigurnošću hrane</i> Jovanović J., Krivokapić Z., <i>Implementacija standarda ISO 50001 (Sistem menadžmenta energijom)</i> Miletić Lj., Šaranović M., <i>Organizacija voznih sredstava u susret korisnicima</i> Nikšić P., <i>Primena standarda ISO 14001 u organizaciji za proizvodnju lepкова za prehramnžbenu, grafičku i industriju pakovanja</i> Punoševac Z., <i>Merenje radne uspešnosti zaposlenih</i> Vujović A., S., Krivokapić Z., Jovanović J., <i>Značaj i uloga marketing plana i veza sa sistemom menadžmenta kvalitetom</i>
12 ⁴⁵ -13 ⁰⁰	Pauza

Kvalitet & izvrsnost

Carlsberg
Srbija

ISSN 2217-852X

Godina I - Broj 7-8 • 2012.

NIŠTA NE PREPUŠTAJTE SLUČAJU



WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS



Časopis za kvalitet i poslovnu izvrsnost

IZDAVAČ:

FQCE – Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, 11080 Beograd – Zemun, Kej oslobođenja 29

Za izdavača:

Vladimir Trajković, predsednik FQCE

Glavni i odgovorni urednik:

Evica Milić

Tehnički urednik:

Radmilo Stanković

Novinar:

Olga Ilić

Pretplata:

Dana Marinković

Telefoni:

Redakcija – 011/2199 999
Pretplata – tel/fax 011/3163 978

E-mail: office@fqce.org.rs
emilic@fqce.org.rs

IZDAVAČKI SAVET:

Prof. dr Slavko Arsovski
Radomir Bošković
Prof. dr Marko Bešker
Prof. dr Jovan Filipović
Boško Gavović
Dr. sc. Miroslav Drljača
Vidosava Džagić
Mr Borislava Jakšić
Mr Milan Ivanović
Dr Miloš Jelić
Prof. dr Zdravko Krivokapić
Dr Dejan Krnjić
Mr Ivan Krstić
Prof. dr Ljubiša Papić
Prof. dr Milan Perović
Miodrag Perović
Prof. dr Zoran Punoševac
Prof. dr Jugoslav Radulović
Vladimir Simić
Marinko Ukropina

UREĐIVAČKI KOLEGIJUM:

Doc. dr Đorđe Jovanović
Mirko Minić
Evica Milić
Branislava Milovanov
Slavoljub Petrović
Mr Dušan Stokić

Godišnja pretplata za 2012. godinu:
11.880,00 dinara
za inostranstvo – 150 evra

Tekući račun: 160-275822-20
Banca Intesa ad, Beograd

Devizi račun: 54010-140-308056
NLB Banka ad, Beograd

Časopis izlazi dvomesečno

Redakcija zadržava sva prava redakture tekstova, naslova, međunaslova i tehničkog oblikovanja svih primljenih materijala. Preštampavanje dozvoljeno samo uz navođenje izvora.

Priprema za štampa:

„Kvartet V“, Beograd

Štampa:

INPRESS, Beograd

Sadržaj

3	MODEL KOMPETENTNOSTI PROVJERIVAČA – Prof. dr Zdravko Krivokapić
7	KVALITET KAO VREDNOST – Prof. dr Slavko Arsovski
12	DJELOVANJE RESURSA NA KVALITETNO UPRAVLJANJE POSLOVNIM SUSTAVIMA – Dr. sc. Krešimir Buntak, Ivana Droždek, dr. sc. Marin Milković
16	SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I KVALITETA SUSTAVA UPRAVLJANJA – Dr. sc. Miroslav Drljača
20	PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI HRANE – Dr. sc. Dragutin Funda, Tomislava Majić, mag. oec., Zvonimir Majić, dipl. oec.
24	IMPLEMENTACIJA STANDARDA ISO 50001 (Sistem menadžmenta energijom) – Doc. dr Jelena Jovanović, prof. dr Zdravko Krivokapić
29	DA LI JE USAGLAŠENOST SISTEMA KVALITETA SA ZAHTEVIMA STANDARDA DOVOLJNA ZA ODRŽIV USPEH ORGANIZACIJE? – Mr Milan Ivanović
32	SERTIFIKACIJA I NJEN ZNAČAJ ZA CRNOGORSKU PRIVREDU I DRUŠTVO – Mr Miodrag Perović, Marko Šaranović
36	INFRASTRUKTURA KVALITETA U BIH SA OSTVRTOM NA INTERAKTIVNOST NJENIH ELEMENATA – Mr. sc. Refik Salihović, prof. dr. sc. Sabira Salihović, doc. dr. sc. Žarko Petrović
39	MERENJE RADNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH – Prof. dr Zoran Punoševac
42	ZNAČAJ I ULOGA MARKETING PLANA I VEZA SA SISTEMOM MENADŽMENTA KVALITETOM – Dr Aleksandar Vujović, prof. dr Zdravko Krivokapić, dr Jelena Jovanović
46	POSLOVNA IZVRSNOST – SAVREMENA PARADIGMA ODRŽAVANJA – Mr Dušan Đurović, prof. dr Miodrag Bulatović
49	ODRŽAVANJE I KORIŠĆENJE OPREME U FUNKCIJI KVALITETA PROIZVODNOG PROCESA – Mr Milovan Unković
53	PROJEKT MENADŽMENT – MENADŽMENT RIZICIMA NA PROJEKTU – Perica Turković, mr Željko Gurešić
56	AUDITIRANJE PROCESA ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA UZ POMOĆ SOFTVERA AUDIT MAN – Dejan Adelsberger, dr. sc. Zdenko Adelsberger, dr. sc. Ivan Nađ
59	KVALITETA I HARMONIZACIJA PRIVATNE ZAŠTITE SA DIREKTIVAMA EUROPSKE UNIJE – Dr. sc. Ivan Nađ, dr. sc. Zdenko Adelsberger
63	ZNAČAJ PRIMJENE ISO/IEC 20000 ZA KVALITET IT USLUGA – Momčilo Kokić
67	ULOGA I ZNAČAJ KLJUČNIH INDIKATORA PERFORMANSI POSLOVNIH PROCESA UPRAVE POMORSKE SIGURNOSTI – Čazim Alković
71	AUTOMATSKI IDENTIFIKACIONI SISTEM (AIS) KAO POMOĆNI SISTEM ZA UPRAVLJANJE VODNIM SAOBRAĆAJEM – Dr Ljubinka Radosavljević, Veliša Miljanović
74	LEAN ALATI U PODRŠCI TQM-u – Dr Ranko Božičković, dr Bogdan Marić, dr Slaviša Moljević
78	POSLOVNI INKUBATORI KAO ŠANSI RAZVOJA ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA – Jelena Čadenović Milovanović, Maja Angelovski
82	PRIMJENA QFD KONCEPTA SISTEMA KVALITETA NA ISPITIVANJE MEHANIČKIH OSOBINA MAŠINSKIH MATERIJALA – Mr Srdan Martić, prof. dr Milan Vukčević
86	PRIMENA STANDARDA ISO 14001 U ORGANIZACIJI ZA PROIZVODNJU LEPKOVA ZA PREHRAMBENU, GRAFIČKU I INDUSTRIJU PAKOVANJA – Dr Petar Nikšić
90	UTICAJ SPOSOBNOSTI PROCESA BRUŠENJA ZALEDA NA KVALITET ZAVOJNE BURGJE – Radoslav Vučurević, Petar Ivanković, Radislav Brđanin
93	RIZICI PRI RADU ELEKTROENERGETSKIH POSTROJENJA – Vljeko Jauković
96	MODERNIZACIJOM VOZNIH SREDSTAVA U SUSRET KORISNICIMA – Mr Milenko Šaranović, prof. dr Ljiljana Miletić
99	SUMMARIES

DJELOVANJE RESURSA NA KVALITETNO UPRAVLJANJE POSLOVNIM SUSTAVIMA

Medusobna ovisnost i važnost resursa te procesa upravljanja istog, u prvi plan stavlja važnosti tih dviju komponenti za normalno funkcioniranje cjelokupnog poslovnog sustava, temeljem čega možemo i tvrditi da su resursi neophodni za kvalitetno poslovanje posebno s aspekta procesnog pristupa, odnosno upravljanja poslovnim procesima. Zahtjevi normi ISO 9001 kao certifikacijske i ISO 9004 koja je komplementarna normi ISO 9001 i daje smjernice u smjeru zahtjeva za stalnim poboljšanjem, vezani su uz područje kvalitetnog upravljanja resursima poduzeća, odnosno kapitalom. Cilj rada je ukazati na značaj upravljanja resursima/kapitalom kao značajnog elementa u sustavu upravljanja kvalitetom i ukazati na njihovu ulogu kao neizbježne i nužne elemente sustava upravljanja i odvijanja poslovnog procesa.

Ključne riječi: resursi, sustav upravljanja, menadžment kvalitete

1. UVOD

U današnjim uvjetima poslovanja, poduzeća se susreću s brojnim tržišnim izazovima i djeluju u nesigurnoj okolini, što zahtjeva od njih da djeluju proaktivno, da na djelotvoran i učinkovit način koriste i upravljanju danim ili pak stečenim im resursima, ljudskim, financijskim, materijalnim i informacijskim, gdje će se kroz jednostavna mjerenja moći prosuđivati da li poduzeće uspijeva efikasno upravljati poslovnim sustavom upravo kroz kvalitetno upravljanje kapitalom poduzeća, u smislu njegove kapitalizacije s ciljem ostvarenja dodane vrijednosti. U definiranju samog pojma „resurs“ možemo reći da je to često korištena riječ ali mnogo puta možda i nekima nejasan izraz upravo iz razloga jer se sam pojam resursa odnosno kapitala, kao jednog od resursa kojim ćemo se baviti kroz ovaj rad, je različito definirani pojam ovisno kroz koje područje ekonomije se ono promatra, što će se kroz rad pokušati detaljnije objasniti. Cilj ovog rada je analizirati karakteristike,

značaj i važnost pojma resurs/kapital, te utvrditi utjecaj i potrebu pridavanja značaja upravljanja resursima/kapitalom, upravo kroz kvalitetu upravljanja poslovnim sustavima. Hipoteza rada koja će se dokazivati u ovom radu je: kvaliteta upravljanja resursima, odnosno kapitalom, direktno utječe na kvalitetu upravljanja poslovnim sustavima. Metode istraživanja koje će se primijeniti u radu su deskriptivna metoda kojom će se vršiti pojmovno opisanje i definiranje pojmova, te će se izvršiti analiza dosadašnjih istraživanja u tom području da bi se na taj način potkrijepili ciljevi rada i postavljena hipoteza.

2. ZNAČAJ I ULOGA RESURSA KAO KAPITALA U PODUZEĆU

Resurs (fr. „la ressource“, „sredstvo, izvor“, lat. resurgere, „izvirati“) je sredstvo, koje je potrebno za pro-

vođenje ili dovršavanje neke radnje. Uglavnom se pod pojmom resurs podrazumijeva oprema za proizvodnju, novac, tlo, sirovine, energija ili djelatnici, dok se u ekonomiji kao resursi ili sredstva obično navodi djelo, tlo, okoliš i kapital kao čimbenici.¹⁾ Bit samog pojma „resurs“ jest njegova neophodnost, odnosno da bi poduzeća mogla obavljati i izvršavati svoje zadatke i ostvarivati svoje postavljenje ciljeve ona moraju raspolagati s određenim resursima. U pogledu raspolaganja određenim resursima bitno je definiranje s kojeg se aspekta i područja oni definiraju i promatraju.

Neki autori vrše sljedeću podjelu resursa:²⁾ dodirljiva aktiva (fizička i financijski sredstva koja poduzeće rabi da bi osiguralo vrijednost svojim kupcima, npr. postrojenja, oprema, nekretnine i dr.), nedodirljiva aktiva (možemo reći da se ovaj dio odnosi većinom na ljudske i informacijske resurse, odnosno znanje), organizacijske sposobnosti (sposobnosti kombiniranja aktive, ljudi i procesa kojim se poduzeće koristi u transformaciji inputa u outpute). Klasična podjela resursa bila bi na fizičke, ljudske, informacijske i financijske resurse (tablica 1.)

Kroz različita područja djelovanja ekonomije, postoje i različiti pogledi u definiranju i objašnjavanju pojma „resurs“ odnosno „kapital“ kao jednog od resursa poduzeća. Iz tog razloga i kuta promatranja definiranje pojma kapital možemo razmatrati s aspekta računovodstva, financija, te područja makroekonomije, pa čak i s aspekta menadž-

Tablica 1. Podjela resursa

RESURSI PODUZEĆA			
FIZIČKI RESURSI	LJUDSKI RESURSI	INFORMACIJSKI RESURSI	FINANCIJSKI RESURSI
Postrojenja (npr. zgrade, radni prostori), oprema (npr. računalna oprema), nekretnine	Znanje, sposobnosti, vještine, kompetencije	Podatak, informacija, baze znanja	Novac, kupovna moć, neto imovina

Izvor: izvorno autorsko

¹ Dr.sc. Krešimir Buntak, Veleučilište u Varaždinu, kresimir.buntak@inet.hr, ² Ivana Droždek univ.spec.oec., Veleučilište u Varaždinu, ivana.drozdek@velv.hr, ³ Dr.sc. Marin Milković, Veleučilište u Varaždinu, dekan@velv.hr

menta. Prema *Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja (HSFI) 12 – Kapital* je u skladu s MRS 1, MRS 8, MRS 12, MRS 16, MRS 27, MRS 32, MRS 38, MRS 39, MSFI 5, okvirom IV i VII. Direktivom Europske unije, pa su i prema tome u nastavku dana objašnjenja.³⁾ S aspekta računovodstava, pojam kapital se upotrebljava za definiranje veličine vlasničke glavnice, odnosno vlastitog kapitala poduzeća. U dijelu koji definira i opisuje kapital (*Hrvatski standardi financijskog izvještavanja 12, Kapital*) stoji sljedeće objašnjenje kapitala: „*Kapital je vlastiti izvor financiranja imovine koji se izračunava kao ostatak imovine poduzetnika nakon odbitka svih njegovih obveza. Kapital se sastoji od upisanog kapitala, kapitalnih rezervi, revalorizacijskih rezervi, rezervi iz dobiti, zadržane dobiti ili prenesenog gubitka te dobiti ili gubitka tekuće godine*“⁴⁾ S aspekta financija možemo reći da je kapital novac koji pojedinac ili poduzeće ulaže u započinjanje ili dalje odvijanje poslovnog pothvata. *Odnosno, prema HSFI (Hrvatski standardi financijskog izvještavanja 12, Kapital), gdje je definiran financijski koncept kapitala, kao uloženog novca ili uložene kupovne moći, stoji da je kapital sinonim za neto imovinu ili kapital poduzetnika.*⁵⁾ Kapital s aspekta makroekonomije jest resurs sposoban za stvaranje dodatne vrijednosti. *Također, prema HSFI (Hrvatski standardi financijskog izvještavanja 12, Kapital), odnosno prema fizičkom poimanju kapitala, kao poslovne sposobnosti, kapital se smatra sposobnosti poduzetnika za proizvodnju temeljenu primjerice na broju jedinica proizvoda na dan.*⁶⁾ Upravo je u makroekonomiji kapital trajno dobro gospodarstva, koje je prije svega proizvedeno kako bi se temeljem njega proizvodila druga dobra. Kapitalna dobra u tom pogledu uključuju strojeve, ceste, računala, automobile itd., te je kapital u pogledu makroekonomije jedan od glavnih faktora proizvodnje.⁷⁾ Kapital, odnosno kapitalna dobra, sa stanovišta makroekonomije su dobra odnosno resursi koji mogu trajati godinama pa čak i stoljećima ili pak više. Jedan od najvažnijih resursa današnjice je definitivno ljudski resurs odnosno intelektualni kapital, te je još jedna vrsta podjele kapitala. Znanja, vještine, kompetencije, sposobnosti ljudi su u današnjici izvor konkurentne prednosti na tržištu koje služi za proizvodnju nove vrijednosti na tržištu. Intelektualni kapital uključuje

Tablica 2. Prikaz kapitala i područja njegova definiranja

KAPITAL			
Područja promatranja:	FINANCIJSKI KAPITAL	FIZIČKI KAPITAL	INTELEKTUALNI KAPITAL
S aspekta računovodstvenog područja (financijski kapital)	Kapital je vlastiti izvor financiranja imovine koji se izračunava kao ostatak imovine poduzetnika nakon odbitka svih njegovih obveza (upisani kapital, rezerve, zadržana dobit, dobit ili gubitak poslovanja)	-	Problem nedovoljnog aspektiranja intelektualnog kapitala u ovom području.
S aspekta financijskog područja (financijski kapital)	Financijski koncept kapitala, kao uloženog novca ili uložene kupovne moći, stoji da je kapital sinonim za neto imovinu ili kapital poduzetnika. U prvom redu to je novac.	-	-
S aspekta područja makroekonomije (fizički kapital)	-	Kapital je trajno dobro gospodarstva, koje je prije svega proizvedeno kako bi se temeljem njega proizvela druga dobra. Kapitalna dobra u tom pogledu uključuju strojeve, ceste, računala, itd	-
S aspekta menadžmenta (intelektualni kapital)	Kapital u obliku novca (na žiro računu) kupovna moć, potreban za obavljanje menadžerskih funkcija, npr. investiranja i slično. Nužno je upravljanje novcem kako bi se taj resurs pretvorio u željenu aktivnost, odnosno glavna misija kvalitetnog menadžerskog upravljanje je svakako stvaranje dodane vrijednosti.	Kapitalna dobra (strojevi, uređaji, objekti, poslovni prostori) također u funkciji stvaranja dodane vrijednosti poduzeća koja je u funkciji djelovanja menadžmenta. Prema tome glavna misija kvalitetnog menadžerskog upravljanje je stvaranje dodane vrijednosti.	Intelektualni kapital je jedan od elemenata koji određuju vrijednost tvrtke, njime se obuhvaća i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh poduzeća, te organizaciju poslovanja i inovativnost, te je svakako u funkciji stvaranja dodane vrijednosti.

Izvor: izvorno autorsko

četiri područja:⁸⁾ *ljudski kapital, strukturni (ili organizacijski) kapital, relacijski (ili potrošački) kapital, i intelektualno vlasništvo.*

3. ZNAČAJ UPRAVLJANJA (RESURSEM) KAPITALOM ZA POSLOVANJE PODUZEĆA

Upravo razvojem gospodarstva, poslovanja i organizacija, poduzeća postaju sve kompleksnija i složenija te sve više na važnosti poprima efikasno upravljanje i vođenje poduzeća i njegovih poslovnih procesa kao i kvalitetno upravljanje kapitalom poduzeća sa svrhom daljnjeg očuvanja i povećanja imovine, postizanja primjerenog profita i na kraju povećanja kapitala. „*Upravljanje (engl. management) je proces i ukupna aktivnost usmjerena na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranja resursa, usmjeravanja i kontrole realizacije ciljeva.*“⁹⁾ Ono što ima važnu ulogu

u sustavu upravljanja poduzećem je povratna veza kao vrlo važna komponenta poslovnog sustava koja ima ulogu kontrolnog mehanizma pomoću kojeg bi se trebalo uspostaviti i osi-

¹⁾ <http://hr.wikipedia.org/wiki/Resurs>

²⁾ Buble, M., <et.al>: *Strateški menadžment, Sinergija*, Zagreb, 2005., str.57

³⁾ Abramović, K.<et.al>: *Primjena Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja – s poreznim propisima*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika RIF, Zagreb, 2008., str.391.

⁴⁾ Ibidem, op.cit.str.391.

⁵⁾ Ibidem, op.cit.str.391.

⁶⁾ Ibidem., op.cit.str.391.

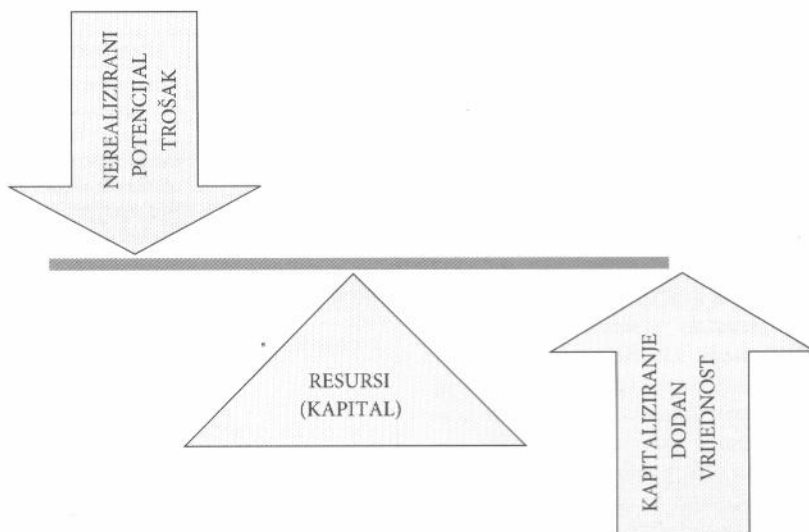
⁷⁾ Samuleson, P.,Nordhaus, W.: *Ekonomija*, 18.izdanje, Mate, Zagreb, 2007., str.9

⁸⁾ Buntak, K.,Benčić,A.,Šunje,A.: *Analiza ključnih čimbenika ljudskog kapitala u sustavima upravljanje kvalitetom*, 10. Hrvatska konferencija o kvaliteti I 1. Znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, Zbornik radova, Šibenik 2010

⁹⁾ Žager, L., Mamić Sačar, I., Sever, S.: *Analiza financijskih izvještaja*, 2.prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008., op.cit.str.22

gurati adekvatno funkcioniranje poslovnog sustava a samim time i upravljanje kapitalom. Upravljanje resursima poduzeća odnosno u ovom slučaju kapitalom glavna je zadaća menadžmenta, koji će moći kvalitetno nadzirati optimalno trošenje i sudjelovanje resursa tj. kapitala u poslovnom procesu, te uz to donositi optimalne odluke u funkciji učinkovitog i djelotvornog (efikasnog i efektivnog) upravljanja. Da bi se moglo kvalitetno poslovno upravljati poduzećem, a na taj način i njegovim kapitalom, potrebno je kvalitetno planirati jer je to jedan od načina, a ako ne i jedini, u kojem se mogu predvidjeti i uočiti razdoblja u kojima može doći do nestašice kapitala tj. novca ako u ovom pogledu kapital promatramo s financijskog aspekta. Ako promatramo način upravljanja kapitalom kao dobrom proizvedenim kako bi se temeljem njega proizvodila druga dobra, glavni cilj upravljanja tom vrstom kapitala je definitivno određivanje maksimalne, optimalne ili pak minimalne količine kapitala (npr. zaliha) sa aspekta potreba poduzeća u konkretnom promatranom trenutku. Ono što zalihe, kao jedan od resursa poduzeća, predstavljaju je na neki način blokiran ili možemo reći zamrznuti novac što može predstavljati veliki teret za poslovanje poduzeća ukoliko se njima ne ostvaruje očekivano obrtanje imovine, što za razlog može imati neučinkovito upravljanje istim. Svaka efikasna pa i pravovremena odluka o načinu upravljanja tom vrstom resursa smanjuje troškove, povećava obrtanje imovine i pretvara ju u novac, te će se time povećati profitabilnost poslovanja i sam novčani tok. Objašnjavanjem važnosti resursa i poslovnih procesa može se zaokružiti jedna cjelina koja je definirana kroz točku 2.4 norme ISO 9000:2005 koja kaže „svaka aktivnost ili skup aktivnosti, koja upotrebljava resurse da bi ulazne veličine pretvorila u izlazne, može se smatrati procesom“. Za organizaciju i procesni pristup ključni su poslovni procesi za koje možemo dati definiciju na način da je „**poslovni proces** strukturiran i upravljan međufunkcijski sustav aktivnosti koji uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, transformira ulaze procesa u izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu.“¹⁰⁾ Pet je ključnih elemenata svakog poslovnog procesa: ulaz, izlaz, pravila, kontrole i mehanizmi. Za analizu ovog rada ključan je upra-

Slika 1. Djelovanje resursa kroz njegovo kvalitetno/nekvalitetno upravljanje



Izvor: izvorno autorsko

vo zadnje nabrojani element *mehanizmi*. Mehanizmi odgovaraju na pitanja s čime i s kim će se ostvariti zahtjevi definirani na ulazu u proces. To samo po sebi znači da se radi i o resursima potrebnim za realizaciju procesa, pa u tom pogledu možemo govoriti o kapitalu čijom se efikasnom upotrebom i korištenjem postiže optimalan kapital potreban za normalno odvijanje poslovnih procesa. Postojanje procesa bez odgovarajućih resursa je nezamislivo. Resursi stoga igraju egzistencijalnu ulogu u odvijanju bilo kojeg i bilo kakvog procesa. U zavisnosti od oblika procesa i resursi imaju različiti opseg, oblik, mjesto, vrijeme i intenzitet primjene.¹¹⁾

4. ZAHTEJEVI ZA UPRAVLJANJEM RESURSIMA/KAPITALOM S ASPEKTA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM; ISO 9001:2008 I 9004:2009

U pogledu upravljanja kvalitetom govorimo o tzv. upravljačkom sustavu kojim se organizacija usmjerava na ostvarivanje postavljenih ciljeva u pogledu kvalitete poslovanja, tj. to je sustav u kojem se točno zna tko, što i kako radi. U daljnjem dijelu rada pokušat će se analizirati kakav utjecaj na poslovanje jedne organizacije kao i na samo efikasno i efektivno upravljanje resursima poduzeća imaju norme ISO 9001 i 9004, kako bi se ostvarili dugoročni pa tako i kratkoročni ciljevi poduzeća a samim time i zadovoljavanje očekivanja kupaca tj. svih zainteresiranih strana. Norma ISO 9001:2008 dotiče se područja odnosno daje za-

htjeve za upravljanje resursima u točki 6 norme i kroz model procesno orijentiranog sustava upravljanja kvalitetom, odnosno u točki 7 kroz zahtjeve za upravljanjem procesom realizacije proizvoda odnosno usluge. U točki 6 norme koja govori o upravljanju resursima decidirano se traži upravljanje resursima. Nadalje norma 9004:2009 također u točki 6 norme definira upravljanje resursima, ali u malo opsežnijem obliku (prikaz u tablici 3.). Navedeni standardi ISO 9001 i ISO 9004 odnose se na sustav kvalitetnog upravljanja koji između ostalog obuhvaća upravljanje resursima/kapitalom, te definira da organizacija mora odrediti i osigurati resurse koji su potrebni, pored ostalog, za implementaciju i održavanje sustava kvalitete i njegovo stalno poboljšavanje kako bi osigurao sustav kvalitetnog upravljanja. Upravo ono što se tim normama želi definirati je da ukoliko se resursima tj. kapitalom kvalitetno te efikasno i efektivno upravlja dolazi do kapitalizacije odnosno stvaranja dodatne vrijednosti, dok u slučaju da se nekvalitetno upravlja dolazi do nerealiziranog potencijala što rezultira pojavom troška koji tereti djelovanje organizacije (slika 1.)

Uz navedene standarde, a u funkciji zahtjeva za stalnim poboljšanjem sustava, norma 10014 propisuje utvrđivanje i praćenja troškova koji se od-

¹⁰⁾ Buntak, K.: Kompetentnost organizacije: Ključna karakteristika kvalitetom upravljanja organizacija, <http://www.kvalis.com/content/content/article/38-menadment-sustavi/689>

¹¹⁾ Ibidem

Tablica 3. Upravljanje resursima i područja njihove primjene prema standardima ISO 9001, ISO 9004 i ISO 10014

KOMPARATIVNI PREGLED ZAHTJEVA ZA UPRAVLJANJE KAPITALOM		
ISO 9001, točka 6.	ISO 9004, točka 6.	ISO 10014, točka 6.,7, 9
Pribavljanje resursa	Općenito o resursima	Identifikacija/preispitivanje procesa (točka 6.)
Ljudski resursi	Financijski resursi	Gledište organizacije, (točka 7.), obuhvaća identifikaciju aktivnosti u procesu, praćenje troškova te izrada izvještaja o troškovima procesa
Infrastruktura	Ljudi u organizaciji	Upravljanje poboljšanjem (točka 9.)
Radno okruženje	Dobavljači i partneri	
	Infrastruktura	
	Radna sredina	

Izvor: izvorno autorsko

nose na bilo koju aktivnost tijekom procesa. Odnosno, njihovo kvalitetno korištenje ima za posljedicu stvaranje dodane vrijednosti dok nekvalitetno korištenje resursa/kapitala ima za posljedicu stvaranje nepotrebnog troška za organizaciju, što je već bilo spomenuto, pa se kroz normu 10014 troškove pokušava identificirati, a zatim kroz identifikaciju upravljati poboljšanjem djelovanja organizacije, a sve to je u međuovisnosti s kvalitetnim upravljanjem poslovnog sustava. Znači, ne samo da norme zahtijevaju direktno upravljanje resursima, odnosno upravljanje kapitalom što za posljedicu ima kapitaliziranje tj. stvaranje dodane vrijednosti, već zahtjeva identifikaciju i praćenje troškova odabranih poslovnih procesa koji između ostalog ukazuju na kvalitetu upravljanja kapitalom.

Praćenje troškova kapitala (trošak rada, materijala, opreme, strojeva i dr.) ima velik učinak na sam proces upravljanja resursima/kapitalom jer se može djelovati u dva smjera te pratiti i kontrolirati *fiksne* (zgrade, oprema, postrojenja i dr.) i *varijabilne troškove* (radni kapital tj. plaće zaposlenih, cijene sirovina i dr.) kao komponente koje utječu na kapital, tj. na njegovo povećanje ili pak smanjenje. Takvom vrstom upravljanja kapitalom može se reći da poduzeće djeluje u smjeru da kvalitetno upravlja resursima i kroz to osigurava optimalan kapital što u konačnici vodi ka maksimiziranju dobiti i minimiziranju troškova. Međunarodni standard ISO 19011:2011 je uputa za provjeravanje sustava upravljanja, a uključuje načela provjeravanja, upravljanje programima provjere i provođenje provjera, kao i upute za vrednovanje kompetentnosti pojedinaца uključenih u proces provjeravanja,

ali i osobe za upravljanje programima provjere, auditore i timove auditora. Više puta organizacije ne vide probleme koji mogu nastati u toku poslovanja, u toku upravljanja resursima, pa se u pitanje dovodi koliko je njihovo upravljanje poslovnim procesima zaista učinkovito. Audit odnosno kontrola poslovanja u svim segmentima pa tako i u segmentu upravljanja resursima treba otkriti ukoliko postoje problemi i nedostaci u upravljanju poslovnim procesima i resursima što je u korelaciji sa cjelokupnim sustavom kvalitetnog upravljanja. Da bi takvo auditiranje bilo kvalitetno potrebno je da sami auditori imaju odgovarajuće kompetencije, znanja i vještine da bi prije svega mogli otkriti da li se na pravilan način upravlja kapitalom, ljudskim (intelektualnim), financijskim i fizičkim, čime bi se trebala stvarati dodana vrijednost kroz kvalitetno upravljanje.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Biti konkurentan, efikasan i efektivan u današnjim uvjetima poslovanja, zahtjeva od organizacije da zna upravljati svojim resursima te ih optimalno i kvalitetno koristiti u funkciji kvalitetnog upravljanja poslovnim sustavima. Cilj svake organizacije je maksimizacija profita i minimalizacija troškova te ostvarivanje konkurentnosti na tržištu što se može postići kroz kvalitetno upravljanje resursima/kapitalom. Kroz analiziranje značaja i važnosti resursa/kapitala kao postavljenih ciljeva rada potvrđena je hipoteza, a to je da: kvaliteta poslovnog upravljanja je u međusobnoj ovisnosti sa kvalitetnim upravljanjem resursima. Ključno je znati na pravilan način koristiti resurse, njima upravljati i upotrebljavati ih radi stvaranja dodane vrijedno-

sti, te time onemogućiti nastanak nepotrebnih troškova. Cilj rada organizacije je iskoristiti sav potencijal jer u suprotnom potencijal postaje teret za ostvarivanje kvalitetnog rezultata na način povećanja troškova u odnosu na ostvarenu realizaciju.

LITERATURA

- [1] Abramović, K.<et.al>:Primjena Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja – s poreznim propisima, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika RIF, Zagreb, 2008.
- [2] Buble, M.<et.al>: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [3] Buntak,K., Benčić, A., Šunje A.: Analiza ključnih čimbenika ljudskog kapitala u sustavima upravljanje kvalitetom, 10. Hrvatska konferencija o kvaliteti I 1. Znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, Zbornik radova,Šibenik 2010
- [4] Buntak, K.: Kompetentnost organizacije: Ključna karakteristika kvalitete upravljanja organizacija, <http://www.kvalis.com/component/content/article/38-menadment-sustavi/689>
- [5] Drljača, M.: Normativno uporište za praćenje troškova kvalitete, http://bib.irb.hr/datoteka/521273.Normativno_uporite_za_praenje_troкова_kvalitete.pdf
- [6] Van Greuning, H.: Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, praktični vodič, novo redvidirano izdanje, Mate, Zagreb, 2006.
- [7] Žager, L., Mamić Sačec, I., Sever, S.: Analiza financijskih izvještaja, 2.prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008.
- [8] Samuleson, P.,Nordhaus, W.: Ekonomija, 18.izdanje, Mate, Zagreb, 2007.
- [9] ISO 9000: 2002
- [10] ISO 9001:2008
- [11] ISO 9004:2009
- [12] ISO 10014:2002
- [13] <http://hr.wikipedia.org/wiki/Resurs>