

**CJELOVITO UPRAVLJANJE KVALITETOM I STANDARDI ISO  
9000:2000 - KORAK U BUDUĆNOST**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STANDARDS ISO 9000:2000  
– A STEP INTO FUTURE**

**Ismar Alagić, dipl. maš. inž.  
UNIS FAD d.d. Jelah – Tešanj**

**Ključne riječi:** TQM, sistem kvaliteta, kontinuirano unapređenje, ISO 9000:2000.

**REZIME**

*Cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM) se zasniva na čitavom nizu pristupa koji naglašavaju kontinuirano poboljšanje u procesu zadovoljavanja potrošačevih potreba. Različiti izvori na različite načine opisuju karakteristike koje definišu cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM). Trajno unapređenje je sveobuhvatna osnovna vrijednost ili cilj (TQM). Cjelovito upravljanje kvalitetom je strategijski resurs preduzeća.*

*Neprekidno poboljšanje je najmoćniji koncept koji treba da sljede sve izmjene standarda ISO 9000. Prihvatajući kritike koje se već dugo upućuju standardima ISO 9000 zbog nedovoljnog isticanja poboljšanja, kroz ovaj rad se nastoji, da se preispitivaju zahtjevi i smjernice za poboljšanje kvaliteta i za korektivne mjere sadržane u izmjeni standarda ISO 9000:2000.*

*U radu se analiziraju principi kvaliteta koji su bili osnova za reviziju standarda ISO 9000:2000 i osnova za uspostavu valjanog sistema upravljanja kvalitetom.*

**Key words:** TQM, quality system, continuous improvement, ISO 9000:2000

**ABSTRACT**

*Total quality management (TQM) is based on a set of approaches that quality emphasise continuous improvements within the process of meeting the customer satisfaction. Different sources describe the characteristics defining total quality management (TQM) differently. Continuous improvement is the most powerful concept to guide all revision of ISO 9000 standards. In anticipation of the criticism historically directed at ISO 9000 for not emphasizing improvement, the stated aim of this article is to review requirements and guidelines for quality improvement and corrective action included in revision of ISO 9000 :2000 standard.*

*This article analyses principles of the quality which were basis for revision of the standard ISO 9000 :2000 and for establishment of good quality management system.*

**1. UVODNO RAZMATRANJE**

Za mnoga preduzeća značajan činilac opstanka je ostvarenje cjelovitog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management –TQM). Navedeno predstavlja neminovnost za sva preduzeća koja u sadašnje vrijeme žele opstati na svjetskom tržištu.

Cilj cjelovitog upravljanja kvalitetom je uvođenje takvih procesa rada, koji se prostiru na cijelu organizaciju i neprekidno djeluju u pravcu unapređenja kvaliteta. Postignuti kvalitet osigurava dobit putem povećanog plasmana i učešća na tržištu, smanjenjem troškova, porastom prihoda, većim angažovanjem i višim moralom zaposlenih, kao i mogućnošću održavanja visokog stepena efikasnosti. Cjelovito upravljanje kvalitetom je metoda upravljanja kojom se može

poboljšati efikasnost, elastičnost i konkurentna sposobnost cjelokupnog preduzeća. U vremenu, u kome živimo svjedoci smo opšte globalizacije ukupne svjetske ekonomije, što će biti još očitije u vremenima koja dolaze. Sama ta činjenica je dovela do toga da TQM prerasta u GQM (Global Quality Management) uz ispunjenje sljedećih temeljnih pretpostavki:

- TQM je preduslov;
- Razvoj funkcija / rukovodstva;
- Nikada ne prekidati sa poboljšanjima.
- Partnerstvo sa kupcima, dobavljačima;
- Orijehtacija u pravcu svjetskog tržišta;

TQM je uveden sa ciljem da se postojeći sistem upravljanja prilagodi, tako da se postigne stalni razvoj. Njegov progres donio je dominaciju konkurentskih japanskih proizvoda na svjetskom tržištu i kao reakcija na to pojavili su se standardi ISO 9000. Prva verzija serije standarda ISO 9000 pojavila se 1987. godine, sa osnovnim ciljem potpune zaštite kupca od pojave i primjene nekvalitetnih proizvoda i usluga. Dosadašnji model standarda ISO 9000:1994, pored niza pozitivnih elemenata, ima i nedostatke koji su od njegove pojave bili na udaru. Kao osnovne zamjerke upućene ovom standardu možemo istaći sljedeće :

- jednom dobijen certifikat je prečesto dovodio do toga da se daljnji rad na kvalitetu u preduzeću stavlja u drugi plan (često je dolazilo i do stagnacije);
- previše kruto se shvatalo i interpretiralo 20 tačaka standarda ISO 9001 ;
- dokumentacija je postojala sama sebi svrha ;
- procesi i resursi su zanemarivani u poređenju sa formalnim ispunjenjem zahtjeva ;
- sve skupa je postajalo previše statično i institucionalizovano ,
- ne postoji dobra konzistentnost između standarda ISO 9001 i ISO 9004 .

Kao reakcija na navedene kritike stigao je odgovor iz ISO-a, u vidu novog standarda ISO 9000:2000.

## **2. OSNOVNE INFORMACIJE O TQM SISTEMU**

Da bi bolje shvatili termin “cjelovito upravljanje kvalitetom” (TQM), ovom prilikom bih naveo sljedeće dvije definicije:

- ISO 8402:1994 : TQM je takva metoda upravljanja preduzećem koja je usredsređena na kvalitet. Bazira se na aktivnom učešću svih zaposlenih, orijentisana je ka dugoročnom uspješnom poslovanju, zadovoljenju zahtjeva potrošača, s posebnom pažnjom na dobrobit zaposlenih i društva u cjelini.

- BS 7850:1992 : TQM je filozofija menadžmenta i ostvarenje iste u praksi. Osnovna zamisao je upošljavanje materijalnih i humanih resursa u interesu što efikasnijeg postizanja ciljeva sistema. Cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM) je zamisao integrisanog sistema upravljanja i skup metoda u koje, između ostalog spadaju : kontinuirano poboljšanje i razvoj, ispunjavanje očekivanja korisnika, minimalizacija sredstava utrošenih na doradu, dugoročna strategija, povećano angažovanje svih učesnika u donošenju odluka, timski rad, djelotvorno planiranje procesa, upoređivanje rezultata sa vodećim konkurentima, neprekidno mjerenje postignutih rezultata, održavanje kontakata sa dobavljačima, kooperantima, edukacija, razmjena iskustava, učešće u korektivnim aktivnostima. Prema ovoj koncepciji svuda je moguća primjena menadžmenta totalnim kvalitetom, što rezultira boljim kvalitetom proizvoda i usluga, smanjenjem gubitaka, zadovoljnijem tržištu i poboljšanjem finansijskih pokazatelja. Cjelovito upravljanje kvalitetom podrazumijeva prilagođavanje strukture u svim jedinicama preduzeća, na svim područjima djelatnosti i svim hijerarhijskim nivoima. Prvenstveni cilj ostvarenja ovog sistema je ugradnja zahtjeva i uvođenje djelatnosti u sve elemente strukture, usmjerenih ka ostvarenju kvaliteta, kao i koordinacija istih.

Pošto, cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM) predstavlja značajnog pokretača napretka i važan faktor globalne strategije, to je potrebno ostvariti da kultura menadžmenta totalnim kvalitetom u preduzeću bude sveobuhvatna i najšire rasprostranjena. Iz tog razloga je došlo do promjena navika u sistemu cjelovitog upravljanja kvalitetom koje su prikazane u tabeli 1.

TABELA 1. PRIKAZ PROMJENE NAVIKA U TQM-u.

	Ranije	Sada
CILJ	pobijediti konkurenciju	<b>pridobiti kupca</b>
ORIJENTACIJA	prema proizvodu	<b>prema kupcu</b>
PONAŠANJE	reaktivno	<b>preventivno</b>
ZNANJA	specijalizirana	<b>multidisciplinirana</b>
TOK INFORMACIJA	zadržan	<b>otvoren</b>
USMJERENOST VOĐSTVA	rezultat	<b>proces i rezultat</b>
OSNOVNI ODNOSI	rutina	<b>stalno poboljšanje</b>
SARADNICI	trošak	<b>potencijal</b>
OCJENA SARADNIKA	slabosti	<b>prednosti</b>
“VOĐA”	“šef”	<b>“trener”</b>
PROBLEM	nevolja	<b>moćnost</b>
PRISTUP PRI RJEŠAVANJU	ko?	<b>šta?</b>
ANALIZA PROBLEMA	u kancelariji	<b>na licu mjesta</b>
STANDARDI	nepromijenjeni	<b>promjenljivi</b>
OSPOSOBLJAVANJE	za neke	<b>za sve</b>

Principi cjelovitog upravljanja kvalitetom mogu se sagledati kroz 20 sljedećih odrednica:

1. Što ne može biti izmjereno, ne može biti poboljšano;
2. Posao/aktivnost se može raščlaniti na sastavne dijelove ili korake koji se mogu lako analizirati sa aspekta poboljšanja;
3. Timski rad je neminovan;
4. Povratna informacija je potrebna za utvrđivanje potreba za korekcijama;
5. Uvesti postupak stalnog poboljšanja;
6. Poenta je na kvalitet;
7. Očekujte uspjeh nakon pola ili jedne godine po implementaciji;
8. Gradite klimu jednake vrijednosti između troškova, rokova i kvaliteta;
9. Koncentrirajte se na otklanjanje sistematskih odstupanja;
10. Rad bez grešaka je najjeftiniji;
11. Podrška rukovodstva je preduslov;
12. Stalno osposobljavanje je osnova za razvoj;
13. Predstavite rezultate poboljšanja;
14. Povežite svijest o kvalitetu sa ciljevima preduzeća;
15. Koncentrirajte se na poboljšanje procesa;
16. Priznanje za doprinos u kvalitetu je efikasnije od novca;
17. Bolje je mjeriti nekoliko važnih faktora, nego mnogo nevažnih;
18. Nikakva greška nije prihvatljiva;
19. Plan poboljšanja kvaliteta mora biti prilagođen preduzeću;
20. Standard kvaliteta određuju kupci.

Prema definiciji, TQM je menadžment model usmjeren na postizanje “izvrsnosti” u poslovanju, a temelji se na konceptu koji uključuje 12 sljedećih ključnih elemenata TQM-a:

1. Orijentisanost prema kupcu, unutar i izvan preduzeća;
2. Preuzimanje odgovornosti za aktivnosti na unutrašnjim procesima, timski rad;
3. Cjelovito osposobljavanje, razumijevanje TQM;
4. Motivacija saradnika;
5. Stalno provjeravanje standarda kvaliteta proizvoda/sredstava sa zahtjevima tržišta;
6. Stalno poboljšanje postupaka, odnosno načina rada;
7. Davanje tačnih i pravovremenih informacija;
8. Osiguravanje kvalifikovanih dobavljača;
9. Pripadnost preduzeću, ostvarenje ciljeva;
10. Planirano ostvarivanje ciljeva;
11. Efikasno horizontalno i vertikalno komuniciranje;
12. Samokritično dostizanje ciljeva.

Najvažniji preduslov uvođenja TQM sistema je odlučnost i angažovanost rukovodstva. Stoga ono mora biti poznato sa elementima i prednostima sistema, kao i sa mogućim rezultatima. Ta saznanja se moraju proširiti na saradnike, kooperante, naručioce. Moraju se uvesti odgovarajuće metode upravljanja i tehnike poboljšanja kvaliteta, rješavanje problema i povećanje efikasnosti. Sve to mora biti rezultat timskog rada, sa angažovanjem svih raspoloživih resursa. Jedan od ključeva uspješne pripreme sistema je aktivno učešće na svim nivoima i prevazilaženje hijerarhijskih prepreka. U tabeli 2 je dat pregled osnovnih postulata na kojima počiva izgradnja TQM-a.

### **3. UPOREĐIVANJE KARAKTERISTIKA ISO 9000 I TQM SISTEMA**

TQM je uveden sa ciljem da se postojeći sistem upravljanja prilagodi, tako da se postigne stalni razvoj. Njegov progres donio je dominaciju konkurentskih japanskih proizvoda na svjetskom tržištu i kao reakcija na to pojavili su se standardi ISO 9000. Njihovo prihvatanje širom svijeta trebalo je da donese harmonizaciju između različitih ekonomskih interesa i da osigura univerzalno prihvatljiv jezik u poslovnom svijetu. Neprekidno odmjeravanje prednosti i mana koje imaju osiguranje kvaliteta i TQM, usljed neprekidne borbe za tržište i profit, dovelo je do promjena u regulativi svjetske trgovine i standardizaciji. Preduslovi integracije u sistem Evropske privrede su: prilagođavanje zakonitostima tržišne ekonomije, osiguravanje potrebnog nivoa kvaliteta izvoznih proizvoda i usluga, konkurentnost u odnosu na ostale učesnike na planu cijene i tačnosti isporuke. Bez zadovoljavanja ekoloških zahtjeva takođe se ne može računati na zadovoljavajući prijem proizvoda. Promjena shvatanja, koja je preduslov i pokretač ekspanzije i stabilnosti privrede, inostranim poslovnim partnerima pruža mogućnost egzaktnog planiranja, privreda postaje privlačna za ulagače, dovodi do poboljšanja pozicije preduzeća na tržištu. Dakle, rukovodstvo preduzeća mora biti sposobno da planiranjem, organizacijom i upravljanjem osigura odgovarajući nivo kvaliteta. Evropski zvaničnici su još 1996. godine izjavili "da će Vijeće Evrope (EC) podržati prijedlog da se smanji značaj registracije prema ISO 9000 i da se ujedno promovise Evropska nagrada za kvalitet, zasnovana na Nacionalnoj nagradi za kvalitet Malcolm Baldrige"[3]. EC je formulisao zvaničnu politiku EU, Evropsku politiku promocije kvaliteta (EQPP), kojim se ISO 9000 preporučuje samo kao jedan od alata za stalna poboljšanja. Kao posljedica prilagođavanja pooštrenim zahtjevima u pojedinim industrijskim granama (prvenstveno se misli na vojnu i automobilsku industriju), došlo je do izgradnje specijalnih sistema kvaliteta (npr. Ford Q101, Rover 2000, GMP) da bi se 1987. godine započelo sa izgradnjom sistema koji zadovoljavaju sve ranije navedene zahtjeve prema seriji standarda ISO 9000. Serija ISO 9000 ustvari opisuje jedan sistem rukovođenja, koji za dobro funkcionirajuća preduzeća nakon sticanja sertifikata, ne pruža naročito veliki broj novih saznanja, nego već postojeća uređuje u jedinstvenu strukturu. Navedeno predstavlja osnovni nedostatak trenutno pristupačnih sistema kvaliteta i na sadašnjem nivou je to najznačajnija prepreka napretku.

Najviše primjedbi ISO 9000 dobija zbog svoje komercijalizacije: certifikaciona tijela su dobila veliko tržište i jak uticaj na sticanje povjerenja u isporučiocce. Stvoreno je arbitražno tržište koje obuhvata brojne šeme za certifikaciju. Kompanije se izlažu čestim provjerama i problemima sa uzajamnim priznavanjem sertifikata, što im umanjuje inicijativu za kvalitet i razvoj pristupa kvaliteta. Najteža posljedica je zastoj u stalnom poboljšanju kvaliteta proizvoda i usredsređivanje na puko dobijanje sertifikata. Industrijiji se zamjera da se isuviše oslanja na certifikaciju isporučilaca i da se kvalitet koristi da bi moglo, da se utiče na dobavljače. Proizvođači uopšte ne provjeravaju da li sistem kvaliteta njihovih dobavljača osigurava u najboljoj mogućoj mjeri kvalitet upravo onih proizvoda koje ugrađuju u sopstveni proizvod. Navedeno slabi partnerske odnose i zajedničke napore da se poboljša kvalitet gotovih proizvoda koji izlaze na tržište. S druge strane, TQM upravo na tom planu najbolje ispoljava neke prednosti.

TABELA 2. PREGLED OSNOVNIH POSTULATA NA KOJIMA POČIVA TQM.

CILJNO PLANIRANJE	UPRAVLJANJE
-strateško planiranje	-sposobnost promjena
-sistematsko/operativno planiranje	-načela upravljanja
-harmonizacija ciljeva i mjera	-partnerski odnosi
-samostalnost u planiranju	-smislenost usluge
SARADNICI	KUPCI
-sposobnost timskog rada	-komuniciranja
-vlastita odgovornost	-međusobni odnosi
-kreativnost	-veze (povezivanja)
-samopotvrđivanje (poduzetništvo)	-zadovoljstvo
DOBAVLJAČI	DRUŠTVO
-ocjenjivanje kvaliteta	-javnost rada
-just in time	-funkcija uzora
-partnerstvo	-podsticanje saradnica
-iskorištenost kapaciteta	-organiziranje i vođenje javnih tema
PROCESI	CONTROLLING
-rješavanje problema	-potencijal za poboljšanja
-vlasništvo procesa	-controlling
-upravljanje bez ograničenja	-sistem uvesti
-samoorganizacija i samokontrola	-granice tačno odrediti

Dokumentovanje odnosa kupac-isporučilac tokom životnog ciklusa proizvoda i mogućnost sticanja povjerenja u pouzdane isporučioce putem certifikacije, su i dalje najveće prednosti ISO 9000. Upravo se zbog te tržišne moći i ulažu najveći naponi u cilju pojednostavljenja procesa certifikacije / registracije, kao što je npr. SAC (Priznavanje provjere isporučilaca). Da nije tih prednosti, ISO 9000 bi odavno izgubio utrku, jer se inicijative TQM-a svakodnevno razvijaju. Pored toga, o razvoju TQM-a u preduzeću ne postoji eksterni dokaz prema kome bi se preduzeća na neki način rangirala (čak i ako preduzeće bankrotira, kaže se da nije posjedovalo dovoljno razvijen TQM) i, konačno, lakše je primjenjivati liberalniji TQM čiji se sistemi mnogo više razlikuju od preduzeća do preduzeća, nego što je to slučaj sa sistemima koji su sa zadanom čvrstom strukturom ISO 9000.

Ono što najviše sputava ISO 9000, kada se analizira u odnosu na TQM, je njegova neizbježna rigidnost. Sve standarde odlikuje tačno definisana struktura koja se ne mijenja tokom određenog vremena. U periodu između revizija ISO 9000 događaju se značajne promjene u poslovnom svijetu i u razvoju filozofije kvaliteta, ali oni i dalje ostaju nanadmašni u univerzalno prepoznatljivom i transparentnom dokazivanju brige o kvalitetu. U posljednje vrijeme naročito dolazi do izražaja činjenica da preduzeća sa izgrađenim i ispitanim sistemima kvaliteta, iz razumljivih razloga tragaju za mogućnostima daljeg usavršavanja. Te mogućnosti nude TQM/TQC sistemi upravljanja. U svijetu su najzastupljenije sljedeće tri osnovne koncepcije sistema kvaliteta:

- TQC odnosno CWQC (u Japanu);
- TQM (u SAD-u i Zapadnoj Evropi);
- sistemi na bazi serije ISO 9000 (prvenstveno u Evropi).

Osnovna razlika između navedenih koncepcija je u pristupu i to:

**“Standardi serije ISO 9000 prvenstveno tretiraju aspekte korisnika, dok TQM odnosno TQC sistemi prije svih uzimaju u obzir aspekte proizvođača”.**

Već ranije sam istakao da veoma brzo raste rasprostranjenost standarda serije ISO 9000, pošto su Evropske države ove standarde prihvatile kao harmonizirane, u interesu ostvarenja zajedničkog tržišta Evropske Unije. Upravo zbog toga u stalnom je porastu i broj japanskih i američkih preduzeća, koji se obraćaju za certifikat prema standardu ISO 9000:2000. Isto tako, bitan razlog predstavlja i činjenica da je kod japanskih preduzeća prisutna bojazan da ih ne zaobiđe talas globalne harmonizacije koji vlada izvan njihovih granica. Potrebno je napomenuti da nakon

svakih pet godina Međunarodna Organizacija za Standardizaciju (ISO) vrši reviziju postojećih svojih standarda i samim time osigurava izvjestan razvoj standarda serije ISO 9000. Revizijom standarda iz 1994. godine učinjen je značajan korak u pravcu cjelovitog upravljanja kvalitetom, čime je stavljeno u prvi plan zadovoljenje očekivanja kupaca. Pojavom standarda ISO 9001:2000, došlo je do ugradnje velikog broja TQM elemenata u ovaj standard. Primjera radi, prvo poglavlje TQM standarda BS 7850:1992 poslužilo je kao polazna osnova za doradu standarda ISO 9001-3, dok također standard ISO 9004-3:1993-3, pod naslovom: "Smjernice razvoja kvaliteta" pokazuju značajnu bliskost sa drugim poglavljem standarda BS 7850. Na osnovu navedenog zaključuje se da prilagođavanje zahtjevima standarda BS 7850 može poslužiti kao veoma dobra polazna osnova za sva preduzeća koja se namjeravaju razvijati u ovom pravcu.

Generalno se može konstatovati da su osnovne karakteristike serije ISO 9000 sljedeće [3] :

- tretiranje sistema;
- ne prostire se na sve zaposlene;
- akcenat je na regulisanju i dokumentovanju procesa;
- nije dovoljno izražen zahtjev zadovoljenja korisnika (samo se poglavlje 4.19. dotiče ovoga pitanja);
- u raspodjeli odgovornosti, bazira se na postojećoj hijerarhiji;
- ne sadrži zahtjeve u vezi kvaliteta života, kao i doprinosa očuvanju okoline i globalnih resursa;
- relativno kratko vrijeme uvođenja sistema (1-2 godine);
- usredsređenost na kvalitet.

Takođe, osnovne karakteristike TQM-a su:

- humana orijentacija;
- akcenat na zadovoljstvu korisnika;
- prostire se na sve zaposlene;
- značajan činilac je zadovoljstvo zaposlenih;
- angažovanost i pozitivan pristup na svim nivoima;
- nehijerarhijska raspodjela odgovornosti i ovlaštenja;
- zahtjev za zadovoljavanjem potreba i očekivanja šire zajednice i okoline;
- usredsređenost na profit.

Dok su zajednički elementi ISO 9000 i TQM-a predstavljeni sa:

- tendencija kontinuiranog razvoja, pomoću različitih metoda.

#### **4. NOVI MODEL STANDARDA ISO 9000:2000 – POMAK KA TQM-u**

Kao reakcija na mnogobrojne kritike upućene seriji standarda ISO 9000, tehnički komitet ISO/TC 176/SC2/WG15 je izvršio reviziju standarda i izgradio novi model standarda ISO 9000:2000.

##### **"Zašto je bila potrebna prerada standarda ISO 9000?"**

Zato jer :

- Predviđeno je redovno revidiranje standarda i prilagođavanje razvoju;
- Proizvodna osnova je teško razumljiva za uslužnu djelatnost;
- Kupci su proširili i produbili zahtjeve.

Takođe, kada god govorimo o standardu ISO 9000:2000, s pravom se postavljaju sljedeća pitanja:

"Šta novog donosi model standarda ISO 9000:2000 ?"

"Koje sve mogućnosti nudi promijenjeni standard?"

"Šta se sve mora stvoriti da bi bili u stanju implementirati ISO 9000:2000?"

Najnovije izmjene serije ISO 9000, toliko su obimne i korjenite da predstavljaju redizajn cijele serije. Ono što je najznačajnija karakteristika kvaliteta ove nove linije proizvoda je da su u nju ugrađeni mnogi principi TQM-a prema EFQM modelu Evropske nagrade za kvalitet. Tvorci nove serije standarda ISO 9000, imaju želju da na najbolji mogući način iskoriste snagu dokumentacije, posebno poslovnika o kvalitetu, kao najveće prednosti koju

preduzeće dobija uvođenjem sistema kvaliteta prema ISO 9000.

Odgovor na pitanje: "Zašto revizija ISO 9000:2000?", je sljedeći:

- standardi su radi dopuna i proširenja postali obimni i nepregledni;
- nisu praktični za upotrebu u manjim i srednjim preduzećima;
- dosadašnjih, relativno statičnih 20 elemenata nije moguće jednostavno upotrijebiti pri definisanju tokova aktivnosti u operativi;
- nedovoljna harmonizacija sa ostalim sistemima upravljanja onemogućuje razvoj integriranih sistema upravljanja.

Standardi ISO 9000:2000 uključuju sljedeće elemente:

- ISO 9000-koncepti i riječnik;
- ISO 9001-zahtjevi za osiguranje kvaliteta;
- ISO 9004-smjernice za upravljanje kvalitetom.

Zahtjevi kupaca za novi standard ISO 9000:2000 mogu se formulirati na sljedeći način:

- Zajednička struktura za sve varijante;
- Osnova će biti procesni model;
- Poboljšana uporedba sa normama za okolinu;
- Ugradnja pojma "stalna poboljšanja";
- Prilagođavanje svim veličinama i područjima organizacije;
- Korisnička prihvatljivost;
- Jednostavna transformacija od starih na nove norme;
- Zahtjevi za dostizanje povjerenja ostaju jednaki.

Procesno orijentisana struktura standarda ISO 9000:2000 sadrži sljedeće:

- |  |  |
|--|--|
| • Odgovornost rukovodstva<br>- politika;         | • Upravljanje / rukovođenje procesima<br>- razvoj; |
| - ciljevi;                                       | - nabava;  |
| - planiranje;                                    | - proizvodnja.                                     |
| - pregledi.                                      |  |
| • Upravljanje izvorima / resursima<br>- kadrovi; | • Ocjene i analize<br>- auditi;                    |
| - informacije;                                   | - controlling;                                     |

Pregled najvažnijih dopuna i promjena standarda ISO 9001:2000 bi imao sljedeći izgled:

- Poenta na stalnom revidiranju politike i ciljeva kvaliteta;
- Zahtjevi za dostizanje kvaliteta moraju biti određeni;
- Struktura i prilagođenost sistema preduzeća uz poštivanje elemenata ISO;
- Izvori za djelovanje obuhvataju kadrovske izvore, infrastrukturu, informacijsku potporu, tehnologiju, radnu okolinu (ljudski i fizički aspekti);
- Dokumentovanost sistema, koja isključuje rizik kvaliteta;
- Identifikacija zahtjeva naručioca;
- Nadzor nad dobavljačima;
- Poboljšanje proizvoda.
- Validacija procesa;
- Sistem poboljšanja;
- Poboljšanje procesa;

Nova revizija standarda treba da bolje objasni posebne uloge i odnose pristupa sistema kvaliteta u osiguranju kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Dosadašnji model, orijentisan na proizvodne procese, zamijenio je model proces upravljanja. Struktura koja je sada sastavljena od pojedinačnih elemenata osiguranja kvaliteta sastoji se od elemenata sistema upravljanja kvalitetom i direktno je zasnovana na principima upravljanja kvalitetom. Osiguranje kvaliteta i upravljanje kvalitetom je grupisano u par dosljednih standarda koji imaju ekvivalentne elemente. Modeli sistema kvaliteta spojeni su u jedan standard, a standard za upravljanje kvalitetom treba da zamijeni pojedinačne standarde koji, u dosada važećim izdanjima, nude smjernice za četiri opšte kategorije proizvoda.

Novi standard ISO 9000:2000 osigurava čvrstu povezanost sa sistemima upravljanja poslovanjem. Suština revizije je da ISO 9004 treba da ponudi smjernice za poboljšanje učinka organizacije i samim time pomogne rukovodstvu u pripremi za samoocjenjivanje prema nacionalnom ili regionalnom modelu poslovne izvrsnosti. Prema tome, u model sistema kvaliteta uvode se stalna poboljšanja. Serija standarda se pojednostavljuje, tako da preduzeća mogu manje da brinu o tehničkim zahtjevima sistema, koji će biti jednostavnije iskazani i lakši za primjenu, kao i za provjeru. Na taj način će moći u potpunosti da se posvete razvoju upravljanja kvalitetom i poboljšanju učinka.

## 5. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

Cjelovito upravljanje kvalitetom je metoda upravljanja i organizacije, koja osigurava da proces rada neprekidno zadovoljava zahtjeve tržišta. Ova metoda angažuje sve učesnike u procesu, na svim nivoima, u interesu postizanja cilja.

Pored subjekata koji su obuhvaćeni ranijom verzijom standarda ISO 9000:1994, TQM zahtijeva neprekidnu angažovanost i kontinuiranu edukaciju svih subjekata. Stvaranjem sveobuhvatnog otvorenog kontakta kako sa korisnicima, tako i sa kooperantima, želi se osigurati potpuno zadovoljenje očekivanja tržišta. Cilj TQM-a je:

**“Na ekonomičan način postići kvalitet, koji zadovoljava zahtjeve i očekivanja kupca”.**

Kao odgovor na zahtjeve TQM-a stigao je odgovor iz ISO-a, u vidu novog modela standarda ISO 9000:2000. Promjene standarda ISO 9000:2000, se odnose prije svega na :

- bolju usporedbu sa drugim sistemima kvaliteta;
- jednaku strukturu ISO 9000 i ISO 9004;
- olakšanu upotrebu u svim djelatnostima (navedeno se posebno odnosi na usluge);
- bolje prilagođavanje preduzeću;
- pojednostavljeno jezičko predstavljanje;
- prilagođavanje terminologije u standardu izrazima koji se koriste u praksi.

Dosadašnja tri standarda ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 se udružuju u jedan standard. U dokumentaciji sistema mora biti tačno definisano koji zahtjevi standarda ISO 9001:2000 nisu opisani odnosno relevantni. Pored toga, moraju biti opisani svi zahtjevi izabranog standarda, koji omogućavaju proizvodnju proizvoda ili izvođenje usluge bez greške.

Standard ISO 9001:2000 čini sa standardom ISO 9004:2000 konzistentan par, koji je jednak po strukturi i možemo ga jednostavno upotrijebiti u praksi. Oblik dokumentacije sistema je prepušten na izbor po slobodnoj volji preduzeća. Raščlanjivanje po standardu ISO 9001:2000 se može preuzeti, ali nije obavezno. U standardu ISO 9001:2000 su integrisani zahtjevi koji se odnose na:

- odgovornost rukovodstva,
- izvođenje procesa;
- upravljanje resursima;
- mjerenje, analize, poboljšanje.

Dokumentacija QM sistema treba da bude po mišljenju ISO komiteta tako napravljena da se lako prepozna djelatnost. Osim toga je obavljeno prilagođavanje definicija pojmova u preduzeću sa uobičajeno korištenim terminima.

## 6. REFERENCE

[1] Alagić Ismar :”Alati za upravljanje kvalitetom u primjeni”, Naučno stručni skup “KVALITET 99”,str.149-160, Mašinski fakultet, Zenica,1999.

[2] Kondo Y. :”Companywide Quality Control”, 3A Corporation, Tokyo, Japan, 1995.

[3] Segezzi Dieter Hans,Caduff :”Prelazak sa ISO 9000 na TQM”, Compendium Kvaliteta 1, Evropa Jugoinspekt Centar za sisteme kvaliteta Qualitass International, 1999.

[4] xxxxx : “Sistemi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi,ISO / FDIS 9001:2000.