

**PRISTUP RAZVOJU DINAMIČKOG MODELA UPRAVLJANJA
KVALITETOM BAZIRANOG NA INTEGRACIJI PRISTUPA
TQM-a i EMS-a**

**APPROACH TO DEVELOPMENT OF DINAMIC MODEL OF
QUALITY MANAGEMENT WHICH IS BASED ON INTEGRATION OF
TQM AND EMS APPROACHES**

Damir Hodžić, dipl. inž. maš.
Tehnička škola Zenica,
72 000 Zenica,
Bosna i Hercegovina

doc. dr. Mirko Soković
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za
strojništvo,
Aškerčeva 6, SI-1000 Ljubljana,
Slovenija

Ključne riječi: integracija, TQM, EMS, sistemi kvaliteta, upravljanje kvalitetom

REZIME

Ovaj rad se orijentira na osnove i mogućnosti primjene modela za upravljanje kvalitetom koji je baziran na integraciji pristupa TQM-a i EMS-a, uzimajući u obzir ograničenja koja su definisana standardima ISO 9000 i ISO 14000. Pored toga analizirani su neki aspekti unapređenja postojećeg sistema upravljanja kvalitetom u organizaciji, sa tendencijom postizanja poslovne izvrsnosti prema konceptu integracije IQNet-a uz što manje troškove implementacije.

Key words: integration, TQM, EMS, quality systems, quality management

SUMMARY

This contribution treats development and possibilities of application of a new model of quality management which is based on integration of access of TQM and EMS by taking into consideration some restriction which are defined by standards. Besides, there were analyzed some aspects of promotion of known quality systems in the business organization with tendency of attaining business success toward conception of IQNet integration, by minimum costs of implementation.

1. UVOD

Sistem upravljanja kvalitetom (QMS) zasnovan na zahtjevima standarda ISO 9000:2000 usmjeren ka dostizanju TQM-a odnosno stanja u kome su svi zaposleni, sve funkcije organizacije, kao i partneri usmjereni na dugoročni uspjeh i zadovoljavanje potreba i želja korisnika u korist zaposlenih i društva, predstavlja polaznu osnovu za kritički osvrt pristupa TQM u realnim uslovima. Sama filozofija TQM-a u osnovi razvija novi stil rada, odnos prema klijentima, fleksibilnost procesa, kvalitet usluga, života, etiku i sl. Shodno tome može se pretpostaviti da je moguće ovakav pristup još više razvijati zajedno sa ostalim sistemima upravljanja kao npr. EMS-om. Međutim, postavlja se pitanje optimalne varijante same implementacije uzimajući u obzir važeće standarde ISO 9000. U ovom radu prezentiran je mogući način stvaranja integralnog sistema upravljanja kroz već postojeće sisteme, koji su do sada uglavnom uspostavljeni, ali i certificirani posebno.

2. OSNOVNE POSTAVKE INTEGRALNOG UPRAVLJANJA

Posmatrajući razvoj sistema upravljanja kvalitetom širom svijeta može se uočiti da se postojeći sistemi sve više usavršavaju, sa ciljem povećanja ugleda organizacije, ostvarenja većeg profita, ali i smanjenja troškova primjene i održavanja tih sistema.

Jednu od ključnih pretpostavki za uspješno uspostavljanje bilo kojeg sistema upravljanja predstavlja obrazovanje i obuka za kvalitet zaposlenih u organizaciji. Pored toga razvoj i primjena različitih modela (QMS, CWQC, TQM) u stalnom je porastu. Sumarni pregled trendova u upravljanju kvalitetom, dat u tabeli 1[1], predstavlja rezultat obsežnih istraživanja u preko 500 organizacija u Evropi i Australiji [2].

Tabela 1: Trendovi u upravljanju kvalitetom

NIVOI	OSNOVNE KARAKTERISTIKE
QA	Obezbeđenje kvaliteta (QA) je minimum zahtjeva
Proces	Uspostavljanje procesa na nivou funkcije
QM (QMS)	Uspostavljanje menadžment sistema
QM/EMS/OHSMAS	Integracija menadžment sistema
"Lanac" menadžmenta	Primjena "lanca" menadžmenta kroz organizaciju
Menadžment "okruženjem"	Povećanje nivoa važnosti menadžmenta "okruženjem"
Cijela organizacija (TQM)	Kvalitet je koncept primjenjen u cijeloj organizaciji
Menadžment filozofija (poslovna izvrsnost)	Kvalitet je osnovna menadžment filozofija organizacije

Postoji više varijanti integracije postojećih sistema, međutim potrebno je prethodno uraditi detaljne analize izbora postojećih sistema. U konkretnom slučaju potrebno je istražiti kako će parcijalno posmatrani sistemi djelovati u realnom okruženju, uzimajući u obzir određene parametre koji ne zavise od same organizacije (npr. stanje na tržištu, političke prilike, promjene vlasničkih odnosa među konkurentima itd.).

Možemo uočiti da između pristupa TQM-a i EMS-a postoji određen nivo srodnosti (na primjer između ISO 9000 i ISO 14000) ali postoje i specifični zahtjevi za svaki od navedenih sistema upravljanja. To znači da se između njih mogu naknadno uspostaviti odgovarajuće relacije i time izvršiti pokušaj njihove integracije.

Standardi ISO 9000:2000 orijentisani su na potrebe kupca, dok su standardi serije ISO 14000:1996 više orijentisani širem spektru zainteresovanih u domenu zaštite životne sredine. Na osnovu toga postoji dakle realna mogućnost za postavljanje modela integrisanog sistema upravljanja (IMS), baziranog na integraciji već postojećih parcijalnih sistema, ali i novih standarda koji će činiti osnovu za dalju nadgradnju. Razlozi za takvu integraciju su višestruki [3]:

- smanjeni troškovi razvoja, implementacije i održavanja tako integrisanog sistema,
- smanjeni troškovi sertifikacije,
- usklađenost sistema upravljanja, a time i njihova efektivnija i efikasnija primjena,
- smanjenje potrebne dokumentacije,
- povećanje transparentnosti poslovnih procesa, ...

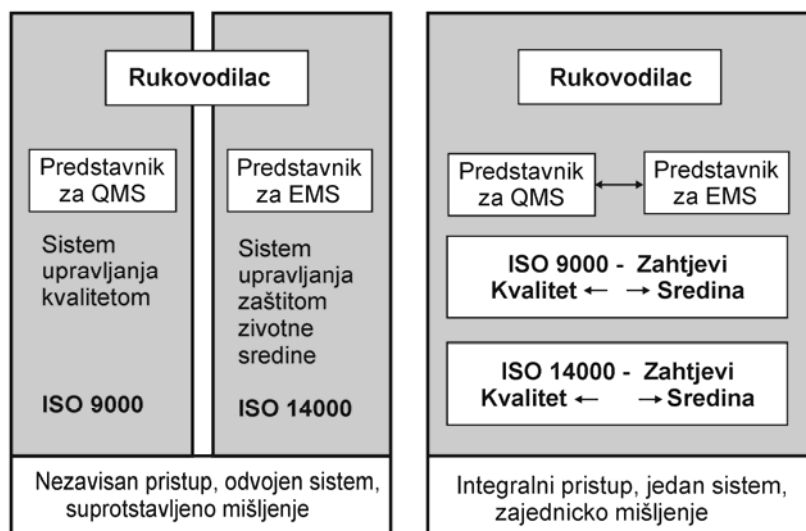
Potrebno je naglasiti da se već na samom početku razmišljanja o integraciji parcijalnih sistema u integrisani sistem upravljanja – IMS u organizaciji pojavljuju brojna pitanja povezana sa redosledom integracije, jezgrom integracije, brojem uključenih parcijalnih sistema i sl. [4].

3. ANALIZA MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE INTEGRALNOG SISTEMA

Uzimajući u obzir specifičnosti pojedinih organizacija može se primjetiti da postoji realna mogućnost izrade dokumentacije, kao i niz drugih aktivnosti vezanih za primjenu integriranog sistema. Analizirajući revidiranu verziju standarda ISO 9000:2000 možemo uočiti da su na odrednice ovog standarda, pored iskustva u primjeni serije standarda ISO 9000:1994, tri ključna uticaja imali:

- standardi serije ISO 14000:1996,
- evropski model nagrade za kvalitet (EFQM model),
- procesni pristup.

Glavni elementi i ciljevi primjene integriranog sistema upravljanja, baziranog na pristupima TQM-a i EMS-a, su stalno poboljšanje ukupne poslovne politike ali i smanjenje troškova implementacije. Da bi se konkretno realizirao projekat izgradnje i razvoja integralnog sistema (TQM + EMS), moraju se precizno definisati svi parametri koji mogu uticati na konačnu verziju predloženog pristupa. U većim organizacijama već postoje službe koje u principu teže da objedine određene elemente vezane za upravljanje kvalitetom i upravljanje zaštitom životne okoline što se može uočiti na slici 1 [5].



Slika 1: Službe za QMS i EMS u organizaciji

Kao što je prikazano na slici 1 moguće je dakle planirati uvođenje novog integralnog pristupa koji će u budućnosti biti orijentisan na sve funkcije organizacije i sve zaposlene, a čiju osnovu čine sada važeći standardi i sistemi. Naime očekuje se da će 2005-te godine, na bazi procesnog modela, najvjerovatnije doći do ujedinjavanja standarda ISO 9000:2000 i ISO 14000:1996.

4. RAZVOJ DINAMIČKOG MODELA BAZIRANOG NA INTEGRALNOM PRISTUPU

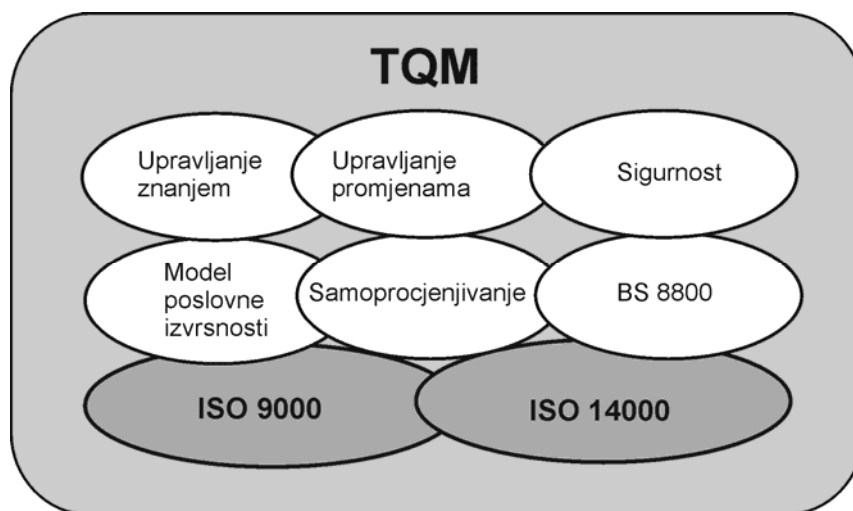
Polazeći od pretpostavke o ujedinjavanju postojećih standarda ISO 9000:2000 i ISO 14000:1996, realno je očekivati da će do sada uslovno rečeno dvije suprotstavljene koncepcije - ISO 9000 orjentisan ka potrebama kupca, dok je ISO 14000 orjentisan prema zaštiti životne okoline - biti integrisane kroz novi model. Međutim ukoliko se želi postići maksimalni učinak u pogledu upravljanja, marketinga, prodaje, kvaliteta, troškova i cijene mora se pronaći optimalno rješenje izgradnje i primjene modela koji će za veoma kratko vrijeme moći da odgovori svim zahtjevima savremenog tržišnog poslovanja.

Razvoj modela biće baziran na timskom radu stručnjaka i obuhvatiće sva ograničenja u pogledu organizacione strukture, individualnih sposobnosti zaposlenih, atraktivnosti ponuđenih proizvoda ili usluga i sl.

Osnovni element izgradnje novog modela je izrada dokumentacije kao i preispitivanje odnosno dopuna ili izmjena već postojeće koja sadrži glavne dijelove, a to su:

- poslovnik,
- postupci (procedure),
- uputstva,
- zapisi.

Obzirom da je dugoročni cilj svake organizacije ostvarenje totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) odnosno postizanje nagrade za poslovnu izvrsnost (prema EFQM modelu ili prema nacionalnim šemama), na slici 2 prikazani su mogući pristupi i modeli koji danas najčešće čine jedan od oblika TQM-a.



Slika 2: Najčešći pristupi pri koncipiranju modela za upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) [6]

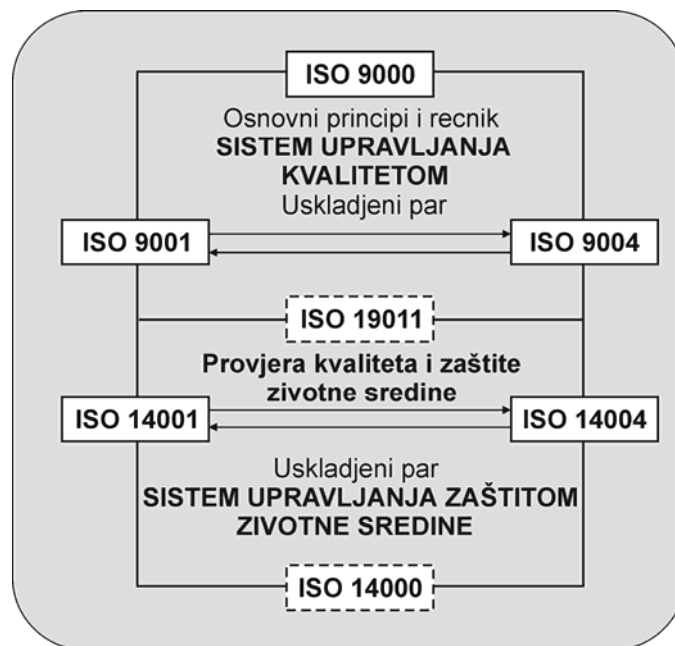
Sa slike 2 primjetno je da se modeli baziraju na važećim standardima, odnosno generalno posmatrajući na integrisanom sistemu odnosno pristupu (TQM + EMS), čiji je osnovni cilj stalno preispitivanje i unapređenje poslovnosti u svim segmentima.

Pored toga u literaturi već srećemo koncept modela na osnovu kojeg je moguće uspostaviti korelacije između standarda serije ISO 9000 i ISO 14000 te ISO 19011, slika 3 [5].

Analizirajući sve ponuđene koncepte može se uočiti da model koji vodi ka dostizanju poslovne izvrsnosti zahtijeva multidisciplinarni pristup.

U svijetu se u zadnje vrijeme već koristi koncept IQNet-a nazvan IBEC (IQNet Business Excellence Concept). Sam IBEC predstavlja komplet usluga, koje organizaciju sa sertifikovanim sistemom kvalitete podržavaju u njenom daljem razvoju i unapređenju efektivnosti poslovanja na putu ka poslovnoj izvrsnosti. Pri tome je bitno sljedećih pet elemenata [7]:

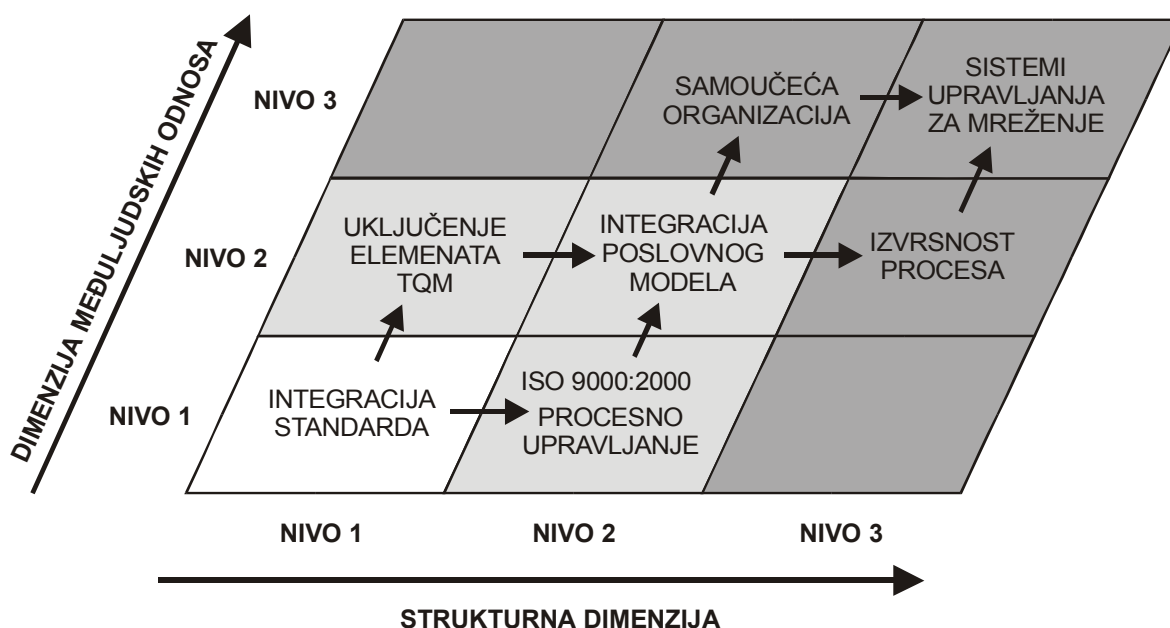
1. Integracija različitih sistema upravljanja
2. Operativna efikasnost pomoću procesnog upravljanja metodom stalnih unapređenja
3. Usmjerenost prema rezultatima i usaglašavanje interesa zainteresovanih stranaka
4. Strateška usklađenost različitih aktivnosti u organizaciji
5. Menadžment vrijednostima zainteresovanih stranaka



Slika 3: ISO 9000 - ISO 14000 - ISO 19011

Temeljna ideja ovakvog koncepta bazirana je na potrebi organizacije da se razvija u skladu sa zahtjevima i potrebama tržišta. Model na slici 4 [8] ima dva pravca (dimenzije):

- *strukturna dimenzija* - bavi se optimizacijom međusobno povezanih procesa (npr. prilagođavanjem strukture organizacije ili organizacijom procesa);
- *dimenzija međuljudskih odnosa* – predstavlja dimenziju ponašanja sa uvođenjem mekih metoda usmerenih ka čoveku (npr. motivacija, međusobni odnosi, osposobljenost zaposlenih i sl.).



Slika 4: IQNet princip integracije (IBEC) [8]

Kao što slijedi iz slike 4 taj model omogućava postepenu integraciju različitih modela i tehnika upravljanja na sva tri nivoa:

- na prvom nivou model IBEC integrira različite sistema upravljanja, koji već postoje u organizaciji (QMS, EMS, BS 8800, OHSAS, RM ...);
- na drugom nivou se doda element poslovne izvrsnosti (EFQM) i uvedu principi procesnog upravljanja (ISO 9000:2000);
- treći (poslednji) nivo se postiže uključivanjem principa samoučeće organizacije u dimenziju međuljudskih odnosa i izvrsnosti procesa u strukturnu dimenziju.

Predloženi model potrebno je prilagoditi specifičnostima pojedinih organizacija, da bi postizanje poslovne izvrsnosti bilo što jednostavnije uz minimalne troškove.

5. ZAKLJUČAK

Kao što je bilo u radu u više navrata naglašeno može se zaključiti da postoje različiti koncepti izgradnje, unapređenja i održavanja različitih sistema upravljanja kvalitetom i sistema zaštite okoline, baziranih na integraciji već postojećih pristupa (TQM-a, EMS-a) i standarda (ISO 9000:2000, ISO 14000:1996), kojim će se u buduće svakako pridružiti i drugi standardi (ISO 18000, ISO 17000 i sl.). Da bi se postigli opšti ciljevi zaštite životne sredine, EMS treba da podstiče organizaciju da razmatra uvođenje najbolje tehnologije, kad god je to pogodno i ekonomično [9]. Takođe treba u potpunosti razmotriti efikasnost te tehnologije u odnosu na ukupnu investiciju ili cijenu proizvoda.

Krajnji cilj svakog integrisanog modela je stvaranje ugodnog poslovnog ambijenta, veća razmjena proizvoda i usluga među organizacijama uz obostranu korist (profit) [10].

Put ka poslovnoj izvrsnosti ograničen je faktorima koji često i nisu vezani za same organizacije (ponuda, potražnja, globalizacija, standard kupaca, politička stabilnost zemlje, stanje tržišta i sl.). Prema tome svaka organizacija mora da izabere optimalnu varijantu prepoznatljivosti ali i opstanka na tržištu.

LITERATURA

- [1] Majstorović V. D.: Novi prilazi u obrazovanju i obuci za kvalitet, *Kvalitet*, JUSK, Beograd, god. X, br. 7-8, 2000, s.19-23.
- [2] Van der Wiele A.: Management fads and organizational change with reference to quality management, PhD Thesis, Erasmus University, Rotterdam, 2000.
- [3] Arsovski S.: Pristup razvoju i implementaciji integrisanog sistema menadžmenta – QMS/EMS/OHSAS/RM, *Kvalitet*, god. XI, br. 1-2, 2001, s.25-28.
- [4] Bobrek, M.: QMS Design – Projektovanje sistema menadžmenta kvalitetom, Univerzitet u Banjaluci, Mašinski fakultet Banjaluka, 2000
- [5] Krivokapić Z., Vukčević M.: Integralni pristup – ISO 9000:2000 + ISO 14000, *Kvalitet*, JUSK, Beograd, god. XI, br. 1-2, 2001, s. 22-24.
- [6] Oslić I.: Sustav upravljanja poslovanjem, *Održavanje i eksploatacija*, god. 3, br. 11, studeni 1999.
- [7] Markun B., Dolinar P.: IQNet koncept poslovne izvrsnosti, *Kvalitet*, JUSK, Beograd, god. X, br. 1-2, 2000, s. 34-35.
- [8] N. N.: IQNet Business Excellence Class Concept, The IQNet Secretariat, Zollikofen, Switzerland, 2001.
- [9] Uzunović R.: Menadžment kvalitetom i životnom sredinom, JUSK, Beograd, 2001.
- [10] Lee T.H., Shiba Sh., and Wood R.Ch.: Integrated management systems - A practical Approach to Transforming Organizations, John Wiley and Sons, Inc. 1999.