

**P-D-C-A PREISPITIVANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM
OD STRANE RUKOVODSTVA**

**THE APPLICATION OF THE PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLE TO
THE MANAGEMENT REVIEW**

Haris Tafro, dipl. el. inž.
Energoinvest, dd Inženjering za elektroenergetiku -IEE
Sarajevo

Ključne riječi: preispitivanje od rukovodstva, P-D-C-A ciklus, proces, poboljšanje

REZIME

Preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom od rukovodstva treba unaprijediti. Unapređenje preispitivanja od rukovodstva postićemo ako prevaziđemo shvatanje da je to samo sastanak i počnemo ga tretirati kao proces.

U radu je opisano kako sa aspekta kvaliteta pristupiti preispitivanju od rukovodstva kao procesu. Prvo je ukratko izložen P-D-C-A ciklus kao mogućnost za razvoj procesa preispitivanja od rukovodstva. Zatim je navedeno kako bi se primjenom P-D-C-A ciklusa moglo obezbijediti da preispitivanje od rukovodstva ispuni zahtjeve procesa. Okosnica rada je primjer iz prakse preispitivanja od rukovodstva Energoinvest-IEE za 2000/2001. godinu.

ABSTRACT

The need for improved management review is now well recognized. To obtain improved management review meeting, it is necessary to treat the management review as a process.

The paper describes a quality approach for management review process. It first summarizes a P-D-C-A cycle to develop process for management review. The application P-D-C-A cycle to assure management review meets requirements for process is then described. The paper is based on a organization of Energoinvest-IEE management review for 2000/2001. year.

1. P-D-C-A CIKLUS

Četiri radnje Planiraj (Plan)-Provedi(Do)-Provjeri(Check)-Poboljšaj(Act) u vidu poželjnog slijeda primjenjene na neku aktivnost u poslovnom procesu uobičajeno nose naziv Demingov krug ili Demingov ciklus (PDCA) po autoru koji ga je razvio i primjeni njegove vizuelne interpretacije. U osnovi to je pristup za razvoj metoda usmjerenih na rješenja za osiguranje dobivanja očekivanih rezultata i stalno poboljšanje tih rezultata. To znači da na putu stvaranja sve boljih i boljih rezultata sve aktivnosti koje ih omogućuju treba planirati, realizirati, provjeravati i na osnovu stečenih iskustava preduzimati mjere za poboljšanje. [1] " Dobivene poboljšane rezultate treba ponovo planirati, ostvarivati, provjeravati i poboljšavati i stalnim ponavljanjem ovog ciklusa stvarati proces kontnuiranog poboljšanja."

2. PRIMJENA P-D-C-A CIKLUSA NA AKTIVNOST PREISPITIVANJA OD RUKOVODSTVA

Preispitivanje od rukovodstva je proces koji uspostavlja najviše rukovodstvo organizacije da bi redovno preispitalo sistem upravljanja kvalitetom u cilju ocjenjivanja njegove efektivnosti, osiguranja podesnosti i adekvatnosti, procjenjivanja potreba i mogućnosti za poboljšanjima. Podaci dobiveni kroz ovaj proces svedeni na definisanu politiku i ciljeve organizacije predstavljaju verifikaciju ostvarenja te politike i ciljeva.

Treće izdanje Međunarodnog standarda ISO 9001:2000 izrazito definira preispitivanje od rukovodstva procesom specificirajući zahtjeve u pogledu njegovih izlaza i ulaza.

Primjenom ciklusa P-D-C-A, proces preispitivanja od strane rukovodstva možemo opisati kroz četiri ključne radnje kao [1, 2, 3] :

- Planiranje (P)
 - specifikacija statusa i rezultata ciljeva kvaliteta i aktivnosti poboljšanja,
 - status akcija pokrenutih na prethodnim sastancima za preispitivanje sistema kvaliteta od rukovodstva,
 - rezultati proteklih audita,
 - upravljanje neusklađenostima procesa i proizvoda,
 - funkcioniranje povratnih sprega vezanih za izražene vidove zadovoljstva kupaca,
 - učinci dobavljača,
 - nove mogućnosti za poboljšanje,
 - finansijski efekti aktivnosti vezanih za kvalitet,
 - korištenje procedure za preispitivanje od rukovodstva i drugih dokumenata planiranja.
- Provedba (D)
 - pripremanje učesnika za sastanak preispitivanja od rukovodstva,
 - zakazivanje sastanka,
 - stavljanje u funkciju resursa za zakazivanje sastanka (najpogodnije vrijeme, sala, oprema za podršku izlaganju učesnika),
 - formiranje kvoruma – izvorni članovi, spriječeni članovi → zamjenici, eksperti, službena lica,
 - razmatranje pripremljenih pitanja,
 - formuliranje odluka, definiranje akcija,
 - popunjavanje formata zapisnika sa podacima o odvijanju sastanka, zadacima, nosiocima i rokovima,
 - kompletiranje dokumenta sa sastanka preispitivanja od rukovodstva.
- Provjera (C)
 - unos definiranih potreba za adaptiranjem politike i ciljeva kvaliteta i donesenih odluka o akcijama u dokumente opisa i primjene sistema upravljanja kvalitetom,
 - primjena dokumenata sistema upravljanja kvalitetom,
 - nadzor, mjerenje i analiza procesa u kojima se primjenjuju dokumenti sistema upravljanja kvalitetom i resursi nabavljeni u funkciji poboljšanja kvaliteta,
 - identifikacija mogućnosti za poboljšanje.
- Poboljšanje (A)
 - razmatranje identificiranih mogućnosti za poboljšanje u provođenju odluka i akcija iniciranih na sastanku preispitivanja od rukovodstva i definiranje potrebnih mjera za realizaciju tih mogućnosti,
 - eliminacija uočenih nedostataka u provođenju odluka i akcija iniciranih na sastanku za preispitivanje od rukovodstva,
 - procjenjivanje mogućih efekata uočenih poboljšanja i nedostataka na planiranje slijedećeg preispitivanja od rukovodstva i izbor odgovarajućih mjera koje će biti korištene.

3. PRIMJER PRIMJENE P-D-C-A CIKLUSA NA AKTIVNOST PRISPITIVANJA OD RUKOVODSTVA ORGANIZACIJE ENERGOINVEST-IEE

Primjer se odnosi na preispitivanje obavljeno krajem 2000. Godine, a biće prezentiran kroz interpretaciju i izvode korištene dokumentacije sistematizirane po radnjama P-D-C-A ciklusa.

3.1. Dokumenti plana

3.1.1. Izvještaji preispitivanja

Sačinjen od direktora kvaliteta kao inicijalni dokumenti za razmatranje na sastanku rukovodstva za preispitivanje sistema kvaliteta, a njegov sadržaj prikazan je na slici 1.

Na narednim slikama prikazani su: karakterističan dio izvještaja o provedenim internim auditima i izvještaji navedeni u zaključnom dokumentu – Nalazu preispitivanja.

ENERGOINVEST, dd SARAJEVO IEE SASTANAK ZA PREGLED SISTEMA	
IZVJEŠTAJI PREISPITIVANJA	
Sadržaj:	
1	SISTEM KVALITETA
1.1	ELEMENTI ZA OCJENU SISTEMA KVALITETA
1.1.1	Provedeni interni audit
1.1.2	Prikaz strukture funkcionisanja sistema kvaliteta
1.1.3	Stepen implementacije sistema kvaliteta
1.2	IZVJEŠTAJ O EFIKASNOSTI SISTEMA KVALITETA
2	POLITIKA KVALITETA – aspekti
2.1	ZADOVOLJENJE KUPCA
2.1.1	Reklamacije i pritužbe kupaca
2.2	VISOK NIVO KVALITETE NAŠIH USLUGA
2.2.1	Pregled kvaliteta usluga IEE-a
2.3	PORAST KVALITETA NAŠEG POSLOVANJA
2.3.1	Organizacija, opremljenost i upošljavanje
2.3.2	Termin plan obuke za 2000. god. – ažuriran
2.3.3	Pregled rada dobavljača
2.4	MANJE GREŠAKA
2.5	INOVACIJA AKTIVNOSTI
2.5.1	Izvještaj o ostvarenju razvojnih zadataka za 2000. Godin
2.6	PRAČENJE RAZVOJA I PRIMJENE NOVIH TEHNOLO
2.7	SMANJITI TROŠKOVE
3	CILJEVI KVALITETA
4	ZAKLJUČAK PREISPITIVANJA

ENERGOINVEST, dd SARAJEVO IEE SASTANAK ZA PREGLED SISTEMA KVALITETA		
1. SISTEM KVALITETA		
1.1 ELEMENTI ZA OCJENU SISTEMA KVALITETA		
1.1.1 Provedeni interni audit Auditirane procedure sistematizirane prema procesnom pristupu u skladu sa ISO 9001:2000		
Procesi/procedure		Nalazi audita, status korektivnih i preventivnih mjera
PROCESI VEZANI ZA KUPCA		
Vodenje projekata		
805 09/02	Upravljanje projektom	4 Neusklađenosti – korektivne mjere provedene 12 Opažanja – 10 korektivnih mjera provedeno 1 korektivna mjera zakasnila <i>ostala otvorena korektivna mjera</i> - sprečavanje oštećenja kablova (ugovor 151/97, kupac AGOCO-Libija)
805 09/01	Planiranje realiz. projekta	
805 01/01	Utvrdjivanje resursa proj.	
805 02/02	Planiranje kvaliteta	
805 05/01	Upravljanje dokumentacijom projekta	
805 05/02	Izmjene dokumentacije	
805 10/02	Kontrola odvijanja realizacije projekta	
805 11/01	Kontrola mjere opreme podugovarača	
805 14/03	Pritužbe kupaca	
Izrada dizajna projekta		
805 04/01	Planiranje i praćenje dizajna	4 Neusklađenosti – korektivne mjere provedene 11 Opažanja – 8 korektivnih mjera provedeno 3 korektivne mjere zakasnile 1 Potencijalni problem – preventivna mjera provedena
805 04/02	Ulazni dokumenti dizajna	
805 04/03	Izlazni dokumenti dizajna	
805 04/04	Provjera dok. dizajna	
805 04/05	Verifikacija dok. dizajna	
805 04/06	Izmjena dok. dizajna	
805 04/07	Validacija dok. dizajna	
Obezbjedenje inputa projekta		
805 06/03	Vrednovanje podugovarača	2 Neusklađenosti – korektivne mjere provedene 12 Opažanja – 9 korektivnih mjera provedeno 1 slučaj, zakasnilo za korekciju <i>ostale otvorene korektivne mjere:</i> - uskladiti Listu podugovarača za 2000 god. i dosjese podugovarača (provođenje mjere je u toku) - pokrenuti izmjenu u proceduri 805 06/03 Vrednovanje podugovarača
805 06/01	Nabavka proizvoda	
805 06/02	Upravljanje isporukama	
805 10/01	Kontrola materijalnih proizvoda na projektu	
805 07/01	Upravljanje proizvodima dobivenim od kupca	
805 08/01	Identifikacija i sljedivost proizvoda	
805 12/01	Status robe na skladištu/gredištu	
805 13/01	Kontrola neusklađenih proizvoda	
805 15/01	Rad skladišta	

SLIKA 1. IZVJEŠTAJI PREISPITIVANJA – SADRŽAJ.

SLIKA 2. IZVJEŠTAJ O PROVEDENIM INTERNIM AUDITIMA PO PROCEDURAMA PROCESA.

1.1.3 stepen implementacije

U cilju dobivanja ocjene o korisnosti sistema kvaliteta IEE-a u dvije fokusne grupe (članovi QA tima i direktori odjela) provedena je početkom decembra anonimna anketa. Istraživanje je obavljeno pomoću upitnika sa 5 zatvorenih pitanja. Ponuđeni odgovori imali su raspon skale od 5 podjela, od toga da je sistem kvaliteta samo formalan (nema nikakve koristi od njega) do ocjene da je potpuno koristan.

Obradom dobivenih odgovora od strane QA tima, odnosno internih auditora došlo se do slijedećih rezultata ankete:

- ocjena članova QA tima o korisnosti sistema kvaliteta IEE-a je 3,6
- ocjena direktora odjela o korisnosti sistema kvaliteta IEE-a je 3,75

Posebno treba istaći da je na ključno pitanje u anketi

kada bi se u svijetu prestalo postavljati kao uslov za dobivanje posla posjedovanje ISO certifikata sa ponuđenim odgovorima

1. IEE bi sistem kvaliteta i dalje trebao u propisanim periodima recertificirati i unapređivati
2. IEE bi sistem kvaliteta i dalje trebao unapređivati, ali ne recertificirati
3. IEE bi sistem kvaliteta trebao ukinuti

Od 6 anketiranih direktora odjela 5 je prihvatilo 1. odgovor, a jedan drugi.

Od 6 anketiranih članova QA tima 4 su prihvatila 1. odgovor, dvojica 2.

Prevođenje dobivenih ocjena

U cilju stvaranja uslova za komparaciju dobivenih ocjena sa ostalim pokazateljima provedeno je uprosječavanje navedene dvije ocjene i zatim prevođenje prosječne ocjene iz opsega ocjenjivanja

1-5 u opseg ocjenjivanja 1-10 pa je tako dobivena: jedinstvena ocjena stepena implementacije 6,73

SLIKA 3. DIO IZVJEŠTAJA O STEPENU IMPLEMENTACIJE SISTEMA KVALITETA IEE-a.

1.2 IZVJEŠTAJ O EFIKASNOSTI SISTEMA KVALITETA U 2000. GOD.

Provođenjem mjerenja efikasnosti sistema kvaliteta po proceduri 805 17/02
OCJENA EFIKASNOSTI SISTEMA KVALITETA dobiveni su slijedeći podaci i sačinjen
Godišnji izvještaj

Element modela	Maksimum bodova	Kriteriji sa proračunom ostvarenih bodova	Ostvare bodova
PLANIRANJE PRODAJE (prenosi se rezultat iz i polugodišta)	150	<ul style="list-style-type: none"> • Za tehničku prihvatljivost ponude Broj podnesenih ponuda kupcima B=29 U fazu razmatranja i izvještavanja o tehničkom zadovoljenju ponuda BR=6. Broj ponuda od razmatranih koje su tehnički zadovoljile kupca b=6 $b/BR \times 105 = 6/6 \times 105 = 105$ bodova • Za komercijalnu prihvatljivost broj pregovaranih ponuda bp=4 $bp/b \times 45 = 4/6 \times 45 = 30$ bodova 	135
PROJEKTI RAZVOJA	200	<ul style="list-style-type: none"> • Postavljeno 5 razvojnih zadataka • Ispplanirano 5 razvojnih zadataka ⇒ 20 bodova • Dokumentovana 3 razvojna zadatka ⇒ 24 bodova • Primjenjena 3 razvojna zadatka ⇒ 48 bodova • Ni jedan razvojni zadatak nije validiran ⇒ 0 bodova 	92

SLIKA 4. DIO IZVJEŠTAJA O EFIKASNOSTI SISTEMA KVALITETA U 2000. GODINI PO ELEMENTIMA PLANIRANJE PRODAJE I PROJEKTI RAZVOJA.

2.2.1 Pregled kvaliteta usluga IEE-a

Kvalitet realizacije

Interni audit, mali broj pritužbi kupaca, pozitivne ocjene nadzornih organa sa jedne strane, a sa druge kašnjenja na nekim ugovorima (primjer kašnjenje opreme na Turskoj) ukazuju da je kvalitet realizacije bio pretežno zadovoljavajući, a mjera kvaliteta mogla bi biti ocjena oko 8.

Svi projekti u 2001 godini pokriveni su potrebnim ljudima. Za veći broj objekata kvalitet bi sa ovom kadrovskom strukturom u realizaciji bio ugrožen. Kod novih ugovora vodiće se računa o kadrovskom jačanju.

Izvod iz Izvještaj o pregledu kvaliteta usluga IEE-a na slici 5. prezentiran je u dijelu koji se odnosi na realizaciju usluga zatim daje i kao primjer za samoocjenjivanje o nivou zrelosti učinka te funkcije.

SLIKA 5. PREGLED KVALITETA USLUGA IEE

3.2. Dokumenti sastanka

3.2.1. Zapisnik sa sastanka za preispitivanje sistema kvaliteta

Vežano za zapisnik na slici 6. prezentira se izgled njegova dva ključna dijela: o zaključcima i o akcijama koje će biti poduzete, a na slici 7. je primjerna izvod iz zapisnika.

1. predmet preispitivanja od rukovodstva	
Referentni dokumenti	1.1 zaključak 1.2 zaključak 1.m zaključak
2. predmet preispitivanja od rukovodstva	
Referentni dokumenti	2.1 zaključak 2.2 zaključak 2.n zaključak

Broj zaključka	Akcija po zaključku	Nosioci	Rokovi

SLIKA 6. FORMAT DIJELA ZAPISNIKA SA PREISPITIVANJA OD RUKOVODSTVA KOJI SE ODNOSI NA ZAKLJUČKE I AKCIJE PO RAZMATRANIM PREDMETIMA.

Zaključci:			
Potvrđeni svi dostavljeni referentni dokumenti uz dopune i izmjene koje slijede:			
Za 2. Politiku kvaliteta			
- Razvojni zadatak 6	2.9 Dopuniti dio o statusu razvojnog zadatka sa: <i>Još nije proveden audit primjene, ali se stiče utisak da se troškovi po vrsti karakterišu samo kao realni i preventivni (a ne i kao troškovi zbog lošeg kvaliteta). Predstoji provođenje audita i implementacije.</i>		
Zaključak	Akcije po zaključku	nosioci	rokovi
2.9	Provesti audit primjene metodologije Praćenja troškova kvaliteta	Milošević M. i Tafo H.	Mart 2001.

SLIKA 7. PRIMJER KORIŠTENJA FORMATA ZAPISNIKA PO RAZMATRANOM RAZVOJNOM ZADATKU – PRAČENJE TROŠKOVA KVALITETA.

3.2.2. Kompletiran dokument – Preispitivanje od rukovodstva

Ovaj dokument je nastao revizijom na sastanku preispitivanje od rukovodstva podnesenog početnog dokumenta “Izveštaji preispitivanja” (tačka 3.1.1.) i njegovom dopunom.

3.2.3. Zaključni dokument – Nalaz preispitivanja

To je završni i po značaju ključni dokument čiji sadržaj ima karakter verifikacije provedene politike kvaliteta i ostvarenja ciljeva kvaliteta.

PREISPITIVANJE SISTEMA KVALITETA za 2000. Godinu

obavljeno u skladu sa zahtjevom BAS EN ISO 9001, tačka 4.1.3
na sastanku rukovodstva (BOARD-a kvaliteta) IEE-a 22.12.2000. god.

NALAZ

1. Ocjene pokazatelja na skali krajnjih veličina 1-10

- **Korisnost sistema kvaliteta**

Krajnje veličine:

1 – sistem je formalan10 – od sistema je velika korist
ocjena 6,73 (ustanovljena anonimnom anketom po pripremljenom upitniku
članova QA tima i direktora odjela i obrađena u Izvještaju, tačka 1.1.3)

- **Efikasnost sistema kvaliteta**

Krajnje veličine:

1 – 0 bodova10 – 1000 bodova
ocjena 6,87 (ustanovljena primjenom procedure 805 17/02 Mjerenje
efikasnosti sistema kvaliteta i prezentirana u Izvještaju, tačka 1.2)

- **Kvalitet usluga IEE-a**

Krajnje veličine:

1 – totalno nezadovoljni kupci10 - izuzetno zadovoljni kupci
ocjena 6,5 (ustanovljeno preispitivanjem rezultata rada u odjelima IEE-a
usmjerenim na kupca:komercijala, marketing, realizacija, projektovanje i
izvlačenjem zajedničke ocjene na sastanku BOARD-a 22.12.2000. god.
Prikazano u Izvještaju tačka 2.2.1)

2. Zaključci

Ni od jedne stavke u svojoj definisanoj politici kvaliteta IEE ne odustaje.

Povećati zadovoljstvo svojih kupaca.

Provesti tranziciju sistema kvaliteta na ISO 9001:2000,

Džemail Vlahović
Direktor

U prilogu: 03-01-2001
IZVJEŠTAJI PREISPITIVANJA

A:\805 01.02\SASTANCI BOARD\12.00\NALAZ.doc
00.12.27.

strana 1/1

SLIKA 8.
PREISPITIVANJE
SISTEMA
KVALITETA ZA
2000. GODINU –
NALAZ.

3.3 Dokumenti kontrole

Na sastanku za preispitivanje od rukovodstva razmotrene su trenutne i buduće potrebe organizacije i tržišta koja opslužuje, karakteristike njenih proizvoda i procesa i nivoi ostvarenog zadovoljstva kupaca. Definisani su ciljevi i politika kvaliteta što je sve rezultiralo donošenjem odluka i opredjeljenjem potrebnih akcija. Predstoji proces planiranja kvaliteta u kome se rezultati preispitivanja od rukovodstva specificiraju u dokumentima plana kroz koji se organizacija usmjerava i kontrolira obzirom na kvalitet.

Polazeći od zahtjeva preispitivanja od rukovodstva u Energoinvest-IEE sačinjeni su slijedeći planovi kvaliteta organizacije:

3.3.1 Plan internih audita za 2001. Godinu

3.3.2 Plan razvoja za 2001. Godinu

3.3.3 Plan obuke za 2001. Godinu

3.3.4 Program Tranzicije ISO 9001:1994 → ISO 9001:2000 sistema upravljanja kvalitetom IEE-a

3.3.5 Izvještaj za polugodišnji sastanak preispitivanja od rukovodstva. (Pregled planova odnosno zahtjeva sastanka za preispitivanje sa posebnim osvrtom na dalje mogućnosti poboljšanja.)

Distribucija zahtjeva preispitivanja od rukovodstva o smanjenju troškova (slika 1., tačka 2.7) proisteklog iz zaključka sa sastanka (slika 7.) u upravljačke dokumente kvaliteta i njihova transformacija na putu do rezultata ilustrirana je jednim primjerom na slici 9.

ENERGOINVEST, d.d. SARAJEVO
IEE
INTERNI AUDIT KVALITETA
PLAN AUDITA U PRVOM POLUGODIŠTU 2001. GOD. **1**

ULAZI AUDITA
M - Nalazi preispitivanja od rukovodstva (Management review)

M	Za proceduru	Nalaz	Pod brojem	U ocjelju
1	805 14/01	Provesti mjeru sprečavanja oštećenja kablova	1.1.1	realizacije

14 Troškovi kvaliteta Provjeriti primjenu implementiranog programa 2.5.1 finaneja i OA
15 805 06/03 Ažurnije primjenjivati proceduru 2.7 djelatnost
2.3.3 komercijalnih poslova

ENERGOINVEST, d.d. SARAJEVO
IEE
INTERNI AUDIT KVALITETA
PLAN AUDITA **2**

AUDIT	02/01	03/01	04/01	05/01	06/01
mjesec	februar	mart	april	maj	jun
PREDMET	Broj audita - OX = Broj naloga audita				
AUDITA	M-nalaz management review; E-ocjenjivanje efikasnosti; T-podriška				
Mjesec troška	805	M	E	T	805
01					
14/01	1	1			
14/02			01/01	7	
			02/02	5	2
			09/01		1
			09/02		
02					
14/01	4	1			
14/02			04/01	2	
			04/04		4
					01/03
					14/01
					14/02
03					
14/01	2	1			
14/02				06/03	15
					01/03
					14/01
					14/02
03					
10/03					
10/03					
14/01					
14/02					

ENERGOINVEST, d.d. SARAJEVO
IEE
INTERNI AUDIT KVALITETA
NALOG ZA PROVOĐENJE INTERNEGO AUDITA BROJ: **03-03** **3**

1. OPŠTI PODACI
RAZLOZI ZA PROVOĐENJE INTERNEGO AUDITA:
Provođenje Godišnjeg programa internih audita - za mjesec MART

2. PODRUČJE PROVJERE
Provođenje zaključaka BOARD-a kod direktora FINANSIJA...oznake iz Godišnjeg plana audita M3 i M14

ELEMENTI SISTEMA KVALITETA procedura:
805 10/01 Pregled tačnosti izvještaja na projektu elaborat: Troškovi kvaliteta

Interni audit obavili će: **22.03.2001.**

3. TIM ZA PROVJERU

ENERGOINVEST, d.d. SARAJEVO
IEE
PARCIJALNI
IZVJEŠTAJ PO NALOGU ZA PROVOĐENJE INTERNEGO AUDITA
BROJ 03-03 **4**

1. CILJ AUDITA
Provođenje Godišnjeg programa audita za mjesec mart u odcjelu FINANSIJA, RAČUNOVODSTVA I PLANA vezano za ostvarenje zaključaka sa sastanka BOARD-a kvaliteta od 22.12.2000. evidentiranih pod nalazima M3 i M14 kroz provjeru primjene procedure:
805 10/03 Pregled tačnosti izvještaja na projektu i elaborat:
TROŠKOVI KVALITETA

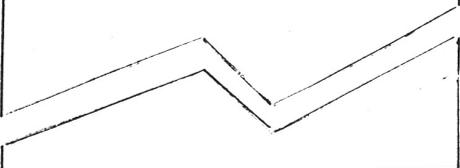
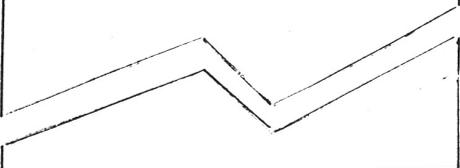
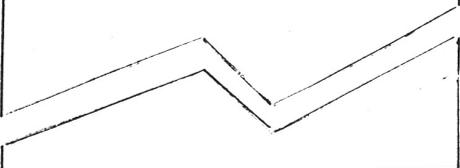
2. TOK AUDITA
Odvjao se po ovjerenom Planu internog audita (prilog A) sa pripremljenom listom pitanja (prilog B)

SLIKA 9. UNOS ZAHTJEVA PREISPITIVANJA OD RUKOVODSTVA U GODIŠNJI PLAN AUDITA (upravljački dokumenti 1 i 2), PRENOS U NALOG ZA AUDIT (dokument aktivnosti 3), I PRIKAZ UČINKA U IZVJEŠTAJU SA AUDITA (dokument zapisa 4)

3.4 Dokumenti poboljšanja

U cilju osmišljavanja svojih razvojnih programa, planiranje njihove realizacije i same izvedbe IEE izrađuje odgovarjuće dokumente poboljšanja kao što su elaborati, studije, investicioni planovi, organizacijski dokumenti, dokumenti unapređenja i sl. Ovi dokumenti su sinteza ideja i mogućnosti IEE-a i kao takvi su predmet angažovanja, praćenja i preispitivanja od strane rukovodstva njihove podesnosti, adekvatnosti i efektivnosti dobivenih rezultata.

Navodi se primjer na slici 10. kako su realizacijom jednog programskog dokumenta (Program Tranzicije, tačka 3.3.4) poboljšani dokumenti sistema upravljanja kvalitetom (Poslovnik i procedura) upravo vezani za aktivnost preispitivanja od strane rukovodstva. U prethodnom Poslovniku nije bilo posebno obrađeno preispitivanje od rukovodstva, a po prethodnoj proceduri sve dokumente za preispitivanje je pripremao predstavnik rukovodstva za kvalitet.

ENERGOINVEST, dd SARAJEVO IEE	POSLOVNIK O KVALITETU	Datum: 01-07-2001 Izdanje br.: 4																										
1.9. Preispitivanje od rukovodstva																												
<p>1.9.1. Periodi i ciljevi preispitivanja Najviše rukovodstvo IEE-a koje čine direktor, zamjenik direktora i direktori odjela preispituje sistem upravljanja kvalitetom IEE-a u intervalima decembar-juli. Decembarsko razmatranje ima za cilj ustanovljavanje podesnosti, adekvatnosti i efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom u protekloj godini i definiranju zadataka vezanih za potrebe njegovih izmjena u uključivo politike i ciljeva kvaliteta. Julsko razmatranje ima za cilj provjeru uspješnosti ostvarenja zadataka sa decembarskog preispitivanja rukovodstva u tekućoj godini.</p>																												
<p>1.9.2. Ulaz u preispitivanje Ulaz u preispitivanje uključuje informacije o:</p>																												
<p>a) rezultatima audita b) povratnim informacijama od kupca c) performansama procesa i usklađenosti proizvoda d) statusom preventivnih i korektivnih akcija e) akcijama koje slijede na osnovu ranijih preispitivanja od rukovodstva f) planiranim izmjenama koje mogu uticati na sistem upravljanja kvalitetom g) preporukama za poboljšanje h) karakteristikama dobavljača</p>																												
<p>1.9.3. Izlaz iz preispitivanja rukovodstva Izlaz iz preispitivanja od rukovodstva sadrži sve odluke i akcije vezane za:</p> <p>a) poboljšanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i njegovih procesa b) poboljšanje proizvoda u vezi sa zahtjevima kupca c) procjena primjerenosti organizacijske strukture i resursa.</p>																												
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">ENERGOINVEST, dd - SARAJEVO</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IEE</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PREISPITIVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM</td> </tr> <tr> <td colspan="2">INFORMACIJA ZA SAŠTANAK BOARD-a (datum):</td> </tr> <tr> <td colspan="2">o (naslov od o-9)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IZ ODJELA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Opis dlo sa analitičkim podacima:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Rezime:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ocjena:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ključne tačke</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Prijedlozi za poboljšanje</td> </tr> <tr> <td>Potpis:</td> <td>datum:</td> </tr> </table>			ENERGOINVEST, dd - SARAJEVO		IEE		PREISPITIVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM		INFORMACIJA ZA SAŠTANAK BOARD-a (datum):		o (naslov od o-9)		IZ ODJELA:		Opis dlo sa analitičkim podacima:				Rezime:		Ocjena:		Ključne tačke		Prijedlozi za poboljšanje		Potpis:	datum:
ENERGOINVEST, dd - SARAJEVO																												
IEE																												
PREISPITIVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM																												
INFORMACIJA ZA SAŠTANAK BOARD-a (datum):																												
o (naslov od o-9)																												
IZ ODJELA:																												
Opis dlo sa analitičkim podacima:																												
																												
Rezime:																												
Ocjena:																												
Ključne tačke																												
Prijedlozi za poboljšanje																												
Potpis:	datum:																											
805 0102 A2																												

SLIKA 10. PRIKAZ DIJELA NOVOG POSLOVNIKA I DOPUNA PROCEDURE IZVJEŠTAJNIM OBRASCEM, SVE VEZANO ZA POBOLJŠANJE PREISPITIVANJA OD RUKOVODSTVA.

4. ZAKLJUČAK

Šire iskustvo i praksa jedne sredine korišteni u pripremi ovog rada dovode do esencijalnog zaključka da je za uspješan razvoj preispitivanja od rukovodstva kao procesa neophodno konzistentno djelovanje po više elemenata sistema upravljanja kvalitetom. Jedan od njih su i predstavnici rukovodstva za kvalitet i dalja razrada osnovnog zaključka se odnosi na njihovo ispunjavanje obaveza i odgovornosti vezano za preispitivanje od rukovodstva.

- trebaju preuzeti planiranje i kontrolu preispitivanja od rukovodstva, a odvijanje sastanka i vođenje poboljšanja prepustiti ljudima koji upravljaju procesima u organizaciji,
- trebaju povezivati odluke i akcije preispitivanja od rukovodstva u lanac u kojem nikad neće biti najslabija karika *sudjelovanje rukovodstva*,
- pružati pomoć rukovodstvu u upravljanju kvalitetom, ali nikad ne obavljati njihove polove,
- pripremiti objektivne informacije sa jasnim orjentirima u odnosu na provedena preispitivanja od rukovodstva,
- iskoristiti povećane zahtjeve ISO 9001:2000 prema preispitivanju od rukovodstva i odgovarajućim procedurama podstaći osatvarenje poznatog stava § 4 Č: "Stoga, navesti upravu na svim razinama da prihvati ispravno stajalište o kvaliteti, te da je razumije na tačan način, nije samo bitno, to je baš sve."

5. REFERENCE

- [1] Randall R.: Randall's Practical Guide to ISO 9000, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, '95
- [2] ISO 9004:2000 (E)
- [3] Qualitass International: Seminar - Preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom, Sarajevo 2000.
- [4] Crosby P.: Kvaliteta je besplatna, Vjesnik, Zagreb, 1989.