

## MOGUĆNOST PRIMJENE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U UMJETNIČKIM ORGANIZACIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

### OPTION OF IMPLEMENTACION OF QUALITY CONTROL MANAGEMENT SYSTEM IN ARTS ORGANIZATION IN BIH

**mr. Emir Tahirović**  
Fakultet za javnu upravu  
Sarajevo

**dr. sc. Halil Gutošić**  
Agencija „QMSI“ Sarajevo  
Sarajevo

#### REZIME

*Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2000. u organizacijama i institucijama koje se bave umjetnošću, pruža mogućnost prepoznavanja stepena definisanosti osnovnih procesa i procesa logistike, neophodnih za kontinuirano poboljšanje kvaliteta rada, konkretne umjetničke institucije, zasnovanog na transferu umjetničkih znanja i vještina. Implementacija uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, prilagođenog potrebama umjetničke organizacije, stvara osnovu za efikasno i efektivno poslovanje konkretne umjetničke organizacije, na unaprijed utvrđen i prepoznatljiv način, omogućavajući menadžmentu kontinuirano praćenje uspješnosti realizacije svakog pojedinačnog procesa i svih procesa kao cjeline.*

**Ključne riječi:** Upravljanje kvalitetom, umjetnost, umjetnička organizacija, menadžment, umjetnički kvalitet, kulturne politike, efektivnost, efikasnost.

#### SUMMARY

*Introduction of a system for quality control management which is in compliance with the requirements of EN ISO 9001:2000 into organisations and institutions engaged in art will enable identification of level of development of basic and logistic processes, which are necessary for continuous improvement of quality of work based on transfer of artistic knowledge and skills of the specific artistic institution. Implementation of the introduced system of quality control management, adjusted to the requirements of the artistic organisation, will create a base for efficient and effective work of the specific art organisation, in a recognisable manner defined in advance, which will enable management to continuously monitor realisation of each specific process and all processes together.*

**Key words:** quality control management, art, art organisation, management, artistic quality, cultural policies, effectiveness, efficiency

#### 1. UVOD

Velike ekonomske i političke promjene do kojih je došlo u zadnjih dvadesetak godina, u Bosni i Hercegovini, kao i njenom bližem i daljem okruženju, stvorile su potrebu drugačijeg pristupa menadžmentu umjetničkih organizacija. Tržišna utakmica u kojoj učestvuju svi privredni i neprivredni subjekti, negativno se odrazila na mogućnost opstanka postojećih i

stvaranja novih umjetničkih organizacija. Postojeći, i do unazad dvadesetak godina, uspješno „zaštićeni“ kulturni sistem, nije bio pripremljen za promjene. Menadžeri kulturnih organizacija našli su se u situaciji da, bez gotovo ikakvog teoretskog i praktičnog znanja iz oblasti savremenog menadžmenta, ikakve pravne, političke ili systemske ekonomske pomoći, počinju samostalno rješavati probleme organizacija kojima su rukovodili. Potreba usvajanja «zapadnog modela» kulturnog menadžmenta, zasnovanog na uspostavljanju kompetitivnog i kvalitativnog tržišta kulturnih dobara, zahtjevala je od menadžmenta umjetničkih organizacija novi način ponašanja i upravljanja. Posebnu teškoću predstavljala je nemogućnost potpunog „pomirenja“ tržišnih principa poslovanja sa principima koji proizilaze iz same djelatnosti umjetnosti kao aktivnosti „prilagođene da izrazi ono što umjetnik osjeća na način koji mu pruža unutarnje zadovoljstvo“.<sup>1</sup>

Menadžment umjetničkih organizacija, kao i svi drugi koji su se bavili umjetnošću, našli su se u situaciji prividno otvorenih opcija velikih šansi. Najavljivana sloboda kulturnih djelatnosti neopterećenih političkim ograničenjima, nudila je privatizaciju u područjima u kojima je umjetnost mogla ponuditi kao tržišni proizvod/robu kao što su na primjer; knjige, filmovi, nosači zvuka, profitabilna muzička i scenska umjetnost, kao jedno od mogućih rješenja problema uspješnog poslovanja umjetničkih organizacija. Međutim, sredinom devedesetih godina prošlog vijeka, postalo je jasno da tranzicija u kulturi, nije provedena na očekivani način i da su javne kulturne institucije postale neka vrsta hibrida kome je na postojeću, ne promijenjenu „socijalističku“ osnovu upravljanja i finansiranja, „stavljena maska tržišne orijentacije“, na način koji nije uvažavao definiciju da su „lijepo umjetnosti orijentisane ka višem cilju, a ne samo ka prodaji“.<sup>2</sup>

U periodu koji je uslijedio, menadžeri pojedinih umjetničkih organizacija usvojili su određena konkretna znanja iz oblasti savremenog menadžmenta i projektnog organizovanja, primjenjiva u umjetničkim organizacijama, ali ne i u obimu koji je osiguravao dugoročni opstanak ovih organizacija. Nepostojanje sistema, koji bi osigurali fokusiranje na dugoročni i predvidivi razvoj umjetničkih organizacija, ukazalo je na potrebu uspostavljanja i implementiranja sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9000 serije, kao jednog od preduslova za rješavanje organizacionih problema, nastalih kao posljedica nedostatka znanja iz oblasti upravljanja i rukovođenja umjetničkim organizacijama.

## **2. MOGUĆA METODOLOGIJA UVOĐENJA I IMPLEMENTACIJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM, USKLAĐENOG SA ZAHTJEVIMA STANDARDA EN ISO 9001:2008., U UMJETNIČKE ORGANIZACIJE**

Svrha svake, pa i umjetničke organizacije koja posluje u tržišnim uslovima, identificiranje i zadovoljavanje potreba i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana, odnosno „kreiranje kupaca“. Uspostavljajući, implementirajući, održavajući i poboljšavajući sistem upravljanja kvalitetom, usklađen sa zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008., organizacija nastoji ostvariti određene prednosti nad svojim konkurentima na tržištu na kome posluje i to kontinuirano činiti, na efektivan i efikasan način. Kako međunarodni standard ISO 9001:2008. specificira opšte zahtjeve za sisteme upravljanja kvalitetom, odnosno, kvalitetno upravljanje organizacijom, on je primjenjiv u svim djelatnostima i svim ugovornim situacijama, na način koji uvažava specifičnosti svake organizacije.

---

<sup>1</sup> Isak Adižes, *Menadžmen za kulturu, Novi Sad Asse, 2008, original- Marketing for Arts*

<sup>2</sup> 2.Isak Adižes, *ibid, str 20.*

Uvođenje, implementiranje, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom pod kojim podrazumijevamo „koordinirane aktivnosti za usmjeravanje i kontrolu organizacije, u pogledu kvaliteta“<sup>3</sup> predstavlja stratešku odluku menadžmenta bilo koje organizacije.

Sam pojam upravljanja kvalitetom, prema naprijed navedenoj definiciji, uključuje: planiranje kvaliteta, politiku kvaliteta, kontrolu kvaliteta, osiguranje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta. Planiranje kvaliteta obično podrazumjeva definisanje ciljeva kvaliteta, identificiranje i planiranje potrebnih procesa i resursa neophodnih za realizaciju uspostavljenih ciljeva.

Kontrola kvaliteta, kao dio upravljanja kvalitetom, „fokusiran na ispunjavanje zahtjeva za kvalitet“ usmjeren je na praćenje i kontrolu realizacije planiranih aktivnosti, a osiguranje kvaliteta, kao dio upravljanja kvalitetom, na stvaranje povjerenja da će zahtjevi za kvalitetom biti ispunjeni.

Postupak uvođenja, implementiranja, održavanja i poboljšavanja sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008. godine, u umjetničke organizacije, trebao bi se odvijati kroz slijedeće faze:

- identificiranje i definisanje potreba i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana,
- definisanje politike kvaliteta i uspostavljanja ciljeva kvaliteta,
- analizu kompletnog načina poslovanja i identificiranja osnovnih i procesa, podrške koji se pri tome pojavljuju,
- precizno definisanje odgovornosti svih zaposlenih,
- identificiranje odgovornosti za funkcionisanje svakog procesa pojedinačno i uspostavljenog sistema kao cjeline,
- analizu postojećih resursa sa aspekta postizanja uspostavljenih ciljeva kvaliteta i osiguranje nedostajućih resursa,
- izbor metoda za mjerenje efektivnosti i efikasnosti svakog procesa pojedinačno i svih procesa kao cjeline,
- edukaciju uposlenih za primjenu identificiranih metoda mjerenja efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja uspostavljenog sistema,
- definisanje načina sprječavanja pojave neusklađenosti i preduzimanja korektivnih mjera,
- definisanje metoda stalnog poboljšanja svakog procesa pojedinačno i svih procesa kao cjeline.

Proces uvođenja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom u umjetničke organizacije, moguće je realizirati kroz slijedeće faze:

- snimak postojećeg stanja funkcionisanja umjetničke organizacije,
- usporedba postojećeg stanja sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. i izrada izvještaja,
- razmatranje izvještaja sa menadžmentom umjetničke organizacije i postizanje saglasnosti,
- izbor tima i predstavnika rukovodstva za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom,
- definisanje politike i ciljeva kvaliteta,
- specificiranje neophodnih dokumentiranih procedura, uputstava, obrazaca i zapisa sistema upravljanja kvalitetom,
- izrada potrebne dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom,
- edukacija svih uposlenih o zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. i primjeni usvojene dokumentacije,
- distribucija usvojene dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom,

---

<sup>3</sup> EN ISO 9000:2005, tačka 3.2.8.

- praćenje primjene usvojene dokumentacije,
- otklanjanje uzroka neusaglašenosti primjenom korektivnih mjera,
- ohrabrivanje uposlenih za predlaganje preventivnih mjera,
- edukaciju internih auditora i provođenje internih audita,
- provođenje ocjene funkcionisanja uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, od strane menadžmenta organizacije i
- provođenje certifikacijskog audita od strane nezavisne certifikacijske organizacije ukoliko se menadžment odluči da certificira uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom.

Pošto sve funkcije u svakoj, pa i u umjetničkoj organizaciji, direktno ili indirektno utiču na kvalitet „proizvoda“ i poslovanja organizacije, potrebno je, za svaku službu i svakog pojedinca definisati dio odgovornosti za kvalitet na način da ljudi razumiju šta im je zadatak i kako će ga realizirati na najbolji mogući način. U skladu sa tim, menadžment umjetničke organizacije, koja želi opstati na tržištu, mora upravljati kvalitetom razvijajući procese:

- planiranja kvaliteta,
- kontrole kvaliteta,
- osiguranja kvaliteta i
- poboljšanja kvaliteta.

Proces planiranja kvaliteta treba kreirati na takav način da se realizacijom precizno utvrde želje i potrebe kupaca, na način da se iste mogu „pretvoriti“ u prepoznatljive osobine „proizvoda“, zatim, definiše politika i uspostave ciljevi kvaliteta i osiguraju resursi koji će omogućiti postizanje planiranih rezultata, kroz realizaciju planiranih aktivnosti.

S obzirom na specifičnost umjetničkih organizacija, u kojima se određene aktivnosti ne mogu u potpunosti opisati, a da se ne ugrozi kreativnost izvođača, potrebno je više se usmjeriti na procese logistike kao što su na primjer: utvrđivanje zahtjeva kupaca, osiguranje resursa, organizacija predstave i mjerenje zadovoljstva kupaca, a manje na sam proces umjetničke kreacije.

Validacija procesa, kao i definisanje adekvatnih parametara za proces validacije umjetničke kreacije, na način kako je to predviđeno tačkom 7.5.2 standarda EN ISO 9001:2008., zahtjeva veliku stručnost, precizne i unaprijed definisane parametre validacije za procese za koje je to neophodno.

Faza kontrole kvaliteta, kao dio upravljanja kvalitetom fokusiran na provjeru da li se sve aktivnosti i operacije odvijaju na planirani način osigurava mogućnost utvrđivanja neusklađenosti i preduzimanja potrebnih korektivnih mjera usmjerenih na otklanjanje uzroka utvrđenih neusklađenosti.

U fazi osiguranja kvaliteta potrebno je precizirati „kontrolna mjesta“ i „kontrolne granice“, učestalost mjerenja i, u skladu sa tim, stvarati preduslove za „kreaciju“ umjetničkog proizvoda usklađenog sa zahtjevima kupaca i drugih zainteresiranih strana.

S obzirom da se zahtjevi „kupaca“ stalno mijenjaju, potrebno je kontinuirano poboljšavati sve procese na način da se uzroci uočenih nedostataka kontinuirano otklanjaju.

Uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008., u umjetničkim organizacijama ne dozvoljava da proces poboljšanja kvaliteta prestane nakon okončanja određene umjetničke kreacije. Ovaj proces poboljšanja mora prerasti u proces kontinuiranog, stalnog poboljšanja. Zapravo, pod poboljšanjem kvaliteta podrazumjevamo

postizanje novog nivoa kvaliteta, boljeg od ranijeg, posmatranog sa aspekta «internih» i eksternih kupaca. To treba dovesti do reduciranja troškova poslovanja, porasta produktivnosti, nižih cijena koštanja, povećanja tržišnog učešća, veće rentabilnosti i efektivnosti poslovanja umjetničke organizacije. Proces poboljšanja mora se odvijati u obliku projekta sa posebnom poentom na timski rad. Uključivanjem što većeg dijela zaposlenih u proces poboljšanja, dolazi do jačanja interne saradnje, veće lojalnosti organizaciji, većeg zadovoljstva zaposlenih, a što, u krajnjoj liniji, dovodi do poboljšanja poslovanja umjetničke organizacije. Rad na poboljšanjima treba biti kontinuiran zadatak svih uposlenih, usmjeren na sve radne procese, a pristup prilagođen konkretnoj umjetničkoj organizaciji i problemu koji se rješava.

Osnovni preduslovi efikasnog rješavanja problema kvaliteta, u svim pa i u umjetničkim organizacijama su:<sup>4</sup>

- razumjeti proces,
- odstraniti grešku,
- pojednostaviti problem,
- reducirati problem,
- osigurati ponašanje u skladu sa pronađenim rješenjem,
- osigurati kontinuirano poboljšanje.

Obim i vrstu dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom, potrebno je prilagoditi veličini umjetničke organizacije i složenosti procesa koji se u njoj odvijaju, a interne audite, kao kontrolni alat menadžmenta, provoditi u planiranim intervalima i prema unaprijed definisanoj proceduri, vodeći računa da jednom uvedeni sistem upravljanja kvalitetom treba stalno poboljšavati.

### **3. ZAKLJUČAK:**

Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima, međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008., zasnovanog na principima:

- orijentacije ka kupcu,
- liderstva,
- učešća uposlenih,
- procesnom pristupu,
- sistemskom pristupu,
- stalnom poboljšanju,
- donošenju odluka na bazi činjenica i
- odnosu sa dobavljačima na principima obostrane koristi

neće riješiti sve probleme u umjetničkim organizacijama, ali će otkloniti najvažnije organizacione probleme, poboljšati komunikaciju ka jednu od strategija motivacije, reducirati greške i odstupanja, povećati rentabilnost poslovanja i povećati odgovornost uposlenih za obavljanje zadataka za koje su zaduženi, povećati zadovoljstvo kupaca i tržišno učešće umjetničke organizacije.

---

<sup>4</sup> H.Gutošić, B. Reite, *Upravljanje kvalitetom prema ISO 900 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji*, Jež, Sarajevo, 2001. str. 179-180.

#### 4. LITERATURA

- [1] Isak Adižes, Menadžmen za kulturu, Novi Sad Asse, 2008, orginal- Marketing for Arts
- [2] Dževad Šehić, Zijada Rahimić, Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.
- [3] Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević: Menadžment u umetnosti u turbulentnim okolnostima, 2005.
- [4] H.Gutošić, B. Reite, Upravljanje kvalitetom prema ISO 900 seriji i okolinsko upravljnaje prema ISO 14000 seriji, Jež, Sarajevo, 2001.
- [5] Standard EN ISO 9001:2008.
- [6] Standard EN ISO 9000:2005.