

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I KVALITETA SUSTAVA UPRAVLJANJA

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND MANAGEMENT SYSTEMS' QUALITY

Dr. sc. Miroslav Drljača¹

Izvor: Kvalitet & izvrsnost, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Vol. 1, Broj 7-8, Beograd, 2012, str. 16-19.

Sažetak:

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom (SUK) sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 strateška je odluka organizacije. Implementirani SUK treba pridonijeti poboljšanju karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja presudna je za poboljšanje konkurentnosti svake organizacije, gospodarstva i društva u cjelini. Taj razvojni slijed često je poremećen različitim oblicima „nekvalitetnog“ ponašanja poput: nekompetencije, nepotizma, namještanja javnih natječaja, neetičnosti, strančarenja, pranja novca, nenamjenskog trošenja, nerada, otvorene pljačke i sl. Ovi oblici ponašanja ujedno znače neispunjenje nekih od zahtjeva norme ISO 9001. Činjenica da: uprave, menadžeri kvalitete, savjetnici i auditori toleriraju ovakve oblike ponašanja ima negativan utjecaj na konkurentnost gospodarstva. Poboljšanje je moguće zajedničkim djelovanjem obrazovnih institucija, savjetničkih i certifikacijskih organizacija, regulatora, uprava, udruga i znanosti.

Ključne riječi: sustav upravljanja kvalitetom, kvaliteta sustava upravljanja.

Summary:

The Quality Management System (QMS) implementation according to the requirements of international norm ISO 9001 is a strategic decision of the organization. Implemented QMS would contribute the improvement of the performance of the quality management of the organization. Management systems' quality is crucial for the competitiveness improvement of any organization, economy and community. This chain of development is often disrupted by different unprofessional behaviours such as: incompetence, nepotism, setting-up of public tenders, unethical behaviour, partisanship, money laundering, inappropriate spending, inactivity, open robbery, etc. These behaviours in the same time mean non-compliance some of norm ISO 9001 requirements. The fact that: top managers, quality managers, consultants and auditors tolerated these behaviours has a negative impact to the competitiveness of the national economy. The improvement is possible by joint action educational institutions, consultant and certification organizations, regulators, administration, societies and science.

Key words: quality management system, management systems quality.

1. UVOD

Uvođenje SUK treba biti strateška odluka organizacije. SUK sukladno zahtjevima norme ISO 9001 u funkciji je poboljšanja karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja važna je za povećanje konkurentne sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini. Prihvati li se certifikat ISO 9001 kao međunarodna potvrda usklađenosti sustava upravljanja sa zahtjevima norme ISO 9001, moglo bi se zaključiti da se s povećanjem broja certificiranih organizacija u nekoj zemlji povećava i njezina konkurentna sposobnost. Praksa u Republici Hrvatskoj (RH) pokazuje da ovakav zaključak nije znanstveno utemeljen. Unatoč povećanju broja certificiranih organizacija od godine do godine, konkurentna sposobnost gospodarstva RH na globalnoj ljestvici konkurentnosti kontinuirano drastično opada. SUK nije jedini i isključivi faktor

¹ Doktor ekonomskih znanosti, EOQ menadžer i auditor kvalitete, EOQ menadžer i auditor okoliša, EOQ Project manager. Zaposlen na Zračnoj luci Zagreb kao Direktor sektora prometa tereta. Predsjednik Hrvatskog društva menadžera kvalitete. E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

povećanja konkurentnosti, ali s obzirom na prirodu svojih zahtjeva i činjenice da obuhvaća sve strukturne elemente sustava upravljanja organizacije, može bitno doprinijeti njezinu poboljšanju.

2. SUSTAV UPRAVLJANJA ORGANIZACIJE

Svaka organizacija bez obzira na djelatnost i fizičku veličinu ima iste strukturne elemente sustava upravljanja. Zahtjevi norme ISO 9001:2008 odnose se na svaki pojedini strukturni element kao i sustav upravljanja u cjelini. Kvalitetno uvođenje sustava upravljanja sukladno zahtjevima ove norme predstavlja određenu vrstu restrukturiranja sustava upravljanja. Uspješno certificiranje SUK trebalo bi značiti da je sustav uređen, dokumentiran, procesno orijentiran, da funkcionira na načelima upravljanja kvalitetom i time doprinosi povećanju konkurentnosti organizacije.

Sustav je skup međusobno povezanih ili međusobno ovisnih elemenata. To je grupa elemenata koji ne mogu biti odvojeni u neovisne dijelove, a da se pritom ne načini šteta cjelini. Svaki se sustav sastoji od dvaju ili više elemenata što moraju zadovoljiti sljedeće uvjete: 1) svaki dio utječe na djelovanje cjeline, 2) djelovanje elemenata ili komponenata međusobno je ovisno, što utječe na učinak cjeline, 3) ma kako se komponente dijeli u skupine, svaka komponenta nema neovisan utjecaj na cjelinu.² Sustav upravljanja organizacije složena je kompozicija strukturnih elemenata nužnih za odvijanje poslovnih procesa: 1) dokumenti kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije, a materijalizirani su u misiji, viziji, strategiji, politici te općim i posebnim ciljevima, 2) organizacijski ustroj, 3) poslovni procesi, 4) resursi, 5) partnerstva i 6) informacije i komunikacija.

3. KONKURENTNOST GOSPODARSTVA RH

Broj certifikata ISO 9001 u RH u razdoblju 2005. do 2010. godine stalno raste. Dana 31.12.2010. godine bilo je 1.583 certifikata više nego na isti dan 2005., što je porast od 124%. Istodobno ostvaren je godišnji rast broja certifikata svake godini u odnosu na prethodnu. Da bi se stekla realnija slika, potrebno je ove vrijednosti staviti u europski i svjetski kontekst. Prema broju certificiranih organizacija na 1.000 stanovnika kao pokazatelju certificiranosti³ koji pokazuje razvijenost kvalitete zemlje, regije ili subregije i koji je prihvaćen kao jedan od glavnih pokazatelja razvoja kvalitete i poslovne izvrsnosti u svijetu, RH ne stoji loše.

Tablica 1. Stupanj certificiranosti europskog i svjetskog okruženja 31.12.2008. godine

	Svijet	Europa 50	EU 15	EU 10	EU 27	Kandidati	Pot. kand.	Hrvatska
Br. certifikata ISO 9001:2000	982.832	455.332	346.378	39.578	402.016	13.488	3.105	2.302
Br. stanovnika	6.707.000	732.214	387.080	74.431	491.021	73.954	16.920	4.434
Stupanj certificir.	0,15	0,62	0,89	0,53	0,82	0,18	0,18	0,52

Izvor: Izradio autor.

„Prema stupnju certificiranosti RH nalazi se daleko iznad svjetskog prosjeka razvijenosti kvalitete, prosjeka zemalja kandidata za članstvo u EU i prosjeka zemalja potencijalnih kandidata. Približila se prosjeku zemalja EU10. U 2008. godini ostvarila je 83,87% prosjeka certificiranosti Europe kao geografske cjeline (Europa 50), što je značajno poboljšanje u odnosu na 2006. godinu kad je

² Robert Chapman Wood, Thomas H. Lee i Shoi Shiba, *Management of Integrated System*, Center for Quality Management, Cambridge-Mass, UK, 1999.

³ Cf. Ksenija Dumičić, Nikola Knego i Paško Melvan, „Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti“, Poslovna izvrsnost (Business Excellence), br. 1, Hrvatski institut za kvalitetu, Zagreb, 2007, p. 23-48.

ostvarila 66,6%. Ostvaruje 58,42% prosjeka EU15 (2006. godine 45,78%); odnosno 63,41% prosjeka EU27 (2006. godine 49,35%). Grad Zagreb s pokazateljem certificiranosti u 2008. godini od 1,02 znatno je iznad svjetskog prosjeka, od Europe 50, EU10, zemalja kandidata i potencijalnih kandidata.⁴ Bez obzira na relativno dobre rezultate i očekivani pozitivan utjecaj SUK na povećanje konkurentne sposobnosti gospodarstva, rezultati istraživanja Svjetskog gospodarskog foruma koje se provodi u više od 130 zemalja svijeta, pokazuju da se položaj RH na globalnoj ljestvici konkurentnosti kontinuirano drastično pogoršava od 2006. godine (Tablica 2). Kao temeljni razlog tome navodi se sporo provođenje ili neprovođenje strukturnih reformi. Kao najznačajnije prepreke rastu konkurentnosti gospodarstva navode se: 1) neefikasnost državne birokracije - 18,8% uzroka; 2) porezne stope - 13,8% uzroka; 3) porezni propisi - 13,5% uzroka; 4) korupcija - 13,2 % uzroka; 5) dostupnost kapitala - 10,9% uzroka; 6) ograničenja radnog zakonodavstva - 8,8% uzroka, itd.⁵

Tablica 2. Broj ISO 9001 certifikata i pozicija Hrvatske na globalnoj ljestvici konkurentnosti

Godina	Broj certifikata na dan 31.12.	Indeks globalne konkurentnosti
2004.	-	79
2005.	1.278	64
2006.	1.608	51
2007.	2.087	57
2008.	2.313	61
2009.	2.567	72
2010.	2.861	77

Izvor: Izradio autor.

Unatoč činjenici da SUK nije jedini ni dominantni faktor povećanja konkurentnosti gospodarstva, može se govoriti o fenomenu *konflikta ostvarivanja misije* za kojeg vrijedi: 1) rast stupnja certificiranosti kao mjerila razvijenosti kvalitete te istodobno 2) pad na ljestvici globalne konkurentnosti. SUK treba doprinosti razvoju kvalitete sustava upravljanja s ciljem poboljšanja konkurentne sposobnosti gospodarstva. Razlog ovog fenomena treba tražiti u dva smjera: 1) drugi se brže razvijaju i 2) izdani certifikati ISO 9001 nisu pouzdano mjerilo razine kvalitete sustava upravljanja.⁶ Može se postaviti pitanje da li i u kojoj mjeri certificirani SUK ISO 9001 doprinosi poslovnoj uspješnosti i razvoju gospodarstva? Rezultati provedenih istraživanja⁷ potvrđuju da su organizacije već nakon odluke za prvo potvrđivanje sustava kvalitete načinile promjene koje su direktno ili indirektno dovele do relativnog porasta profitabilnosti i to jačom kontrolom troškova i većom prodajom te da je poboljšana njihova konkurentnost i tržišna pozicija.

4. FENOMEN KONFLIKTA OSTVARIVANJA MISIJE

Fenomen *konflikta ostvarivanja misije*, odnosno rasta stupnja certificiranosti s jedne strane i istovremenog pada na ljestvici globalne konkurentnosti s druge, može se objasniti deformiranim sustavom vrednota kojeg karakteriziraju oblici „nekvalitetnog“ ponašanja: nepotizam, nekompetencija, neetično poslovanje, nerad, strančarenje, nenamjensko trošenje, pranje novca,

⁴ Miroslav Drljača, „Sustav upravljanja kvalitetom u Hrvatskoj i europski kontekst“, Zbornik radova I. naučno-stručnog skupa POLITEHNIKA - 2011, *U susret evropskim integracijama u oblasti kvaliteta, bezbednosti, zdravlja na radu i zaštite životne sredine*, Visoka škola strukovnih studija Beogradska Politehnika, Beograd, 2011, str. 41-45.

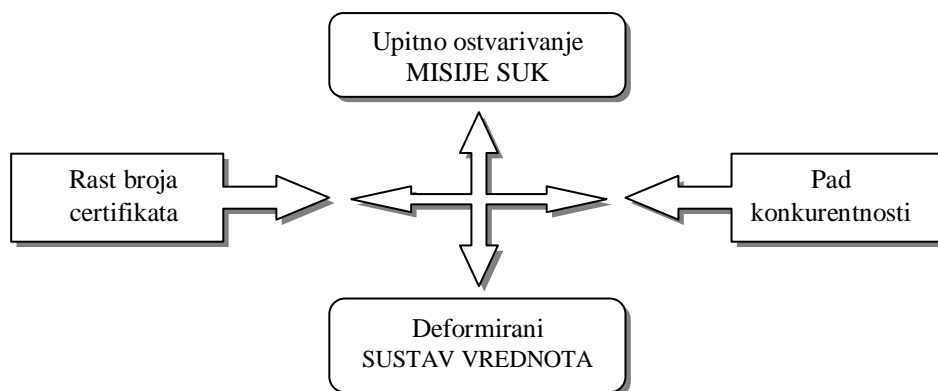
⁵ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Geneva, Switzerland, 2010, p. 136-137.

⁶ Miroslav Drljača, „Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu“, Zbornik radova 6. Naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem *Quality 2009*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, 2009, p. 121-126.

⁷ Cf. Charles J. Corbett, Maria J. Montes, David A. Kirsch and Maria Jose Alvarez – Gil, "Does ISO 9000 certification pay," ISO Management System, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002, p. 31-40.

namještanje natječaja, pljačka i dr. te njihova utjecaja na sustav upravljanja. Takvi oblici ponašanja uzrokuju fenomen *konflikta ostvarivanja misije* SUK-a (Slika 1).

Slika 1. Fenomen *konflikt ostvarivanja misije* SUK



Izradio: Izradio autor.

Zanemaruje se činjenica da postojanje nekog od navedenih oblika ponašanja istovremeno znači neispunjenje pojedinih zahtjeva norme ISO 9001 (Tablica 3) pa se opravdano postavlja pitanje kako je moguće da organizacije u kojima su takvi oblici ponašanja utvrđeni, mogu zadovoljiti na internom, osobito eksternom auditu sustava koji provode licencirani auditori?

Tablica 3. Interakcija sustava vrednota i SUK ISO 9001:2008

Zahtjevi norme ISO 9001	Oblici ponašanja (sustav vrednota)	Način neispunjavanja zahtjeva	Načelo upravljanja kvalitetom
4.1. Opći zahtjevi: c, d, f. 4.2. Zahtjevi koji se odnose na dokumentaciju 4.2.1. Općenito: d. 4.2.4. Nadzor zapisa	- Namještanje natječaja - Nekompetencija - Pranje novca - Nenamjensko trošenje - Pljačka - Nepotizam - Nerad	- Krivotvorenje zapisa - Uništavanje zapisa - Neodgovarajući nadzor - Izbjegavanje poboljšanja	- Usmjerenost na kupca - Vodstvo - Uključivanje ljudi - Neprekidno poboljšanja - Činjenični pristup odluč. - Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima
5.1. Opredijeljenost uprave a, b, d.		- Nepoštivanje ili kršenje zakona i propisa - Neuspost. politike kvalit. - Lažiranje ocjene sustava	- Usmjerenost na kupca - Vodstvo - Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč.
5.5.1. Odgovornost i ovlasti unutar organizacije trebaju biti određene i da su s time svi upoznati		- Nejasno definirane ovlasti i odgovornost - Dvostruka linija rukovođ. - Neformalni izvori moći	- Vodstvo - Uključivanje ljudi - Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč. - Sustavni pristup upravlj.
5.5.2. Predstavnik uprave b, c.		- Krivotvorenje zapisa - Lažiranje ocjene sustava	- Usmjerenost na kupca - Vodstvo
5.5.3. Unutarnja komunikacija		- Dvostruka linija rukovođ. - Neformalni izvori moći - Nedostatak komunikacije	- Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč. - Uključivanje ljudi
5.6.1. Osigurati primjerenost, prikladnost i učinkovitost SUK, procjena mogućnosti za poboljšanje			- Vodstvo - Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč. - Uključivanje ljudi
5.6.2. Ulazni pod. upr. ocj. a, d, f, g.			- Procesni pristup

5.6.3. Izlazni podaci upravine ocjene a, b, c.	- Namještanje natječaja - Nekompetencija - Pranje novca	- Krivotvorenje zapisa - Lažiranje ocjene sustava	- Vodstvo - Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč. - Uključivanje ljudi - Procesni pristup
6.2. Ljudski resursi 6.2.1. Općenito 6.2.2. Osposobljenost, izobrazba i svjesnost	- Nenamjensko trošenje - Pljačka - Nepotizam - Nerad	- Neprovođenje natječaja - Namještanje natječaja - Krivotvorenje zapisa - Nepoštivanje standarda građenja - Drugo pogodovanje	- Usmjerenost na kupca - Vodstvo - Neprekidno poboljšanje - Činjenični pristup odluč. - Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima - Sustavni pristup upravlj.
6.3. Infrastruktura: a, b, c.			
6.4. Radno okruženje			
7.1. Planiranje realizacije c, d. 7.2.1. Određivanje zahtjeva za proizvod: c. 7.2.2. Preispitivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod. a, b, c 7.2.3. Komunikacija s kupcem: b, c.		- Krivotvorenje zapisa - Nepoštivanje standarda - Drugo pogodovanje - Lažiranje ocjene sustava - Neformalni izvori moći - Neodgovarajući nadzor - Nejasno definirane ovlasti i odgovornost - Izbjegavanje poboljšanja - Uništavanje zapisa	
7.3.1. Planiranje projektiranja i razvoja: b.			
7.3.2. Ulazni podaci projektiranja i razvoja: b.			
7.3.3. Izlazni podaci projektiranja i razvoja: a.			
7.3.4. Preispitivanje projektiranja i razvoja: b.			
7.4.1. Proces nabave			
7.4.2. Info. za nabavu: b.			
7.4.3. Verifikacija nabavljenog proizvoda			
7.5.1. Nadzor proizvodnje .. a, f.			
7.5.2. Validacija procesa proizvodnje i pružanja usl. d, e.			
7.5.3. Identifikacija i sljed.			
8.1. Općenito: a, b, c.	- Namještanje natječaja - Nekompetencija		
8.2.1. Zadovoljstvo kupca			
8.2.2. Unutrašnji audit a, b.	- Nepotizam - Nekompetencija		
8.2.3. Mjerenje procesa	- Namještanje natječaja		
8.2.4. Mjerenje proizvoda			
8.3. Nadzor nesukl. proizv. d.			
8.4. Analiza podataka b, c, d.			
8.5.1. Neprek. poboljšanje			
8.5.2. Popravne radnje b, e, f.			
8.5.3. Preventivne radnje a, d, e.			

Izvor: Izradio autor.

Zanemarivanje ove činjenice, oportunitizam i stavljanje profita iznad interesa struke i interesa nacionalnog gospodarstva, odraz je neprofesionalnog odnosa prema postupku auditiranja. Ovaj oblik neprofesionalnog rada tolerira se od strane regulatora, prije svega iz razloga nekvalitetnih normativnih akata koji bi im dali ovlasti za postupanje u takvim slučajevima, a u cilju zaštite interesa struke i interesa nacionalnog gospodarstva. Ne postoji jednoznačna i lako provediva mjera koja bi u kratkom roku popravila ovakvo stanje. To stoga što je nužna promjena sustava vrednota

koji će se temeljiti na: poštenju, radu, kompetenciji, poslovnoj etici, društvenoj odgovornosti i demokraciji. I to jedino ukoliko većina gospodarskih subjekata, institucija i pojedinaca u nekom društvu prihvati i aktivno radi na afirmaciji takvog sustava vrednota. Pri tome, osobita je uloga svih sudionika u projektu izgradnje i implementacije SUK: uprava organizacija, menadžera kvalitete, savjetnika, auditora, certifikacijskih kuća, regulatora, udruga i znanosti.

5. ZAKLJUČAK

Uvođenje SUK sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 treba biti strateška odluka organizacije. Misija je ovog projekta kroz uređenje te upravljanje uređenim sustavom poboljšati konkurentnost organizacije i doprinijeti povećanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Kod mjerenja razvijenosti kvalitete pojedine zemlje nije dovoljno uzeti u obzir samo broj certifikata ISO 9001, već treba računati relativne pokazatelje koji omogućuju sagledavanje stupnja razvijenosti kvalitete neke zemlje u europskom i svjetskom kontekstu. Pored toga, stupanj razvijenosti kvalitete nije isključivi faktor koji doprinosi konkurentnosti nacionalne ekonomije neke zemlje, već treba sagledati utjecaj i ostalih faktora ekonomske, monetarne i fiskalne politike. Fenomen *konflikta ostvarivanja misije* SUK može se definirati kao konflikt, s jedne strane rasta broja certifikata ISO 9001 kao međunarodnih potvrda da sustav upravljanja ispunjava zahtjeve ove norme i s druge strane, istovremenog pada konkurentnosti nacionalnog gospodarstva, a nastaje kao posljedice višegodišnje afirmacije deformiranog sustava vrednota u društvu koje se manifestira kroz različite oblike „nekvalitetnog“ ponašanja koji se toleriraju. Zanimljivo je činjenica da takvi oblici ponašanja u organizacijama ujedno znače neispunjenje pojedinih zahtjeva norme ISO 9001. Unatoč tome, uslijed oportunitizma i davanja prednosti profitu u odnosu na rast konkurentne sposobnosti kao interesu nacionalne ekonomije, o toj činjenici ne vodi se računa. Rješenje ovog konflikta nije jednoznačno niti je moguće na kratki rok. Zahtjeva korjenitu promjenu sustava vrednota i sudjelovanje svih aktera u projektu izgradnje i implementacije SUK.

6. LITERATURA:

1. Chapman W. R., Lee H. T. i S. Shiba, *Management of Integrated System*, Center for Quality Management, Cambridge-Mass, UK, 1999.
2. Corbett, C. J., Montes, J. Maria, Kirsch A. D. and Maria Jose Alvarez - Gil, "Does ISO 9000 certification pay," *ISO Management System*, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002.
3. Drljača, M., "Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu", Zbornik radova 6. Naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem *Quality 2009*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, BiH, 2009.
4. Drljača, M., „Sustav upravljanja kvalitetom u Hrvatskoj i europski kontekst“, Zbornik radova I. naučno-stručnog skupa POLITEHNIKA - 2011, *U susret evropskim integracijama u oblasti kvaliteta, bezbednosti, zdravlja na radu i zaštite životne sredine*, Visoka škola strukovnih studija Beogradska Politehnika, Beograd, 2011.
5. HRN EN ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008), peto izdanje, 2009.
6. ISO Survey, 2010.
7. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Geneva, Switzerland, 2010.