

UDK: 005.6

MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE TQM SISTEMA U SERIJI STANDARDA ISO 9000

Dr Nebojša Đokić
Ekonomski fakultet Priština- K. Mitrovica
Mr Aleksandar Đokić
Fakultet tehničkih nauka, K. Mitrovica

Rezime: Od pojave standarda serije ISO 9000:1987 naovamo uvrežila se praksa da sisteme menadžmenta gradimo **samo** oko tih standarda i to osloncem na jednostavan recept – „propiši šta radiš i pokaži da se držiš toga što si propisao“. Rezultujuća gomila papira retko je kad imala upotrebnu vrednost, ali je barem skupo koštala. Međutim, u vezi s procesom priključenja Evropskoj Uniji i pojavom niza zakona i propisa stvari su počele da se zatežu i kod nas i pojavljuje se potreba da preduzeće - ako misli da preživi – zadovolji niz specifičnih zakona i primeni nekoliko prilično komplikovanih sistema menadžmenta. Uspostavljanje jednog integrisanog sistema menadžmenta koji odgovara potrebama preduzeća, uz istovremeno zadovoljenje zahteva ostalih interesnih strana.

UVOD

Poslovni sistem koji ima za cilj da ostvari profit, opstane i obezbedi razvoj na domaćem i svetskom tržištu kao imperativ mora uzeti kvalitet. Sistem kvaliteta je proces koji karakteriše kraj prošlog i početak ovog veka donoseći novi odnos prema kupcima, okolini, a pre svega u procesu rada u organizacijama, stavljajući jasno do znanja čime je i čime će uspešno poslovanje u budućnosti biti determinisano. Kvalitet je daleko najvažniji uslov uspešnosti i dugovečnosti svakog tržišnog subjekta, te zbog toga i ne može imati alternativu. Serija standarda ISO 9000:2000, koja

Dr Nebojša Đokić, Mr Aleksandar Đokić

se zvanično pojavila 15. decembra 2000. godine, a u maju 2001. godine izašla je zvanična verzija ove serije standarda na srpskom jeziku, obuhvata sledeća 3 standarda: ISO 9000:2000, sistem menadžmenta kvalitetom-osnove i rečnik: sadrži rečnik i koncept na kome se zasniva ova serija standarda. Opisnog je karaktera i sadrži 8 principa menadžmenta kvalitetom; ISO 9001:2000, sistemi menadžmenta kvalitetom-zahtevi: standard u odnosu na koji će biti proveravana i sertifikovana; i ISO 9004:2000, sistemi menadžmenta kvalitetom-uputstva za poboljšanje performansi: nije namenjen za potrebe sertifikovanja ili ugovaranja, već je u vidu uputstva u cilju stalnog poboljšavanja u organizaciji, sadrži i program samoocenjivanja. Za postizanje svetske klase proizvodnje najefikasnija rešenja nudi koncept totalnog upravljanja kvalitetom kao sistemski i sistematski pristup stalnom unapređenju i poboljšanju proizvoda i usluga. Nastao je u Japanu kao posledica primene 14 Demingovih principa: kreirati konzistentnost ciljeva i unapređenja, usvajanje nove filozofije, smanjiti uticaj inspekcija, prekinuti sa kupovinom na bazi cene kao osnove za odlučivanje, stalno unapređivanje, obezbediti stalnost obučavanja, obezbediti "liderstvo", raditi bez straha/opasnosti, rušiti barijere između sektora, eliminisati slogane, natpise i ciljeve radnika, eliminisati radne standarde (radne kvote, eliminisati upravljanje prema kvotnim ciljevima), rušiti barijere među radnicima (rušiti barijere između "plavih" i "belih" mantila), uspostaviti obavezujuće programe obuke i samoproveru za menadžment, uključiti sve da rade na procesima transformacije. Za TQM možemo reći da je menadžerski koncept prema kome preduzeće vrši stalno poboljšanje svog funkcionisanja i tako utiče na poboljšanje proizvoda, vodeći računa o potrebama i očekivanjima kupaca.

Značajan broj programa za kvalitet počeo je nizom neplaniranih i nekoordiniranih aktivnosti, a ne formulisanjem filozofije.

Neretko, čak i najuspešnije organizacije preduzimaju određene aktivnosti, a tek kasnije pristupaju analizama.

Pravim menadžerima¹, onima koji znaju i šta je menadžment i kako je to biti menadžer, konsultant za sisteme menadžmenta nije potreban. Štaviše, ogromna većina konsultanata, ocenjivača i predstavnika rukovodstva za kvalitet nema nikakvo menadžersko iskustvo *i to pravi menadžeri znaju*. Ovakvo stanje, ako potraje, dovešće do postepenog izumiranja profesionalaca u oblasti kvaliteta .

1. Veza između TQM-a i serije standarda ISO 9000

Preduslovi integracije kompanije na konkurentno tržište su: prilagovanje zakonima tržišne ekonomije, obezbeivanje potrebnog nivoa kvaliteta proizvoda i usluga, konkurentnost u odnosu na ostale učesnike na planu cene, tačnost isporuke i zadovoljavanje ekoloških zahteva. Rukovodstvo preduzeća mora biti sposobno da planiranjem, organizacijom i upravljanjem obezbedi odgovarajući nivo kvaliteta. TQM predstavlja pogodan sistem za ispunjenje navedenog niza zakona.

Kao posledica prilagovanja poštrenim zahtevima u pojedinim industrijskim granama (vojna i automobilska indutrija) formirani su specijalni sistemi kvaliteta (FordQ101, Rover2000, GMP). Nakon toga, 1987.godine se započelo sa izgradnjom sistema koji zadovoljavaju navedene zahteve, prema seriji

¹ Prema jednoj uspejoj definiciji menadžer je onaj ko uspeva da postigne utvrđeni cilj koristeći se radom drugih. Odavde sledi da je *postizanje cilja* osnovna karakteristika menadžera, a takođe sledi i to da termin "rukovodilac" nije dobra zamena za termin "menadžer" – rukovodilac je pre svega onaj ko izdaje naređenja. Da li se pri tome postiže cilj, drugo je pitanje.

Dr Nebojša Đokić, Mr Aleksandar Đokić

standarda ISO 9000. Serija ISO 9000 opisuje jedan sistem rukovonjenja, koji za dobro funkcionisanje preduzeća nakon sticanja sertifikata, ne pruža naročito veliki broj novih saznanja već postojeća unapređuje u jedinstvenu strukturu. To predstavlja osnovni nedostatak postojećih sistema kvaliteta i najznačajniju prepreku napretku. Zbog takvog stanja preduzeća sa izranenim i ispitanim sistemima kvaliteta tragaju za mogućnostima daljeg usavršavanja. Takve mogućnosti pružaju TQM sistemi upravljanja.

2. ISO 9000 nasuprot TQM-u

U svetu postoje tri osnovne koncepcije sistema kvaliteta u čijem pristupu postoji značajna razlika:

- TQC (Total Quality Control – totalna kontrola kvaliteta) – pretežno u Japanu
- TQM – pretežno u SAD i Zapadnoj Evropi
- Sistemi na bazi serije ISO 9000 – prvenstveno u Evropi

Standardi serije ISO 9000 prvenstveno tretiraju aspekte zadovoljenja korisnika, dok TQM i TQC sistemi kao primarne uzimaju aspekte proizvođača. Rasprostranjenost standarda ISO9000 veoma brzo raste zahvaljujući tome što su Evropske države usaglašeno prihvatile ove standarde u cilju ostvarenja zajedničkog tržišta Evropske Unije. U stalnom je porastu i broj japanskih i američkih preduzeća koji teže dobijanju sertifikata ISO 9001, odnosno 9002. razvoj stanrda serije ISO potiče iz činjenice da Menunarodna Organizaja za Standadizaciju (ISO) nakon svakih 5 godina vrši reviziju svojih stanrda. Izmenom koja je izvršena 1994.godine postignuto je kretanje u pravcu menadžmenta totalnim kvalitetom kroz veći značaj koji je dat zadovoljavanju zahteva korisnika.

3. Upoređivanje karakteristika standarda ISO 9000 i TQM sistema

Karakteristike serije ISO 9000:

- Ne prostire se na sve zaposlene;
- Akcenat je na regulisanju i dokumentovanju procesa;
- Nije dovoljno izražen zahtev zadovoljenja korisnika;
- Pri raspodeli odgovornosti bazira se na postojećoj hijerarhiji;
- Relativno kratkovreme uvonenja sistema;
- Usredsrenenost na kvalitet.

Karakteristike TQM-a:

- Humana orijentacija;
- Akcenat na zadovoljavanju korisnika;
- Obuhvata sve zaposlene;
- Značajan činilac je zadovoljavanje potreba zaposlenih;
- Angažovanje i pozitivan pristup na svim nivoima;
- Hijerarhijska rapodela odgovornosti i ovlašćenja;
- Zahtev za zadovoljavanje potreba i očekivanja šire zajednice i okoline;
- Usredsrenenost na profit.

Zajednički elementi ISO 9000 i TQM-a:

- Tendencija kontinualnog razvitka promenom različitih metoda.

Menadžment TQM-a je metoda upravljanja i organizacije, koja obezbunuje da proces rada neprekidno zadovoljava zahteve tržišta. Ova metoda angažuje sve učesnike u procesu, na svim nivoima, u interesu postizanja cilja. Pored subjekata koji su obuhvaćeni u klasičnim sistemima kvaliteta (ISO 9000), ova metoda zahteva neprekidnu angažovanost i kontinualnu edukaciju svih subjekata procesa. Centralnu aktivnost predstavlja kvalitet u najširem smislu, kao osnovna strategija.

4. Koncept integracije sistema menadžmenta kvalitetom

Verovatno, ključni koncept koji sadrže opisani principi je integracija. Ukupni sistem menadžmenta - lideri, procesi, zaposleni, snabdevači, funkcioniše najbolje u uslovima potpune integrisanosti.

Osam principa menadžmenta kvalitetom, integrativno i konzistentno primenjeni, uslov su optimalnog funkcionisanja organizacije, koji vodi izvrsnosti, inače nedostižnoj kroz optimizaciju pojedinačnih aktivnosti.

Princip	Odnos sa ISO 9001:2000	Odnos sa ISO 9004:2000
<p>Princip 1: ORGANIZACIJE USRESREĐENE NA KORISNIKA - Organizacije zavise od svojih korisnika i, stoga moraju da razumeju njihove trenutne i buduće potrebe, moraju da zadovolje njihove zahteve i nastoje da prevaziđu njihova očekivanja.</p>	<p>Na operativnom nivou upravljanja kvalitetom organizacije moraju učiniti napore ne samo da upravljaju zacrtanim parametrima, već i da spoznaju ukupne zahteve kupca. Čak i oni sistemi za menadžment kvalitetom koji zadovoljavaju minimum zahteva (kao na primer QMS usaglašen sa ISO 9001) moraju u svim svojim procesima biti usresređeni na zahteve korisnikaa.</p> <p>Primeri uključuju procese preispitivanja ugovora, projektovanja novih proizvoda i</p>	<p>U vezi sa ISO 9004:2000, možemo zamisliti organizacije koje u potpunosti poznaju svoje korisnike-njihove sadašnje i buduće potrebe i percepcije.</p> <p>Mnoge organizacije, sa potpuno neuređenim sistemom kvaliteta, tvrde da u potpunosti poznaju svoje korisnike. Često, one se pozivaju na svoj sektor istraživanja i razvoja, kao nekoga ko ima apsolutni uvid u korisničku populaciju, neretko sa njom nemajući nikakvog kontakta (tzv. sindrom</p>

Mogućnosti implementacije TQM sistema
u seriji standarda ISO 9000

	<p>preduzimanja korektivnih mera. Zapravo, striktna usresređenost na utvrđivanje zahteva korisnika je, verovatno, i najveća korist od usvajanja ISO 9001 kao modela QMS modela date organizacije.</p> <p>Stoga, ovaj princip može da posluži kao platforma za razumevanje široke palete potreba, zahteva i očekivanja korisnika, bilo da se radi o karakteristikama samog proizvoda (usluge), kvalitetu isporuke, ceni ili pogodnosti za upotrebu.</p> <p>Imajući na umu definiciju kvaliteta (ISO 9000:2000), koja uz kupca stavlja naglasak i na ostale interesne grupe, ovaj princip ističe neophodnost usklađivanja potreba svih interesnih grupa.</p> <p>QMS po pravilu uspostavlja vezu između žalbi i reklamacija korisnika</p>	<p>snova).</p> <p>Međutim u TQM okruženju sticanje uvida u korisničku populaciju se ne zasniva na pojedinačnim slučajevima, niti je stvar pojedinih sektora. Umesto toga, informacije se moraju prikupljati iz mnoštva izvora, sistematski, u svim delovima organizacije, a potom integrisati u proces koji omogućava sticanje koherentne i uravnotežene slike o zahtevima korisnika i tržišta.</p> <p>U TQM okruženju je neophodno uspostaviti mehanizme uzajamnog pružanja uvida u važne informacije i podatke. Postoje procesi kojima se utvrđuje korisnička percepcija rezultata organizacije, kao i utiče na kretanje na tržištu.</p> <p>Kao posledica, organizacije ovladavaju (ili, pak, ne ovladavaju) tržištem stvarajući određenu dozu korisničke lojalnosti,</p>
--	--	---

	<p>sa analizom podataka. Ovi procesi predstavljaju početak sistematskog tumačenja povratnih informacija od korisnika i njihove uloge u sprečavanju budućih problema.</p>	<p>koja je rezultat ponude preferiranih proizvoda (roba i usluga), po povoljnim cenama, uz neophodno poštovanje zahteva i potreba unutrašnjih korisnika.</p>
<p>Princip 2: LIDERSTVO - Lideri uspostavljaju jedinstvo svrhe postojanja i pravaca delovanja organizacije. Oni treba da uspostave i održavaju takvu unutrašnju klimu u kojoj ljudstvo postaje uključeno u sve aktivnosti koje vode postizanju ciljeva organizacije.</p>	<p>U svakoj organizaciji postoje rukovodioci na svim nivoima rukovođenja. Neosporno je da je najviše rukovodstvo odgovorno za uspostavljanje vizije i strateških pravaca u svim aspektima poslovanja, uključujući menadžment kvalitetom i sistem menadžmenta kvalitetom.</p> <p>U svakoj dimenziji QMS-a neophodno je ispoljiti liderstvo kao garant ispravnog uspostavljanja i sprovođenja unutrašnjih i spoljašnjih procesa koji rezultuju povećanjem produktivnosti i zadovoljstva korisnika.</p>	<p>U organizacijama koje u svojim stremljenjima ka izvrsnosti koriste ISO 9004, liderstvo poprima dimenzije ličnog; menadžeri moraju neprekidno sopstvenim primerom uticati na stvaranje klime koja rezultuje visokim nivoom zadovoljstva korisnika. U ovom slučaju, lideri kvalitet tretiraju kao stratešku stvar. Analiza ciljeva i preispitivanje od strane rukovodstva neizostavan su deo prakse, uz potpunu integraciju kvaliteta i planova za ljudske resurse u strateške biznis planove.</p>
<p>Princip 3: UKLJUČIVANJE SVIH ZAPOSLENIH - Najvažniji resurs svake organizacije predstavlja ljudstvo, a njegovo</p>	<p>Odnos sa ISO 9001:2000: Osnovni sistem menadžmenta kvalitetom treba da obezbedi okruženje u</p>	<p>Odnos sa ISO 9004:2000: Većina organizacija je ovladala znanjima neophodnim za uključivanje zaposlenih</p>

Mogućnosti implementacije TQM sistema
u seriji standarda ISO 9000

<p>uključivanje u poslovanje predstavlja priliku da se postojeći korpus znanja, veština i sposobnosti iskoristi na dobrobit cele organizacije.</p>	<p>kome su svi pojedinci kvalifikovani i sposobni da izvode procese koji su im povereni. Obuka i sticanje kvalifikacije za obavljanje određenih procesa integralni su deo QMS-a. Organizacije moraju visoko vrednovati sposobnost svojih zaposlenih kojom oni doprinose unapređenju. Primeri njihovog doprinosa obuhvataju učešće zaposlenih u procesima za preduzimanje korektivnih mera, timovima za uvođenje novih proizvoda ili procesa, poboljšanje mera bezbednosti i sl.</p>	<p>u procese unapređenja poslovne prakse. Postojanje procesa kojim se uspostavlja komunikacija između lidera i zaposlenih. Lideri su ti koji moraju obezbediti potpunu usaglašenost ciljeva organizacije i ličnih ciljeva zaposlenih. Na sadašnjem stupnju razvoja u organizacijama postoji svest o neophodnosti zajedničkog raspolaganja podacima i informacijama, tj. obezbeđivanju njihove dostupnosti svim zaposlenima. Na ovaj način postiže se visok nivo shvatanja ciljeva organizacije.</p>
<p>Princip 4: PROCESNI PRISTUP - Željeni rezultati postižu se mnogo efikasnije ukoliko se menadžment resursima i aktivnostima vrši kroz procese.</p>	<p>Osnovna postavka ISO 9001:2000 je procesni pristup svim aktivnostima u okviru jedne organizacije. Novi, procesni model je mnogo lakši za primenu nego stari hijerarhijski model, zbog toga što on u stvari odražava način na koji većina organizacija i posluje - kao lanac ulaza i izlaza. Bazična postavka sistema menadžmenta kvalitetom</p>	<p>Po ISO 9004:2000 organizacije su usresređene na optimizaciju resursa u okviru svakog procesa, procese je uvek moguće unaprediti, a u organizaciji moraju postojati aktivnosti namenjene ostvarenju planiranih unapređenja. Uz neophodno razumevanje procesa, sveprisutne su aktivnosti merenja</p>

	<p>podrazumeva jasno definisane procese projektovanja, proizvodnje i isporuke proizvoda (roba i usluga), kao i procese koji obezbeđuju zadovoljenje zahteva korisnika. U ovakvom okruženju, težište upravljanja se premešta sa kvaliteta proizvoda na upravljanje procesima.</p> <p>Procesi, kao što su preduzimanje preventivnih i korektivnih mera, obavljanje odita i preispitivanje od strane rukovodstva neizostavni su deo svakog QMS-a.</p>	<p>parametara procesa. Radi utvrđivanja aktivnosti neophodnih za realizaciju unapređenja, rezultati merenja izlaza procesa moraju se neprekidno korelirati sa rezultatima merenja u ključnim tačkama procesa.</p>
<p>Princip 5: SISTEMSKI PRISTUP MENADŽMENTU - Utvrđivanje, shvatanje i menadžment sistemom međusobno povezanih procesa, usmerenih na postizanje datog cilja, poboljšavaju efektivnost i efikasnost organizacije.</p>	<p>Razvojem bazičnog QMS-a, organizacije počinju sa integrisanjem procesa za proizvodnju roba i usluga sa procesima namenjenih verifikaciji zadovoljenja potreba korisnika.</p> <p>Na ovom nivou naglasak je na razvoju QMS -a primerenog trenutnom stanju organizacije, koji je svrsishodan za zadovoljenje zahteva korisnika.</p> <p>Na ovom nivou izazov</p>	<p>Primenjujući smernice ISO 9004:2000, organizacija u potpunosti ovladava interakcijom različitih procesa u svome polsovanju. Procesi su usaglašeni međusobno, a takođe i sa ciljevima organizacije.</p> <p>Na ovom nivou organizacije su usresredene na postizanje rezultate neprekidnim unapređivanjem sistema menadžmenta. Iako postizanje</p>

Mogućnosti implementacije TQM sistema
u seriji standarda ISO 9000

	<p>predstavlja stvaranje svrsishodnog sistema sa potpuno integrisanim procesima, uz istovremeno izbegavanje nepotrebne papirologije i birokratije.</p> <p>Na ovom nivou, svrha QMS-a je postizanje zadovoljstva korisnika. Apsolutno svrsishodni sistemi koriste rezultate merenja zadovoljstva korisnika, kao i druge relevantne podatke, za svakodnevne menadžerske aktivnosti i odlučivanje. Proces preispitivanja od strane rukovodstva je usavršen do te mere da se rezultati ovog procesa, zajedno sa rezultatima odita mogu koristiti za proveru efektivnosti sistema.</p>	<p>zadovoljstva korisnika i dalje ostaje osnovni pokretač poslovnog uspeha, organizacije mogu sada da koriste podatke o svojim procesima, zajedno sa povratnim informacijama, za strateško odlučivanje i opšte poslovno planiranje.</p>
<p>Princip 6: NEPREKIDNO POBOLJŠAVANJE - Neprekidno poboljšavanje mora biti stalni cilj organizacija.</p>	<p>U ovom stadijumu, postoje ustanovljeni zreli i robusni korektivni, kao i preventivni procesi. Organizacije su usresređene na unapređivanje efektivnosti sistema menadžmenta</p>	<p>U ovom stadijumu lideri postavljaju ciljeve na bazi merenja zadovoljstva korisnika i unutrašnjih performansi. Postoji podsticaj da se postignu motivišuće postavljene ciljevi. Lideri su i sami uključeni u proces</p>

	<p>kvalitetom, zasnovanom na činjenicama (Princip 7) dobijenim svrsishodnim merenjima (uz korišćenje statističkih metoda).</p>	<p>unapređivanja, kao i u obezbeđivanje resursa neophodnih za postizanje ciljeva. Organizacije su usresređene na efikasno zadovoljavanje budućih zahteva korisnika i postizanje poslovnih rezultata kroz sistem menadžmenta kvalitetom.</p>
<p>Princip 7: ODLUČIVANJE NA OSNOVU ČINJENICA Svrsishodne odluke zasnivaju se na analizama podataka i informacija.</p>	<p>Činjenice i podaci koriste se u Sistemu menadžmenta kvalitetom za donošenje odluka koje se odnose na rad sistema. Do informacija se dolazi kroz analizu rezultata odita, korektivnih aktivnosti, performansi procesa, žalbi korisnika, kao i drugih izvora. Analize se fokusiraju na podatke koji se mogu upotrebiti za unapređivanje zadovoljstva korisnika i efikasnosti i efektivnosti Sistema menadžmenta kvalitetom.</p>	<p>Odluke i aktivnosti zasnivaju se na analizi širokog spektra podataka. Podaci u vezi korisnika dobijaju se iz svih raspoloživih izvora, da bi se što više saznalo o tome šta je presudno za poboljšanje tržišne pozicije organizacije. Tehnike kao što su fokusne grupe, ankete i praćenje trendova rutinski se koriste da bi se zasigurno razumele potrebe i očekivanja korisnika. Informacije se dobijaju analizom podataka i kroz inovativne ideje svih iz organizacije. Usresređenost je na poboljšanju produktivnosti, uz eliminaciju otpada i dorade, kao i povećanje</p>

Mogućnosti implementacije TQM sistema
u seriji standarda ISO 9000

		tržišne vrednosti.
<p>Princip 8: UZAJAMNO KORISNI ODNOSI SA ISPORUČIOCIMA Organizacije i njihovi snabdevači su međusobno zavisni, tako da uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost.</p>	<p>Razvojem Sistema menadžmenta kvalitetom organizacije ovladavaju sopstvenim procesima, dokumentujući zahteve koje snabdevači moraju da zadovolje. Među postojećim procesima moraju se naći i oni za preispitivanje i ocenu sposobnosti snabdevača da zadovolje te zahteve, kao i oni za procenu usaglašenosti ciljeva organizacije i njenih sbdevača.</p>	<p>Uspostavljanjem strateških alijansi i partnerstva postojeća orijentacija se menja. U mnogim slučajevima organizacije uključuju snabdevače u rane faze definisanja zahteva zajedničkog razvoja i simultanog inženjeringa. Organizacije saraduju sa snabdevačima, razvijajući uzajamno poverenje, poštovanje i posvećenost zadovoljstvu korisnika. Zajednički naponi na neprekidnom unapređivanju postali su standard ponašanja za obadve strane. Briga za Sistem za menadžment kvalitetom snabdevača postaje stalno prisutna.</p>

ZAKLJUČAK

Primena ovih sistema nije jednostavna, jer se pred sve zainteresovane strane postavljaju dodatni visoki zahtevi. Na primer, i od konsultanata i od organizacija za sertifikaciju traži se da dobro razumeju aspekte savremenog biznisa, zakonske norme, tehničke standarde i mnogo toga drugog. Pošto u jednu glavu ne može da stane više različitih struka, izgleda da vreme "usamljenih jahača" postepeno prolazi. Ovo posebno važi za iole veća preduzeća gde složenost procesa i njihova interakcija daleko nadmašuje mogućnosti jednog konsultanta ili neiskusnog ocenjivača. Pozitivne efekte daju i promenjena vlasnička struktura u firmama, te uloga države.

Treba se nadati da će tako, posle mnogo lutanja, stvari postepeno doći u normalu i da će se standardi za sisteme menadžmenta početi koristiti u svrhe za koje su namenjeni – sticanje profita i jačanje sposobnosti firmi za preživljavanje u uslovima oštre tržišne utakmice.

Proizvodi i usluge su entiteti o čijem kvalitetu postoji najveći broj analiza, naučnih radova i rezultata u primeni na konkretnim problemima u poslovnim sistemima. Prve definicije kvaliteta su se i odnosile na kvalitet proizvoda, a zatim su se iskustva i rezultati prenosili na slučaj usluga. Kasnije su ove definicije uopštene kako bi se odnosile i na veći broj drugih entiteta koji se dovode u vezu sa kvalitetom uz uvažavanje iskustava na primeru proizvoda i usluga, pa tako i za slučaj procesa.

Praćenje karakteristika kvaliteta procesa podrazumeva praćenje efektivnosti i efikasnosti procesa, na osnovu rezultata procesa. Efektivnosti procesa predstavlja sposobnost procesa da postigne željene rezultate. Jedini pravi pokazatelj efektivnosti procesa je

mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi. Korisnik je taj koji definiše zahteve i njegovo mišljenje je jedini pokazatelj da li je proces postigao željene rezultate. Mišljenje eksternih korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njihovi zahtevi predstavlja sintetički pokazatelj efektivnosti čitavog poslovnog sistema, kao skup procesa. Efektivnost svakog procesa, pa i njegovog dela, može se utvrditi na osnovu mišljenja internih korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njihovi zahtevi. Efikasnost procesa predstavlja odnos postignutih rezultata i iskorišćenih resursa za postizanje tih rezultata.

Praćenjem definisanih karakteristika kvaliteta procesa identifikuju se oblasti za poboljšavanje performansi kvaliteta procesa. Stalnim unapređivanjem kvaliteta procesa sistemom „korak po korak“ vršimo preduzimanje korektivnih i preventivnih mera.

LITERATURA

1. Rampersad H.K., Total Quality Management: An Executive guide to continuous improvement, Springer, London, 2001.
2. 2. Levi-Jakšić M., Upravljanje tehnologijom i operacijama, Čigoja štampa, Beograd 1999.
3. ISO 9000:2000: Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik
4. P.A. Luning, F. Devlieghere, R. Verhé: “ Safety in the agri-food chain”, Wageningen Academic Publishers, 2006.
5. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Process Approach to quality management systems, 2001.
6. Stavrić B., Đokić N. : Osnovi menadžmenta, Ekonomski fakultet Prišrina - K. Mitrovica, 2009.
7. Todosijević, R. : Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, 2009.