

Rad je za objavljivanje ustupljen Portalu kvalitet (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora.

NEUSAGLAŠENOSTI I POBOLJŠAVANJA U SISTEMU MENADŽMENTA ORGANIZACIJE

Zdravko Erdeljan
E mail: zerdeljan@open.telekom.rs

Rezime

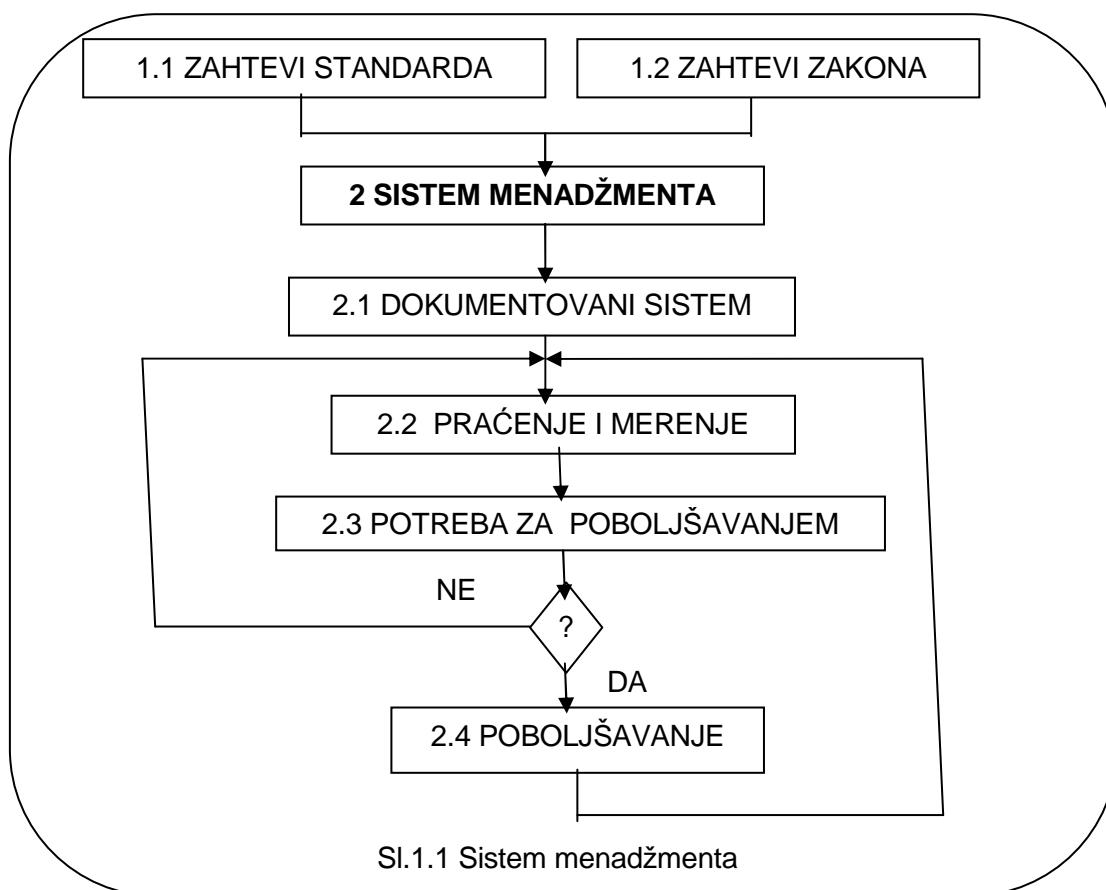
Svaka promena, očekivana ili ne, u internom ili eksternom okruženju organizacije, bez obzira na njen uzrok i posledice, dovodi do narušavanja ustaljenih odnosa. Posledice toga su moguće pojave neusaglašenosti (1*) u sistemu menadžmenta, a time i do problema u poslovanju organizacije.

Uspostavljen sistem menadžmenta omogućava organizaciji da svoje resurse koristi efikasnije u rešavanju nastalih problema uzrokovanih promenama kroz:

- identifikovanje problema,
- otkrivanje uzroka problema,
- iznalaženje načina za njihovo otklanjanje i
- poboljšavanja.

UVODNA RAZMATRANJA

Sistem menadžmenta bazira na dokumentovanoj primeni odgovarajućih standarda sistema menadžmenta prihvaćenih od strane organizacije, kao i obaveznih zakona i podzakonskih akta sa kojima se organizacija saglasila da primenjuje u zavisnosti od poslovanja organizacije (sl.1.1)



(1*) **Neusaglašenost** Neispunjenost zahteva (SRPS ISO 9000 :2007)

1.1 ZAHTEVI STANDARDA SISTEMA MENADŽMENTA

Primena standarda sistema menadžmenta je samostalna, strateška odluka svake organizacija i najvećim delom je uslovljena zahtevima tržišta, odnosno zainteresovanih strana kako je to prikazano tabelom 1-I

Tabela 1-I Zainteresovane strane za primenu sistema menadžmenta

Zainteresovana strana	Standard	
	naziv	Oznaka
Kupac	Sistem menadžmenta kvalitom	ISO 9001
	Sistem menadžmenta bezbednosti hrane	HACCP ISO 22000
	Kompetentnost ispitnih i metroloških laboratorija	ISO/IEC 17025
	Menadžment sistem pouzdanosti	IEC 60300
Zajednica	Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine	ISO 14001
Vlasnici-akcionari	Sistem bezbednosti informacija	ISO 27001
Zaposleni	Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu	OHSAS 18001

Odluka o prihvatanju primene, obavezuje organizaciju za ispunjavanje određenih zahteva (2*) u zavisnosti od primenjenog menadžment standarda i definisana je sa:

MORA

Primer: „Najviše rukovodstvo **mora** osigurati da se odgovornosti i ovlašćenja definišu i saopšte u organizaciji“ (t.5.1 Obaveze i delovanje rukovodstva- SRPS ISO 9001:2008);

MOŽE

Primer: „Kada se bilo koji zahtevi ovog međunarodnog standarda ne mogu primeniti, zbog prirode organizacije i njenog proizvoda, **može** se razmotriti njihovo izostavljanje“. (t.1.2 Primena-SRPS ISO 9001:2008);

TREBA

Primer: „Usvajanje sistema menadžmenta kvalitetom **treba** da bude strateška odluka organizacije „ (t.0.1 Opšte odredbe- SRPS ISO 9001:2008).

Do promene zahteva može doći samo u slučajevima revizije standarda.

1.2 ZAHTEVI ZAKONA I PODZAKONSKIH AKTA

Da se podsetimo:

Zakon je opšti pravni akt države koji u unapred utvrđenom zakonodavnom postupku donosi Narodna skupština i posle Ustava, najviši pravni akt u pravnom sistemu Republike Srbije kojim se uređuju društveni odnosi u svim oblastima života.

Zakonom se društvena pravila pretvaraju u pravne norme, koje su **obavezujuće** za sve građane. Svi su pred zakonom jednaki.

Podzakonska akta potiču iz zakona i donose se sa ciljem primene zakona i njima se ne mogu ustanovljavati prava i obaveze građana. Njima se ne utvrđuju nova prava i obaveze subjekata, već ih samo razrađuju i dopunjavaju.

(2*) **Zahtev:** (SRPS SO 9000:2007)

Potreba ili očekivanje koje su iskazani, u principu podrazumevani ili su obavezni.

NAPOMENA 1: „ U principu podrazumevan“ znači da je običaj ili uobičajena praksa organizacije ili njenih korisnika i ostalih zainteresovanih strana da su potrebe ili očekivanja koja se razmatraju podrazumevani.

NAPOMENA 2: Može se koristiti određeni atribut da označi specifičan tip zahteva, kao na primer: zahtev za proizvodima, zahtev sistema kvaliteta, zahtev korisnika.

Primena zakona, podzakonskih akta u dokumentovanom sistemu menadžmenta organizacije uslovljeno je:

- Zahtevima primenjenih standarda sistema menadžmenta;
Primer: Član 7.2.1 SRPS ISO 9001:2008-Utvrđivanje zahteva koji se odnose na proizvod: traži da organizacija mora da utvrdi pod c) „zahteve iz zakona i propisa koji se primenjuju na proizvod“;
- Zahtevima vezanih za poslovanje organizacije;
Primer: Zakon o privrednim društvima, Zakon o radu, Zakon o zaštiti životne sredine i drugi.

2 SISTEM MENADŽMENTA ORGANIZACIJE

U zavisnosti od strateških potreba i zahteva zainteresovanih strana, organizacija se odlučuje za primenu menadžment standarda. U praksi najčešće imamo slučaj da organizacija koristi:

- samo jedan menadžment standard. (primer SRPS ISO 9001) ili
- dva ili više standarda. (primer:SRPS ISO 9001 i SRPS ISO 14001) pri čemu ih primenjuje:
 - svaki posebno, nezavisno jedan od drugog ili
 - kao integrisan sistem menadžmenta.

2.1 DOKUMENTOVANI SISTEM

Uređivanje dokumentovanog sistema menadžmenta organizacije prati strukturu primenjenih menadžment standarda i propisa koji se zahtevaju od organizacije i zadovoljavaju njene potrebe.

Pred dokumentovani sistem se postavljaju zahtevi za:

- **Autentičnost**
Autentičan je onaj dokumenat za koga se može dokazati:
 - da jeste ono što se u njemu tvrdi da jeste,
 - da ga je stvorilo ili poslalo fizičko ili pravno lice za koje se tvrdi da ga je stvorilo ili poslalo,
 - da je stvoren ili poslat u ono vreme u koje se tvrdi da je to učinjeno.
- **Celovitost**
Celovit je onaj dokument koji je potpun i neizmenjen;
- **Upotrebljivost**
Upotrebljiv je onaj dokumenat koji je moguće locirati, pretražiti, predstaviti i interpretirati,
- **Verodostojnost**
Verodostojan je onaj dokumenat čijem se sadržaju može verovati da potpuno i tačno predstavlja poslovne aktivnosti ili činjenice koje potvrđuju i na koje se može osloniti tokom narednih poslovnih aktivnosti

Svrhe i koristi dokumentovanog sistema menadžmenta za organizaciju uključuje između ostalog i

- opisivanje sistema menadžmenta kvalitetom organizacije;
- stvaranje osnove za red i sklad u organizaciji i efikasnog okvira za rad;
- obezbeđenje usklađenosti u radu, koja se zasniva na dokumentovanim procesima;
- obezbeđivanje objektivnih dokaza da su ispunjeni postavljeni zahtevi i stvaranje osnove za neprekidna poboljšavanja i
- obezbeđivanje dokumentovane osnove za proveravanje sistema menadžmenta kvalitetom.

Dokumentovani sistem organizacije čine:

- dokumenta stranog porekla i
- dokumenta koja formira (stvora) organizacija.

2.1.1 Dokumenta stranog porekla

Zahteve dokumenata stranog porekla, kao što su:

- Zahtevi zakona;
- zahtevi tehničkih propisa;
- zahtevi standarda i
- pravila dobre prakse.

organizacija konkretizuje i primenjuje u svom dokumentovanom sistemu..

2.1.2 Dokumenta koja formira organizacija

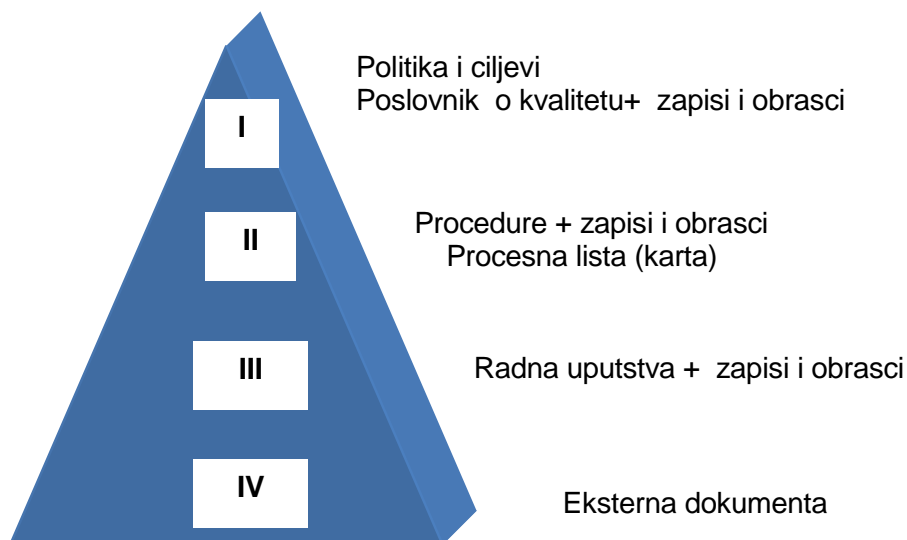
Osnovni dokumenat kojim se definiše sistem menadžmenta organizacije je poslovnik o kvalitetu. Tabelom 2-I prikazani su zahtevi pojedinih menadžment standarda za poslovnikom.

Tabela 2.I: Zahtevi nekih menadžment standarda za Poslovnikom o okvalitetu

standard	Poslovnik kvaliteta	napomena
SRPS ISO 9001:2008	4.2.2	
SRPS ISO 14001:2005	4.4.4 (priručnik)	Primena SRPS ISO 14001:2005
OHSAS 18002/2007	4.4.1/5	Primena SRPS OHSAS 18001:2008

Organizacija sama formira poslovnik o okvalitetu kojim obuhvata:

- vezu sa primenjenim menadžment standardima,
- predmet i područje primenjenog sistema menadžmenta kvalitetom i
- dokumenta utvrđene za primenjeni sistem menadžmenta kvalitetom ili pozivanje na njih (procedure, uputstva, zapisi)-slika 2.1 i mora ispunjavati zahteve primenjenog (ili primenjenih) menadžment standarda



Slika 2.1 Dokumenta zahtevani menadžment standardima

2.2 PRAĆENJE I MERENJE

Sistem menadžmenta tokom primene izložen je mogućim odstupanjima, greškama i promenama, te je zbog tog u organizaciji neophodno planiranje i sprovođenje procesa praćenja, merenja, potrebno da bi se utvrdila usaglašenost (3*) sa sistemima menadžmenta koje je uspostavila i primenjuje organizacija sa zahtevima primenjenih menadžment standarda.

Ove provere mogu se obavljati:

- interno: internim proverama, od strane rukovodstva, samokontrolom ili
- eksterno: od strane sertifikacione organizacije ili neposredno od korisnika.

Tokom praćenja i provere primene sistema menadžmenta organizacije, mogu se utvrditi:

- Usaglašenosti dokumenata sistema menadžmenta organizacije sa zahtevima primenjenih menadžment standarda;
- Usaglašenost dokumenata sistema menadžmenta sa propisima i
- Usaglašenost u primeni dokumentovanog sistema menadžmenta.

2.2.1 Usaglašenost dokumenata sistema menadžmenta organizacije sa zahtevima primenjenih menadžment standarda

Sistem menadžmenta organizacije **mora** da sadrži dokumenta u skladu sa zahtevima primenjenog menadžment standarda (slika 2.1), kao: Politika i ciljevi kvaliteta, poslovnik o kvalitetu, procedure i zapise.

Izostavljanje nekog od tih zahteva smatra se kao neusaglašenost, izuzev ako je takva mogućnost primenjenim menadžment standardom predviđena.

Sistem menadžmenta organizacije **može** da sadrže dokumenta i zahteve koje nisu zahtevani primenjenim menadžment standardom, ili se postavljaju strožiji zahtevi kod njihove primene. Oni tada postaju obavezujući za sve zaposlene na koje se odnose.

2.2.2 Usaglašenost dokumenata sistema menadžmenta sa propisima.

U zavisnosti od vrste i obima poslovanja, organizacija **mora** ispoštovati zahteva zakona i tehničkih propisa koji se odnose na poslovanje i primeniti ih u svom sistemu menadžmenta.

2.2.3 Usaglašenost u primeni dokumentovanog sistema menadžmenta

Po usvajanju, od strane rukovodstva organizacije, zahtevi dokumentovanog sistema postaju obavezni u primeni za zaposlene na koje se pojedini njegovi delovi odnose.

2.3 POTREBA ZA POBOLJŠAVANJEM

Svaki sistem se menja.

Ako se sistem ne menja na bolje, on se menja na gore.

To znači da ako ne radimo da bude bolje, automatski će biti gore

Isaka Adžesa

Organizacija **mora** stalno da poboljšava efektivnost i efikasnost svog sistema menadžmenta:

- utvrđivanjem oblasti u kojima je moguće poboljšanje;
- poređenjem ostvarenog učinka sa opštim i posebnim ciljevima korišćenjem politike i ciljeva kvaliteta, rezultata provera, analize podataka i preispitivanjem od strane najvišeg rukovodstva;
- utvrđivanjem uzroka neusaglašenosti i sprovođenjem korektivnih i preventivnih mera i potvrdom njihove efektivnosti i
- dokumentovanjem svih izmena u postupcima koje su rezultat poboljšavanja.

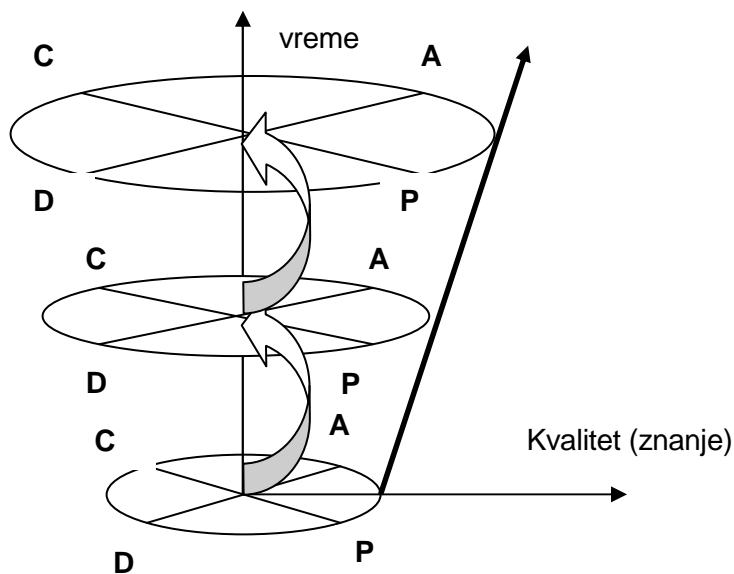
(3*) **Usaglašenost:** Ispunjavanje zahteva (SRPS SO 9000 :2007)

Metodologija poboljšavanja poznata kao PDCA:

- **PLANIRAJTE**- Utvrdite ciljeve i uspostavite procese potrebne za dobijanje rezultata, u skladu sa zahtevima korisnika i politikom organizacije;
- **URADITE** - Primenite na procese;
- **PROVERITE** - Pratite i merite procese i proizvod, poredeći ih sa politikom, ciljevima i zahtevima za proizvod, i izveštavajte o rezultatima;
- **DELUJTE** - Preduzmite akcije za stalno poboljšavanje performansi procesa

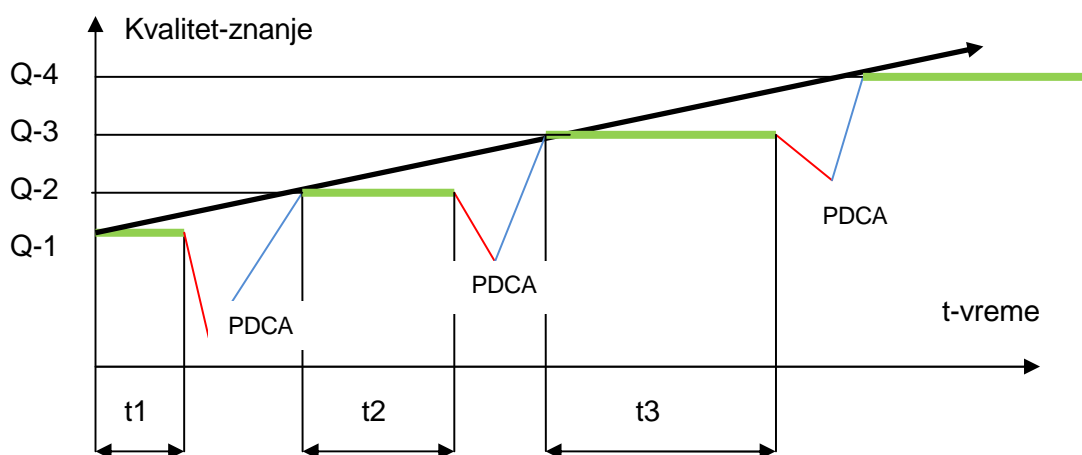
može se primeniti u svim sistemima menadžmenta.

Na slici 2.2 prikazan je malo modifikovan kružni oblik PDCA u „Spiralu kvaliteta-znanja“ vezana za vreme



Slika 2.2 Spirala kvaliteta

Poboljšavanje kvaliteta-znanja primenom PDCA može se prikazati i dijagramom (4*) prikazanim na slici 2.3.



Slika 2.3 Poboljšanje kvaliteta-znanja u funkciji vremena

Sve aktivnosti praćenja, merenja i poboljšavanja obavljaju se u skladu sa dokumentovanim sistemom menadžmenta organizacije.

*Trajni program poboljšanja postati će dio kulture kompanije
Philip B. Crosby*

Termini i definicije vezani za poboljšavanje (5*)

Menadžment kvalitetom

Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje njome u tom smislu.

NAPOMENA: Vođenje i upravljanje u odnosu na kvalitet po pravilu obuhvataju uspostavljanje politike kvaliteta i ciljeve kvalitetam planiranje kvalitetam upravljanje kvalitetom, obezbeđivanje kvaliteta kao i poboljšavanje kvaliteta;

Upravljanje kvalitetom

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na ispunjavanje zahteva;

Obezbeđenje kvaliteta

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na obezbeđenje poverenja u to da su ispunjeni zahtevi kvaliteta;

Poboljšavanje kvaliteta

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na povećanje sposobnosti da su ispunjeni zahtevi kvaliteta;

NAPOMENA: Zahtevi se mogu odnositi na sve aspekte kao što su efektivnost, efikasnost i sledljivost;

Stalna poboljšavanja

Stalna aktivnost na povećanju sposobnosti za ispunjavanje zahteva;

NAPOMENA: proces uspostavljanja ciljeva i iznalaženja mogućnosti za poboljšavanje je neprekidan proces u kojem se koriste nalazi provere i zaključci provere, analize podataka, preispitivanja od strane rukovodstva, ili se koriste i drugi načini, koji u principu, dovodi do korektivnih ili preventivnih mera.

Efektivnost

Mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata;

Efikasnost

Odnost ostvarenih rezultata i upotrebnih resursa;

Preventivna mera

Mera za otklanjanje uzroka moguće neusaglašenosti ili druge neželjene moguće situacije;

NAPOMENA 1 Može postojati više od jednog uzroka moguće neusaglašenosti;

NAPOMENA 2 Preventivna mera se preduzima da se spreči dešavanje, a korektivna mera se preduzima da se spreči ponavljanje dešavanja.

Korektivna mera

Mera za otklanjanje uzroka otkrivene neusaglašenosti ili druge neželjene situacije.

NAPOMENA 1 Može postojati više od jednog uzroka neusaglašenosti;

NAPOMENA 2 Korektivna mera se preduzima da bi se sprečilo ponavljanje dešavanja, dok se preventivna mera preduzima da bi se sprečilo dešavanje

PROCES STALNOG POBOLJŠAVANJA JE SVAKODNEVNA OBAVEZA:

svih zaposlenih da :

- planiraju procese iz sopstvenog područja rada i kvalitetno izvode procese na svom radnom mestu,
- kontrolišu kvalitet sopstvenih procesa i uočavaju eventualne neusaglašenosti i analiziraju njihove efekte i
- predlažu preventivne i druge mere poboljšanja i unapređenja

rukovodstva organizacije da :

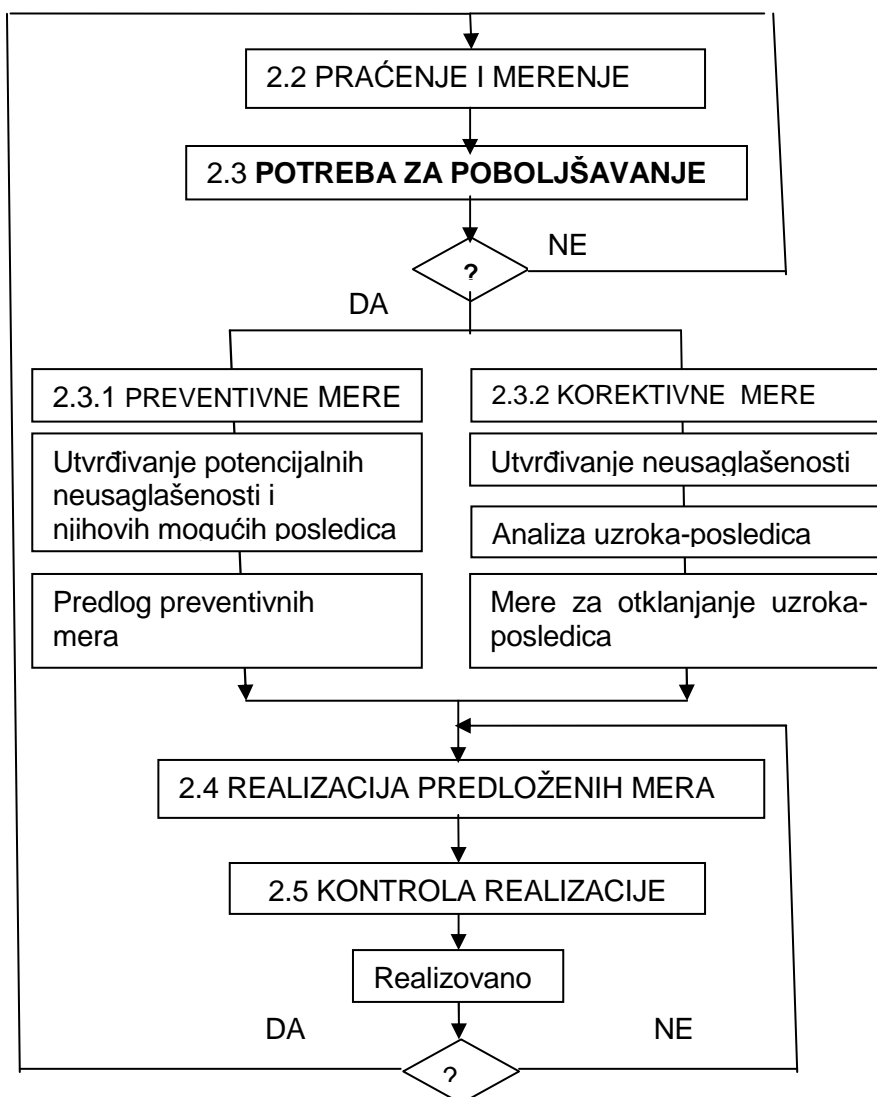
primenom usvojene Politike kvaliteta vodi organizaciju ka ostvarenju postavljenih ciljeva i pri tome vrši analizu:

- ostvarenja ciljeva,
- rezultata ocenjivanja (internih i eksternih provera),
- efekata izvedenih korektivnih i preventivnih mera,
- procesa preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva.

i može se ostvarivati na sledeće načine:

- utvrđivanjem oblasti u kojima je moguće poboljšanje pri preispitivanju sistema menadžmenta;
- utvrđivanjem uzroka neusaglašenosti i sprovođenjem korektivnih i preventivnih mera i potvrdom njihove efektivnosti,
- dokumentovanjem svih izmena u postupcima koje su rezultat poboljšanja i
- poređenjem ostvarenog učinka sa opštim i posebnim ciljevima.

Odvijanje procesa poboljšavanja prikazano je na slici 2.4



Slika 2.4 Prikaz aktivnosti procesa poboljšavanja

2.3.1 PREVENTIVNE MERE

Preventivne mere preduzimaju se u cilju otklanjanja uzroka potencijalnih neusaglašenosti, kako bi se sprečilo njihovo pojavljivanje i moraju da odgovaraju posledicama potencijalnih problema.

Preventivna mera treba da odgovor na pitanje:

„šta bi bilo, kad bi bilo“

Na osnovu pretpostavki, po potrebi, planiraju se mere za blagovremeno sprečavanje potencijalnih neusaglašenosti.

Preventivne mere se najčešće donose u okviru preispitivanja od strane rukovodstva, ili kao rezultat razmatranja preporuka datih kod provera sistema menadžmenta.

2.3.2 KOREKTIVNE MERE

Korektivne mere preduzimaju se u cilju otklanjanja utvrđenih neusaglašenosti koje mogu da se utvrde u svim fazama rada.

2.3.2.1 Utvrđivanje neusaglašenosti

U zavisnosti od načina otkrivanja, neusaglašenosti se mogu utvrditi:

- Neposredno od strane izvršilaca aktivnosti,
- od strane neposrednog rukovodioca ili lica zaduženog sa sistem menadžmenta,
- kod internih provera,
- kod eksternih provera od strane sertifikacione kuće ili od strane korisnika,
- u vanrednim situacijama i
- od strane državnih inspeksijskih službi.

U zavisnosti od mesta nastanka, neusaglašenosti se mogle utvrditi u:

- dokumentovanju sistema menadžmenta,
- proizvodnim procesima i
- upravljanju proizvodom

U zavisnosti od načina mogućnosti otklanjanja, neusaglašenosti bi se mogle svrstati na:

- **Standardne:** Manje neusaglašenosti i odstupanja koja se mogu trenutno otkloniti operativnim korektivnim merama u toku rada bez definisanja posebnih mera za njihovo otklanjanje i mogu utvrditi svi zaposleni ako iz informacija sa kojima raspolažu dođu do zaključka o potrebi sprovođenja preventivnih mera i
- **Nestandardne:** Velike neusaglašenosti koje zahtevaju posebne mere za otklanjanje uzroka i praćenje efikasnosti realizacije i mogu se utvrditi internim ili eksternim proverama.

Mere preduzete za sprečavanje ponavljanja neusaglašenosti moraju da odgovaraju posledicama nastalih neusaglašenosti.

2.3.2.2 Termini i definicije vezanih za definiisanje neusaglašenost i njihovo rešavanje (6*)

Nedostatak defekt

Neispunjenost zahteva koji se odnose na predviđenu ili specificiranu upotrebu.

NAPOMENA1: Razlika između termina „nedostatak“ i „neusaglašenost“ je važna jer ima pravno značenje, posebno ako se radi o odgovornosti za proizvod. Prema tomr, termin „nedostatak“ treba pažljivo koristiti.

Dorada

Mera da se neusaglašeni proizvod učini usaglašenim.

NAPOMENA: Za razliku od dorade, popravka može uticati na delove neusaglašenog proizvoda ili ih promeniti.

Preklasiranje

Promena klase neusaglašenog proizvoda u cilju usaglašavanja sa zahtevima koji se razlikuju od početnih

(6*) SRPS ISO 9000:2001

Naknadna dozvola za odstupanje

Dozvola da se koristi ili prihvati proizvod koji nije usaglašen sa specificiranim zahtevima.

NAPOMENA Naknadna dozvola za odstupanje je, po pravilu, ograničena na isporuku proizvoda koji ima neusaglašene karakteristike i u specificiranim granicama, za dogovorene vreme ili dogovorenu količinu proizvoda.

Prethodna dozvola za odstupanje

Dozvola da se odstupi od originalno utvršenih zahteva za proizvod pre realizacije.

NAPOMENA Prethodna dozvola za odstupanje se u principu daje za ograničenu količinu proizvoda ili za ograničen period, kao i za specificiranu upotrebu.

Prihvatanje

Dozvola da se pređe u sledeću fazu procesa.

NAPOMENA: U engleskom jeziku, u kontekstu konpjuterskog softvera, termin „prihvatanje“ često se koristi da se uputi na neku verziju samog softvera.

2.4 REALIZACIJA PREDLOŽENIH MERA

Po prijemu zadatka za realizaciji preventivnih/korektivnih mera mera, odgovorna osoba zadužena za realizaciju, sprovodi predviđene aktivnosti:

-sam, za mere malog obima) i/ili

- koordinira rad učesnika u aktivnostima (za mere većeg obima) i izveštava nadležnog rukovodioca o toku realizacije.

2.5 KONTROLA REALIZACIJE

Po završetku preventivnih/korektivnih mera,odgovorna osoba izveštava nadležnog rukovodioca koji preispituje rezultate sprovedenih mera.

U zavisnosti od vrste i obima predviđenih mera, provera njihove reaizacije se može obaviti i odgovarajućom internom proverom .

3 ZAKLJUČAK

Poboljšavanje sistema menadžmenta organizacije je jedan trajan i kontinuiran proces kako je to prikazano slikama 2.2-2.4

Ovaj rad nema pretenziju da nameće pojedina rešenja, nego da podstakne na jedan sistematski prilaz poboljšavanju efikasnosti sistema menadžmenta organizacije.

Na kraju, navedimo i jednu misao Nelson Džeksona.

*Ne možete da obavljate današnji posao jučerašnjim metodama,
a da pri tom računate da ćete na istom poslu ostati sutra*

4 LITERATURA

- SRPSISO 9001:2008
- Dr Alempije Veljovć, Tehnički fakultet Čačak
Dr Ljiljana Stanojević, Megatrend, Beograd
Mr Nataša Gojgić, Visoka škola tehničkih strukovnih studija Čačak
„ **Informaciona integracija procesa korektivnih, preventivnih i mera poboljšanja**“
- Zdravko Erdeljan
„**Sistematicnost u dokumentovanju sistema menadžmenta**“