



ФУНКЦИЈА КВАЛИТЕТА

Менаџмент квалитетом у теорији и пракси организације

Менаџмент квалитетом је усмерен на реализацију циљева квалитета (пре свега на задовољавање потреба и очекивања свих заинтересованих страна), кроз побољшање перформанси предузећа, а у складу са теоријом и праксом процеса менаџмента, као широм теоријском подлогом новог стандарда.

Фазе концепта менаџмента КВАЛИТЕТОМ



Концепт менаџмента квалитетом започиње свој развој са појавом масовне производње, и карактеришу га следеће фазе:

1. фаза контроле производа од стране радника (почетак фазе везан је за период краја 19. века - схватање да је осим квантитета значајан и квалитет)
2. фаза контроле производа од стране пословође (почетак 20. века- схватање да је осим квантитета значајан и квалитет)
3. фаза инспекције (око 1911. године - у средишту пажње налази се производ, без икаквих података о процесу производње)
4. фаза статистичке контроле квалитета (1925-1941. године -тежи отклањању узрока варијације, али све производе унутар спецификација сматра подједнако добрим, подаци о процесу су тако размотрени, али проблеми организовања и управљања су и даље у потпуности игнорисани)
5. фаза тоталне контроле квалитета (од 50-тих до 70-тих година прошлог века - распоређује одговорност за квалитет на све организационе целине предузећа и циљно се усмерава ка задовољењу потреба корисника производа (стандард ИСО 9000) и
6. фаза менаџмента тоталним квалитетом (80-тих и 90-тих година прошлог века- холистички приступ, који захтева окренутост ка кориснику, и посвећеност процесном приступу, партиципацији запослених, систему квалитета и континуираном побољшању квалитета).



ИСО 9000

Стандарди фамилије ИСО 9000, појављују се први пут 1987. године да би се помогло организацијама свих врста и величина, да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитетом, и данас садрже следеће стандарде:

- а) ИСО 9001, који специфицира захтеве који се односе на системе менаџмента квалитетом, који се користе тамо где је потребно да се прикаже способност организације да испоручује производе који задовољавају корисника и испуњавају захтеве одговарајућих прописа и има за циљ да повећа задовољење корисника,
- б) ИСО 9004, који даје упутство које се односи и на ефективност и на ефикасност система менаџмента квалитетом у циљу унапређивање перформанси организације и побољшавање задовољења корисника и осталих заинтересованих страна и
- ц) ИСО 19011 даје упутство за проверу система менаџмента квалитетом и система менаџмента животном средином .

Основни принципи менаџмента квалитетом



•Усмерење на кориснике

Организације зависе од својих корисника и, према томе, оне треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтеве корисника и да настоје да пруже и више него што корисници очекују.

•Лидерство

Лидери успостављају јединство циљева и вођења организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење, у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.

•Укључивање особља

Особље на свим нивоима чини суштински део једне организације и њиховим пуним укључивањем омогућава се да се искористе њихове способности за остваривање добробити организације.

•Процесни приступ

Жељени резултат се може ефикасније остваривати ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.

•Системски приступ менаџменту

Идентификовање и разумевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмент тим системом доприносе ефикасности и ефикасности организације у остваривању њених циљева.

•Стална побољшавања

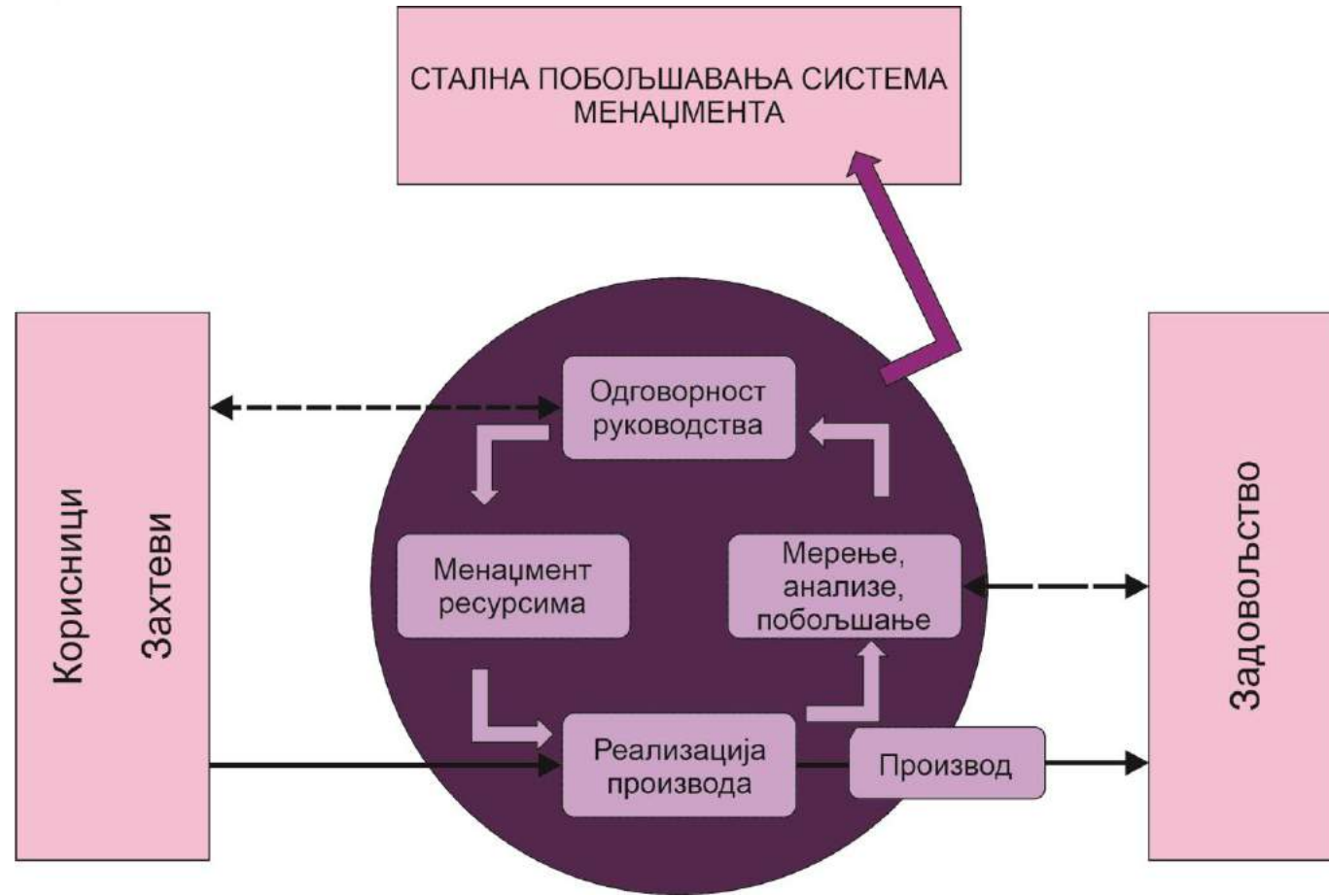
Стална побољшавања укупних перформанси организације треба да представљају њен стални циљ.

•Одлучивање на основу чињеница

Ефективне одлуке заснивају се на анализи података и информација.

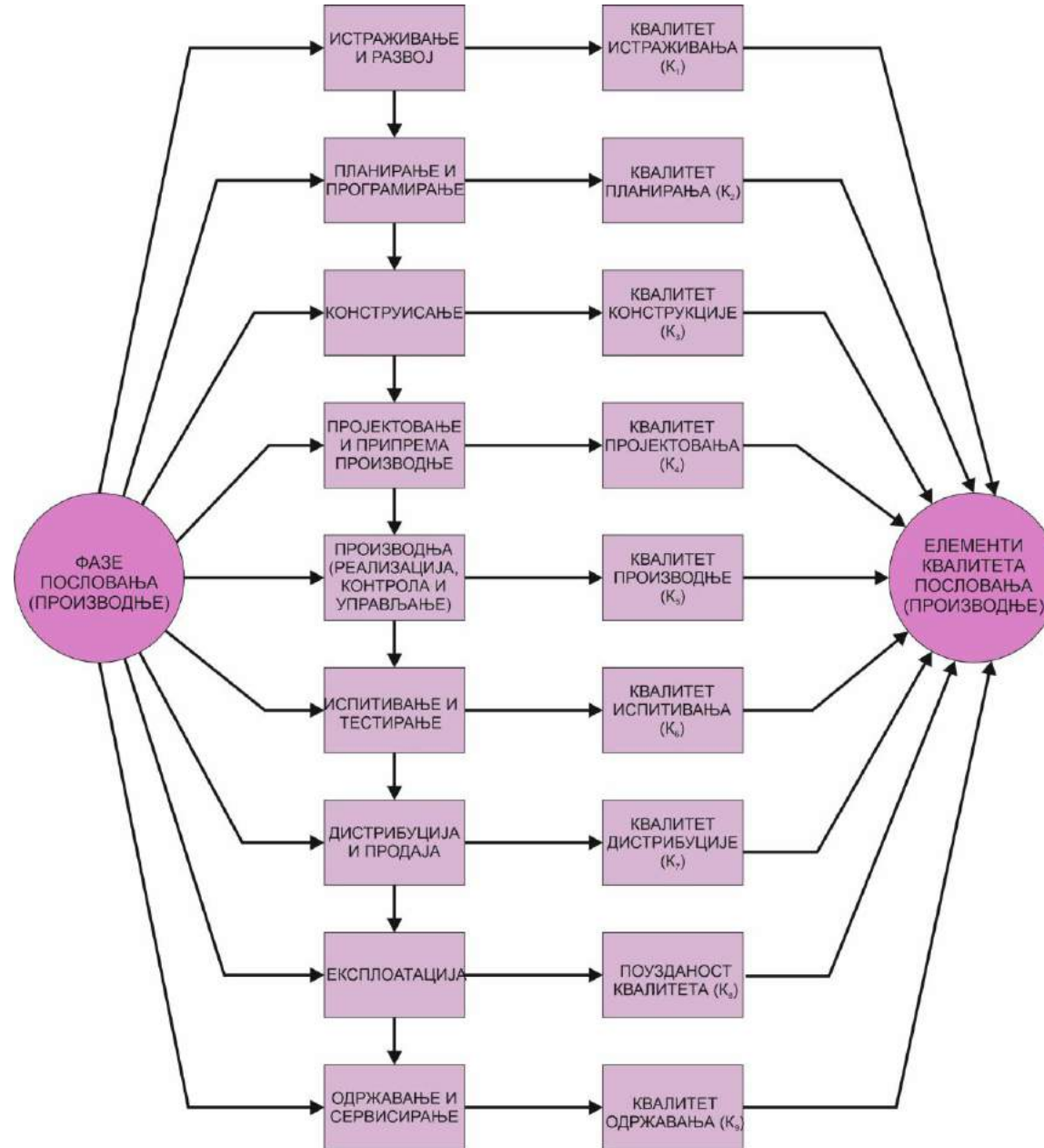
•Узајамно корисни односи са испоручиоцима

Организација и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других да стварају вредност.



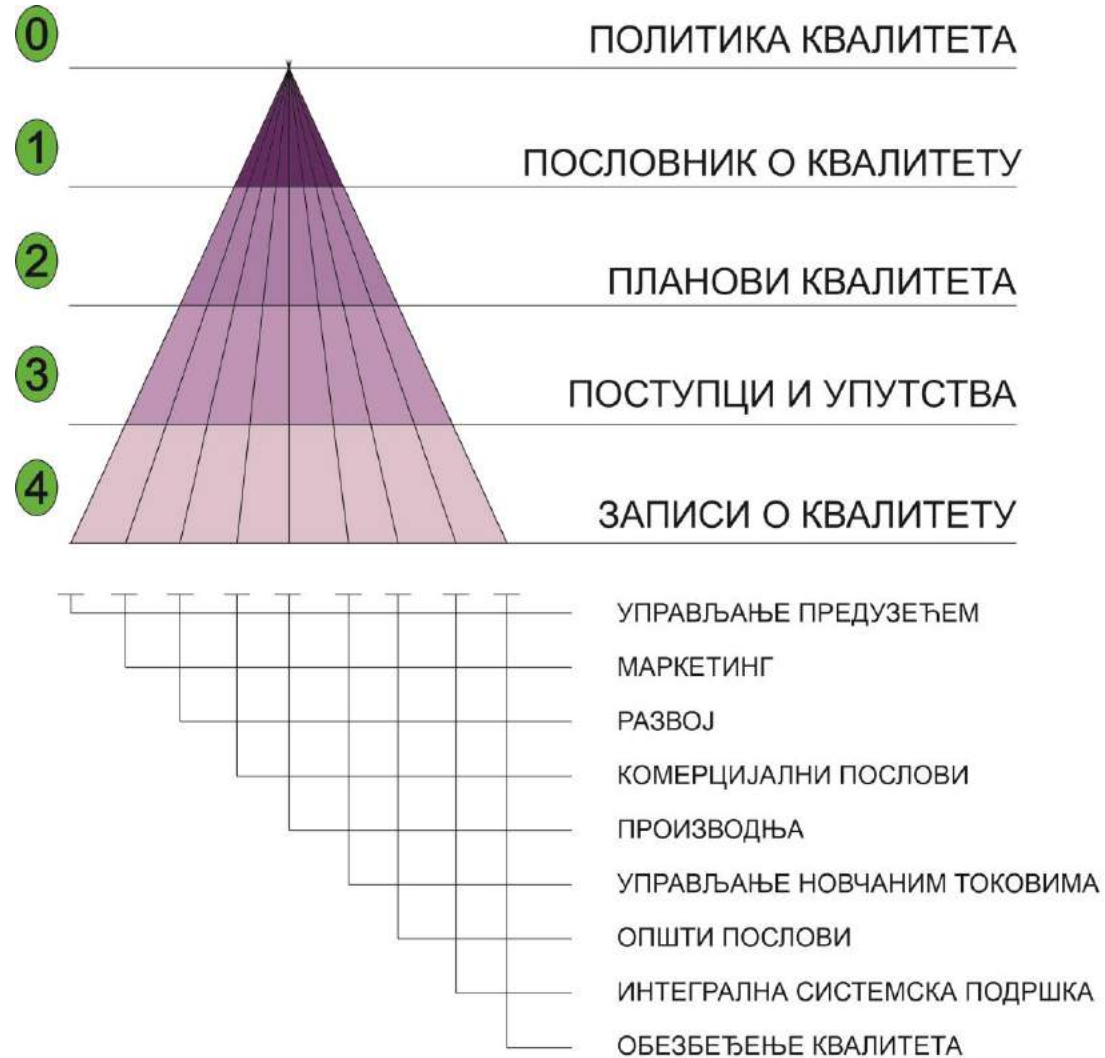
Слика 1 – Модел система менаџмента квалитетом заснованог на процесима

Фазе пословања и елементи квалитета пословања





Документи система квалитета





POLITIKA KVALITETA

JEEP Commerce d.o.o. proizvodi i prodaje proizvode od čelika (ugljeničnih i legiranih), aluminijuma i legura aluminijuma, bakra i legura bakra:

- ◆ okrugle, kvadratne i pravougaone cevi
- ◆ hladnovaljane i toplovaljane limove i trake
- ◆ profile različitih oblika, valjane i hladno oblikovane
- ◆ pune materijale različitog asortimana
- ◆ razne proizvode od navedenih materijala

Namere preduzeća su da:

- *Ispunjava sve iskazane i neiskazane zahteve i očekivanja korisnika proizvoda i obezbedi stalan porast njihovog zadovoljstva saradnjom sa preduzećem*
- *Postane lider u ovom programu*
- *Stalno unapređuje proizvode, tehnologije i organizaciju*
- *Ostviri intenzivan rast i razvoj preduzeća*
- *Uvođenjem automatizovanih mašina u proces ostvari rast produktivnosti i istovremeno poboljšanje uslova rada*
- *Obezbedi zaposlenima stalan rast zarada, obučavanje i stručno osposobljavanje, uz rad u humanim uslovima*
- *Obezbedi društvenoj zajednici stalno i sigurno izmirenje obaveza utvrđenih zakonima i propisima, kao i pomoć aktivnostima u domenu kulture i sporta*
- *Čuva, štiti i unapređuje životnu sredinu*

Ove namere će ostvarivati kroz izgradnju, funkcionisanje i konstantno unapređivanje sistema za upravljanje preduzećem, u koji je integrisan sistem upravljanja kvalitetom usaglašen sa zahtevima standarda ISO 9001:2000.

U sistemu upravljanja kvalitetom svi zaposleni nalaze svoje mesto, zadatke i odgovornosti.

Svaki zaposleni ostvarivanjem svojih obaveza daje udeo u kvalitetu proizvoda i poslovanja preduzeća u celosti.

Preispitivanjem efikasnosti i efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom rukovodstvo će neprekidno pratiti ostvarivanje Politike kvaliteta.

Beograd, Septembar 2005. god.

DIREKTOR

Damijanović Željko, dipl. ing. maš.

Делови пословника квалитета



4.1.1 Шема процеса

Шема процеса управљања квалитетом, као и показатеља ефикасности који постоје у предузећу JEEP Commerce дата је у прилогу 4.

JEEP Commerce је идентификовао следеће процесе:

- КЉУЧНИ ПРОЦЕСИ
- УПРАВЉАЧКИ ПРОЦЕСИ
- ПОМОЋНИ ПРОЦЕСИ ПОДРШКЕ

4.1.2 Кључни процеси

Односно на кориснике, додатну вредности, користити за предузеће.

4.1.2.1. Продаја (7.2)

Процес продаје дефинише: Процедура о уговарању продаје, QJC-720.01.

4.1.2.2. Набавка (7.4)

Процес набавке дефинише: Процедура о набавци, QJC-740.01.

4.1.2.3. Производња (7.5)

Процес планирања и реализације производње дефинише: Процедура о процесу производње, QJC-750.01.

4.1.3. Помоћни процеси

Помоћни процесу помажу успешном спровођењу кључних процеса, а то су:

4.1.3.1. Контрола квалитета производа (8.2.4)

Процес контроле квалитета производа дефинише: Процедура о контроли квалитета производа, QJC-750.03.

4.1.3.2. Одржавање средстава (6.3)

Овај процес дефинише: Процедура о процесу производње, QJC-750.01.

4.1.3.3. Складиштење (7.5.5)

Процес складиштења дефинише: Процедура о складиштењу и очувању производа, QJC-750.02.

4.1.3.4. Заштита животне средине (6.4)

Извештај о стању радне средине, QJC-640.001.

4.1.3.5. Обрада података (8.4)

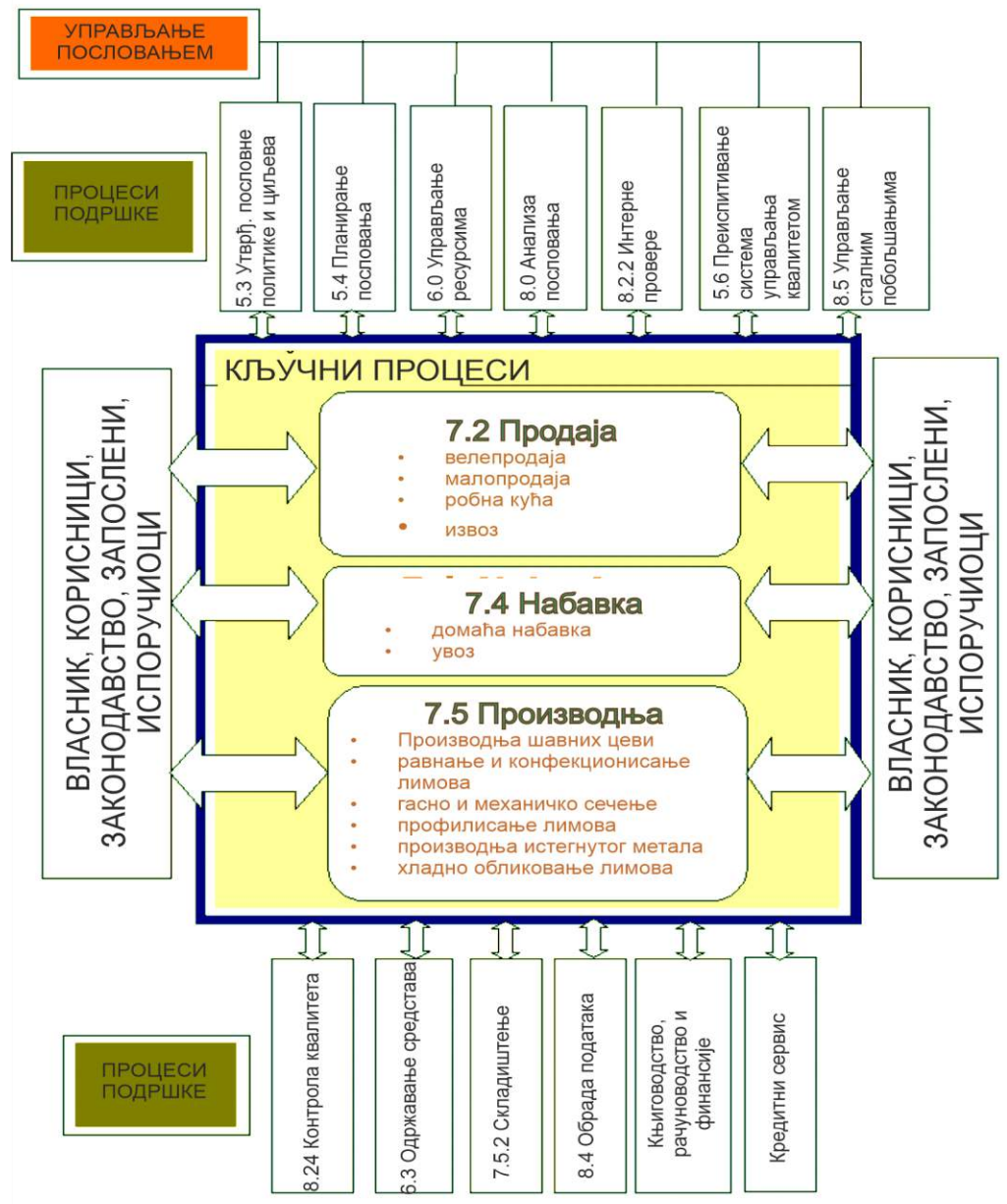
4.1.3.6. Књиговодство, рачуноводство и финансије

4.1.4. Управљачки процеси

То су процеси којима се обезбеђује практична реализација Политике квалитета, Циљева квалитета и Планова пословања JEEP Commerce.



Шема процеса управљања квалитетом



ПРОЦЕДУРА О УПРАВЉАЊУ ПРОЦЕСОМ ПРОИЗВОДЊЕ



ПРЕДМЕТ

Овом процедуром се дефинише поступак планирања, обезбеђења ресурса, реализације производње, као и праћења извршења, утврђивања и спровођења побољшања у том процесу.

2. ПОДРУЧЈЕ ПРИМЕНЕ

Ова процедура примењује се у техничком сектору производње.

За спровођење ове процедуре одговоран је технички директор, као власник процеса, а за њену примену руководиоца производње.

3. ВЕЗА СА ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

Пословник о квалитету QJC-01

Стандард ISO 9001:2000

Процедура о уговарању продаје, QJC-720.01

Процедура о набавци, QJC-740.01

Процедура о складиштењу и очувању производа, QJC-750.02

Процедура о контроли квалитета производа, QJC-750.03

4. ДЕФИНИЦИЈЕ

ПРОЦЕС ПРОИЗВОДЊЕ– обухвата низ међусобно повезаних активности које је потребно спровести да би се произвео производ или пружила услуга који ће бити сагласни са утврђеним захтевима.

5. ПОСТУПАК

УЛАЗИ У ПРОЦЕС

Циљеви

Планови пословања предузећа

Планови набавке

Планови продаје и планови производње

Радни налози

ИЗЛАЗИ ИЗ ПРОЦЕСА

Извештаји о реализацији производње

Извештаји о застојима

Извештаји о квалитету производа

ПОКАЗАТЕЉИ ЕФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕСА ПРОИЗВОДЊЕ

Обим производње (физички или вредносно)

Поштовање рокова производње

Квалитет производа

Трошкови производње

СИСТЕМ ЗА ПРОИЗВОДЊУ

ИДЕНТИФИКАЦИЈА И СЛЕДЉИВОСТИ

ИМОВИНА КОРИСНИКА

ОЧУВАЊЕ ПРОИЗВОДА

ОДРЖАВАЊЕ МАШИНА И УРЕЂАЈА

5.9 ПЛАНИРАЊЕ ПРОИЗВОДЊЕ

5.10 ОТВАЕЊЕ РАДНОГ НАЛОГА

5.11 РЕАЛИЗАЦИЈА РАДНОГ НАЛОГА

5.12 УСЛОВИ РАДА

6. ЗАПИСИ

6.1 Списак машина и уређаја, QJC-750.01.001

6.2 Извештај о застојима, QJC-750.01.002

6.3 План одржавања, QJC-750.01.003

6.4 План производње, QJC-750.01.004

6.5 Радни налог, QJC-750.01.005

6.6 Извештај о реализацији производње, QJC-750.01.006

6.7 Идентификациона картица, QJC-750.02.002

6.8 Евиденција присутности и одсутности, QJC-622.01.001

6.9 Преглед производње, QJC-750.01.007

6.10 Упутство за заваривање, QJC-730.01.001

УПУТСТВО ЗА ПРАЋЕЊЕ УСПЕШНОСТИ РАДА РАДНИКА



PREDMET

Ovim uputstvom se definiše postupak za praćenje uspešnosti rada radnika **Jeep Commerce** usaglašeno sa standardom ISO 9001:2000 i Poslovníkom o kvalitetu QJC-01

(tačka 6.2).

Ovim uputstvom se obezbeđuje da svi zaposleni radnici **Jeep Commerce** uspešno obavljaju poslove i radne zadatke definisane **Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova, QJC-622.02** i **Ugovorom o radu**.

PODRUČJE PRIMENE

Ovo uputstvo primenjuje se na sve zaposlene radnike **Jeep Commerce**.

Za sprovođenje ovog uputstva odgovoran je Rukovodioc kao vlasnik procesa.

POSTUPAK

Obaveze radnika

Osnovna obaveza zaposlenih radnika je da redovno poštuju propisano vreme početka i završetka radnog vremena.

U cilju preduzimanja preventivnih mera zaštite na radu radnici se obavezuju da nose propisana zaštitna sredstva koja definiše Pravilnik o zaštiti na radu.

Izvođenje radnih zadataka na radnom mestu mora biti saglasno tehnološkom toku koji propisuje **Uputstvo za rad na radnom mestu** i opisu poslova koji su definisani **Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova, QJC-622.02**.

Neprihvatljivo je izvršenje poslova i radnih zadataka sa pojavom neusaglašenosti.

Obaveze rukovodioca

Osnovna obaveza rukovodioca je da vrši kontrolu izvršenja poslova i radnih zadataka u odnosu na postavljene ciljeve, planove poslovanja i radne naloge poštujući tehnološki tok koji definišu važeći propisi preduzeća.

Takođe, obaveza rukovodioca je da redovno vrši kontrolu prisutnosti na radu i tačnost dolaska i odlaska sa posla zaposlenih radnika.

U slučajevima pojave neusaglašenosti nastale usled pogrešnog rada radnika rukovodioc je dužan da istu evidentira, analizira, saopšti radniku i predoči posledice nastale učinjenom greškom.

Ukoliko je moguće propisuje korektivne mere u cilju otklanjanja ili ublažavanja nastalih posledica, a po potrebi propisuje i preventivne mere radi sprečavanja ponovnog javljanja iste neusaglašenosti i izbegavanja mogućih posledica.

ZAPISI

Rukovodioc je u obavezi da svakodnevno uredno vodi dokumentaciju i evidenciju prisutnosti zaposlenih radnika, kao i evidenciju o učinjenim propustima sa tačno definisanim neusaglašenostima i posledicama koje je učinjena neusaglašenost prouzrokovala.

Popunjenu dokumentaciju o pojavama neusaglašenosti rukovodioc analizira i sa predlogom korektivnih i preventivnih mera, na kraju svakog meseca dostavlja nadležnom direktoru, koji donosi konačnu ocenu o uspešnosti rada radnika i potrebnu odluku o destimulativnim merama.

Odluku o destimulativnim merama direktor prosleđuje odgovornom radniku za obračun mesečnih primanja.

Obaveza rukovodioca je da upozna radnika sa donetom odlukom direktora u cilju sprečavanja ponavljanja istih grešaka u narednom periodu. Takođe, svim zaposlenim radnicima prezentira mesečne izveštaje učinjenih neusaglašenosti sa ciljem preduzimanja preventivnih mera kako bi se sprečilo pojavljivanje istih neusaglašenosti od strane drugih radnika.

U slučajevima pojave većih neusaglašenosti rukovodioc je obavezan da davanjem dodatnih informacija, instrukcija i obučavanjem na konkretnim primerima nedovoljno obučeni radnici deluje preventivno radi sprečavanja ponavljanja neusaglašenosti koje donose značajnije poremećaje ili veće finansijske gubitke.

Prema potrebi traži stručnu pomoć za podizanje uspešnosti obučavanja radnika koji su izazvali veće neusaglašenosti.



Na osnovu: izveštaja o internoj proveri br. IP-42V-03/00

Na osnovu utvrđenih neusaglašenosti N16. upravljanje ljudskim resursima:

- nije utvrđena ocena zadovoljstva zaposlenih

utvrđuje se potreba za sprovođenjem korektivne mere:

potrebno je da se sprovede ocena zadovoljstva zaposlenih radom u preduzeću, a na osnovu pokazatelja koji su dostupni:

- ♣ fluktuacija zaposlenih
- ♣ anketiranje zaposlenih na temu zadovoljstva radom u preduzeću
- ♣ druge manifestacije (štrajkovi, protesti, zamerke i primedbe zaposlenih....)

Lica odgovorna za sprovođenje:

1. Miodrag Pantić
2. Referent opštih i pravnih poslova

Rok za sprovođenje: 10.10.2006.

Po sprovođenju korektivne mere dostaviti pisani izveštaj Predstavniku rukovodstva za kvalitet.

Predstavnik rukovodstva: Direktor:

Korektivnu meru prihvatio:

Datum: Potpis:

Korektivna mera sprovedena:

Datum:

Korektivna mera efektivna:

Datum: Potpis:

Napomene:



Границе и слабости стандарда ИСО 9000 су :

- ИСО 9000 не представља стандардизован систем квалитета, већ само испуњавање стандардизованих захтева
- Остварење овог се може постићи на више начина, није сигурно да је управо одабран начин оптималан.
- Сертификат саопштава да уведени систем квалитета у предузећу одговара захтевима стандардима, али не пружа информацију о томе у коликој мери.
- Многа предузећа стицање сертификата сматрају крајњим циљем активности на плану обезбеђења квалитета, на томе се и завршава ова активност.
- ИСО 9000 захтева континуалну контролу и вредновање, међутим не захтева ефикасност, односно повећање ефикасности.
- Често Пословник о квалитету, где је описан систем квалитета, није довољно прегледан за наручиоце односно саме запослене, тешко је разумљив или чак површан.
- Тумачење стандарда ИСО 9000 у случају малих предузећа је веома отежано.
- Процена степена задовољења захтева стандарда ИСО 9000 је често субјективна, није јединствена у кругу сертификацијских органа, чак ни међу појединим испитивачима.
- ИСО 9000 је првобитно био намењен производним организацијама, па је учињен покушај да се прошири на 39 привредних грана, међу којима су, на пример, угоститељство, управа, народна одбрана, здравство, персоналне услуге.
- Поједине привредне гране допуњују захтеве ИСО 9000 сопственим специфичним захтевима :
 - Аутомобилска индустрија : QC 9000
 - Хемијска индустрија : ЦЕФИЦ
 - Петрохемија : СЦЦ.

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ TQM-а



1. Концентрисање на потребе купаца:

- Састанци купаца и запослених из компаније;
- Упознавање купаца и јасно разумевање њихових потреба;
- Потребе купаца су интегрисане у активности пословања;
- Купцу је пружено више од очекиваног;
- Приоритетни задатак је задовољење купаца;
- Прате се промене у тражњи купаца како би унапређења била правовремено уведена;
- Тежи се ка превенцији настанка грешака, а не на отклањању грешака. (Хелета)

2. Дефинисање циљева:

- Мисија и визија су развијене на свим нивоима организације;
- Дефинисани су циљеви – SMART (посебни, мерљиви, остварљиви, реални, временски дефинисани);
- Менаџери својим понашањем у потпуности теже испуњењу циљева;
- Стављање акцента на процес унапређења квалитета;
- Највиши менаџмент је одговоран за унапређење квалитета. (Хелета)

3. Укључивање свих запослених у процес:

- потпуно ангажовање свих запослених;
- Приступа се тимском раду који доводи до већег нивоа знања;
- Вештине се развијају учењем кроз конкретне примере;
- Одлуке се доносе на основу консензуса;
- Детаљно се разматра стање пословања;
- Инвестира се у науку;
- Врши се обука запослених;
- На свим пословним нивоима се развија предузетнички дух и особине лидерства. (Хелета)

4. Акције се предузимају на основу постојећих чињеница:

- Функционисати на основу чињеница, а не према осећањима и гласинама;

- Анализа узрока проблема се врши мерењем;
- Подаци који се односе на постављање циљева се редовно анализирају;
- Све активности подлежу контроли кроз проверу података;
- Анализирају се трошкови квалитета. (Хелета)

5. Оријентисање на процесе:

- Анализирају се унутрашњи корисници;
- Процес је важнији од добијених резултата, анализира се значење постигнутих резултата;
- Мери се ефикасност процеса;
- Приступа се стандардизацији као крајњем циљу;
- Процес се документује шемама и стандардним радним процедурама;
- Снабдевачи се посматрају као пословни партнери и не развија се дугорочна сарадња;
- Процес се стално усавршава. (Хелета)

6. Највећи значај се придаје континуалним побољшањима:

- Сваки запослени усавршава себе и унапређује сопствени рад и помаже у усавршавању;
- Сваки проблем се посматра као шанса за унапређење процеса;
- Тежи се ка спречавању грешака, а не отклањању;
- Усавршавање се базира на функционалном, структурном и холистичком приступу;
- Развијају се мултидисциплинарни тимови за усавршавање пословања;
- Радно окружење је такво да континуална унапређења представљају начин живота;
- Побољшава се организација у целости, а не само поједини делови;
- Примена алата квалитета.

Модел критичних фактора менаџмента квалитетом



Предлог индустријским предузећима је и да посебну пажњу обратe на следеће димензије концепта менаџмента квалитетом:

- директори свих сектора треба да испоље бригу за квалитет,
- руководство треба да улаже напоре за побољшање квалитета, а не само за поставку система квалитета,
- руководство мора водити рачуна о циљевима, политици и пословнику квалитета,
- обука запослених мора бити приоритет и за њу морају бити обезбеђена средства,
- посебно је значајна обука запослених за примену алата квалитета,
- подаци о квалитету треба да буду доступни сваком запосленом,
- прикупљени подаци морају се анализирати у циљу побољшања квалитета,
- мора постојати сектор или особа задужена за квалитет,
- систем квалитета мора бити документован,
- процеси у предузећу морају бити разграничени, описани и за сваки процес мора бити одређена мера његовог извршења,
- кључни процеси морају бити континуирано праћени и побољшавани,
- треба бирати испоручиоце са сертификованим системом квалитета,
- испоручиоци треба да учествују у развоју и иновирању производа,
- мора постојати стална тежња ка отклањању интерних процеса који доводе до нерационалног трошења времена или новца,
- неопходна је примена информационих технологија ради боље анализе података и одређивања приоритета за побољшање квалитета,
- документе система квалитета треба по потреби ревидирати,
- неопходан је што већи обим примене алата квалитета,
- запослени из различитих организационих целина морају сарађивати у процесу развоја производа,
- квалитет новог производа треба да буде приоритет,
- при развоју производа посебну пажњу треба обраћати на могућности производње и кооперације.

ISO 9001:2015



Izvod iz SRPS ISO 2001:2015, t.02

Ovaj međunarodni standard je zasnovan na principima menadžmenta kvalitetom koji su opisani u standardu ISO 9000. Opisi obuhvataju izjavu o svakom principu, obrazloženje zašto je taj princip važan za organizaciju, neke primere koristi koje su povezane sa tim principom i primere tipičnih mera za poboljšavanje performansi organizacije kada primenjuje taj princip 0.2

principi menadžmenta kvalitetom su:

1. usredsređenost na korisnika;
2. liderstvo;
3. angažovanje ljudi;
4. procesni pristup;
5. poboljšavanje;
6. donošenje odluke na osnovu činjenica i
7. menadžment međusobnim odnosima

