

7. Поглавље

ПРОЦЕС КОНТРОЛИСАЊА

У овом завршном поглављу најпре је објашњен појам и процес контролисања. Затим су дате основе економске контроле којом се контролише успешност рада предузећа и менаџера. Контрола квалитета је важан део процеса контролисања, па је објашњен појам квалитета и његов развој. Потом је детаљно приказан менаџмент квалитетом преко стандарда система менаџмента квалитетом SRPS ISO 9001. На крају је описан тотални менаџмент квалитетом, пословна изврсност и бемчмаркинг.

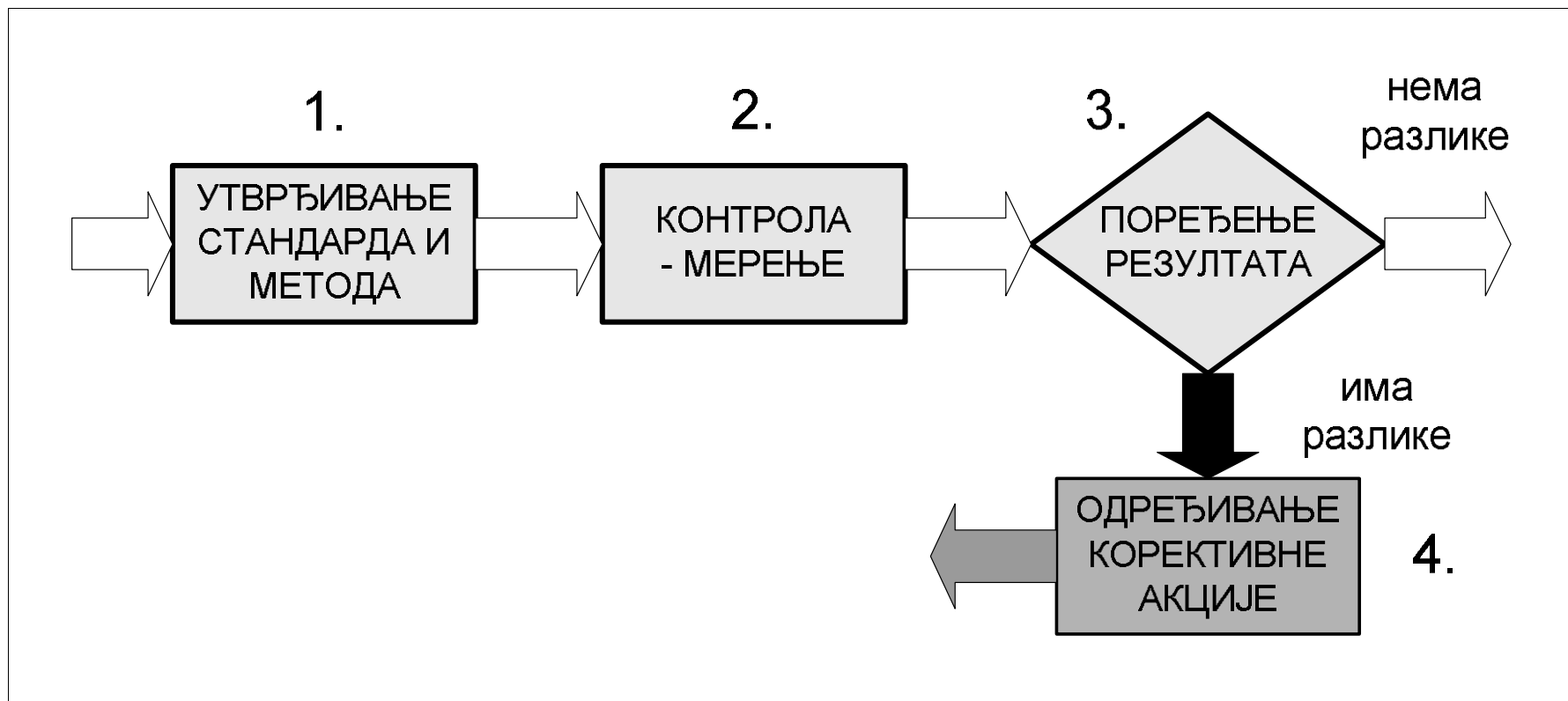
Савладавањем овог поглавља студент ће:

1. моћи да **дефинише** контролисање као процес менаџмента;
2. моћи да **објасни** финансијску контролу у менаџменту;
3. **разумети** појам квалитет и **описати** његов развој;
4. **користити** стандарде квалитета;
5. **примењивати** принципе квалитета;
6. **разумети** процесни модел менаџмента квалитетом;
7. **описати** документа система менаџмента квалитетом;
8. **израдити** организациону структуру СМК;
9. **разумети** пословну изврсност.

1. КОНТРОЛИСАЊЕ У МЕНАЏМЕНТУ

Контролисање јесте процес у којем се прати, мери и проверава да ли се извршавање задатака одвија како је планирано. Циљ контроле је да открије слабости и грешке како би се спречила велика одступања.

Контрола је процес, скуп активности којима се стварно функционисање предузећа усклађује са планираним. Због тога се предузимају разне активности контроле које мере стварне величине и упоређују их са планираним. Уколико се на основу мерења и упоређивања утврди разлика између стварних и планираних величина, траже се и анализирају узроци одступања. На основу тога се доносе одлуке и предузимају мере да се одступања отклоне и настави даљи рад на планирани начин.



Активности процеса контролисања

Овај процес има четири активности: 1. Утврђивање стандарда и метода; 2. Контрола – мерење; 3. Поређење резултата и стандарда и 4. Корективне акције.

1. Утврђивање стандарда и метода јесте активност у којој се одређује шта је предмет контролисања и које ће се вредности користити као стандардне. У пракси, најчешћи предмети контролисања су: квалитет производа и услуга, рокови испоруке, трошкови пословања, коришћење капацитета, стање залиха, тржишна позиција, благовременост достављања података и извештаја, продуктивност запослених и међуљудски односи, рокови извршавања и трошкови развојних активности итд.

У овој активности утврђују се и методе контролисања које ће се користити у контроли.

2. Контрола – мерење јесте активност којом се, применом изабраних стандарда и метода, утврђују тачни подаци о стварним величинама и стању предмета контролисања.

Трошак контроле мора бити значајно мањи од трошкова до којих може доћи уколико се контрола не спроводи.

3. Поређење резултата и стандарда јесте упоређивање стварног и прописаног – жељеног стања величина и резултата. Резултати утврђени контролисањем пореде се са прописаним – жељеним резултатима и тако се доноси одлука о њима. Поређење, у зависности од природе резултата, може бити: а) поређење у времену, б) поређење у делатности, в) територијално поређење, г) планско поређење и д) поређење величина.

Поређењем се долази до сазнања да ли постоји разлика између планираног и стварног.

Ако **нема разлике**, предмет контроле је онакав какав треба да буде – производња и пословање одвијају се на планирани начин.

Уколико **има разлике**, то значи да постоје одступања од планираног, што захтева спровођење четврте активности.

4. Корективне акције практично не припадају контроли већ су њиме инициране. Контрола на основу сазнања из претходних активности указује на одступања и предлаже могуће корективне акције.

Контролисање је важно за менаџере јер уз помоћ њега утврђују:

- реалност планирања – испуњеност циљева;
- ваљаност организовања – правилност избора структуре и начина функционисања и
- успешност вођења – ефикасност менаџера и запослених.

2. ЕКОНОМСКА КОНТРОЛА

Како је основни задатак предузећа остваривање добити (профита) и увећање капитала, што се мери новцем, контрола остваривања тог задатка спроводи се разним методама економске – финансијске контроле. За финансијску контролу се примењују одређене врсте финансијских – рачуноводствених извештаја: 1) Биланс стања (активе и пасиве); 2) Биланс успеха (прихода и расхода) и 3) Извештај о токовима готовине. Финансијска контрола се спроводи и 4) праћењем ликвидности. Посебан облик економске контроле представља 5) ревизија.

1) Биланс стања јесте преглед имовине, обавеза и капитала на одређени дан. Он, као збирни приказ целокупног имовинског стања једног предузећа одређеног дана, мери и исказује равнотежу између средстава (активе) и њихових извора (пасиве).

2) Биланс успеха јесте преглед прихода, расхода и резултата остварених у одређеном временском периоду. Може се врло добро користити за финансијску контролу јер недвосмислено показује да ли је предузеће успешно пословало и остварило добитак или је било неуспешно и има губитак.

3) Извештај о токовима готовине пружа информације о примањима и издавањима готовине и готовинских еквивалената током одређеног обрачунског периода. Постојање готовине показује да је финансијско стање предузећа добро и засновано на реалном новцу, и супротно.

4) Ликвидност способност предузећа да у одређеном тренутку испуни своје обавезе плаћања без ограничења јесте његово економско стање, које омогућава финансијску контролу. Неликвидност предузећа, нарочито ако се често понавља и дуго траје, најбољи је показатељ поремећаја у финансијским токовима и представља сигнал за предузимање детаљне финансијске контроле.

5) Ревизија, као накнадна контрола финансијских (рачуноводствених) исказа, представља посебан метод финансијске контроле. Она може бити интерна и екстерна.

Интерну ревизију обављају запослени у организацији. Циљ ревизије је да пружи разумне гаранције да је имовина организације ваљано заштићена и да је финансијска евиденција довољно поуздана и тачна и да се може користити за припрему финансијских исказа.

„**Екстерна ревизија** углавном представља процес независне верификације финансијских рачуна и исказа једне организације.

Екстерну ревизију обављају овлашћени ревизори запослени у независном предузећу за ревизију. По обављеној ревизији они у извештају, који се јавно објављује, недвосмислено изражавају мишљење о томе да ли финансијски извештаји контролисаног предузећа, истинито и објективно, по свим материјално значајним питањима, приказују финансијско стање, пословни резултат и токове готовине и да ли су састављени у складу са међународним рачуноводственим стандардима.

3. КОНТРОЛА КВАЛИТЕТА

3.1. Појам квалитета

Појам квалитет (лат. Qualitas, енг. Quality) у српском језику је сложен појам – има више значења: каквоћа, својство, особина, врлина, вредност.

Овде ће се појам квалитет користити у значењу из стандарда SRPS ISO 9000:2015:

Квалитет – ниво до којег својствених карактеристика ентитета испуњава захтеве.

При томе је:

- **карактеристика** – особина на основу које се прави разлика, а
- **захтев** – потреба или очекивање који су исказани, описано одразумевајући или обавезујући.

Може се говорити о шест група карактеристика квалитета:

- 1) физичке – дужина, тежина, јачина...
- 2) чулне – мирис, укус, додир, вид, слух...
- 3) карактеристике понашања – љубазност, поштење...
- 4) временске – тачност, трајање...
- 5) ергономске – удобност за коришћење, безбедност...
- 6) функционалне – брзина, потрошња енергије...

„Квалитет је друштвено – техничка – економска категорија.” Друштвена зато што се испољава у друштву и утиче на квалитет друштвеног живота. *Техничка*, јер је последица претежно техничких активности и *економска* јер утиче на економију предузећа, односно друштва.

Квалитет производа је сложен појам, који подразумева квантитативне и/или квалитативне податке о осам димензија квалитета:

- 1) перформансе – бројне вредности физичких, хемијских и биолошких величина;
- 2) специјалне одлике – карактеристике које употпуњују основне функције;
- 3) поузданост – вероватноћа рада без квара за одређено време;
- 4) усаглашеност – степен усклађености производа са постављеним захтевима – стандардима;
- 5) трајност – колико дуго се може користити (технички и економски);
- 6) погодност сервисирања – могућност и лакоћа оправке;
- 7) естетске – изглед (дизајн), осећај, убојај;
- 8) корисничко поимање квалитета – начин на који корисник доживљава квалитет;

3.2. Развој квалитета

С развојем друштва и технике развијао се и квалитет. Могу се уочити четири приступа (нивоа) развоја квалитета: 1. Контрола квалитета, 2. Обезбеђење квалитета, 3. Менаџмент квалитета и 4. Тотални менаџмент квалитета.

1. Контрола (инспекција) квалитета – QC (енг. Quality Control): мерење у производном процесу са циљем откривања лошег квалитета и одвајања неисправних (шкарт) од исправних производа.

Приступ QC је почетни, најнижи ниво бриге о квалитету, и има корективни карактер – спречавање да неквалитетни производи буду испоручени купцу. То се постиже контролом квалитета и одстрањивањем неисправних производа.

Контрола квалитета може бити различита, у зависности од места и начина обављања.

Према месту у процесу производње на којем се контрола обавља, она може бити: пријемна, текућа и завршна:

- пријемна (улазна) – контрола улазних елемената у процес производње;
- текућа (процесна) – контрола квалитета делова и склопова у току процеса производње;
- завршна (излазна) – контрола квалитета готовог производа на крају процеса производње.

Према начину контролисања који се примењује контрола може бити:

- појединачна – контрола сваког производа (100% контрола) и
- статистичка – контрола код које се користе методе математичке статистике и 100% контролише само један део количине – узорак и на основу њега доноси одлука о квалитету целе количине. Узорак мора бити репрезентативан и случајно изабран.

Приступом QC проналазе се и одстрањују неисправни, „шкарт” делови и производи, али трошкови због њих остају. Приступ QC има корективно, а не превентивно дејство. Зато је он неодговарајући за савремену производњу.

2. Обезбеђење квалитета – QA (енг. Quality Assurance): ниво у коме се применом разних мера током развоја, пројектовања, производње и сервисирања ствара поверење купаца у квалитет произвођача, а самим тим и производа; реч је у ствари о спречавању појаве лошег квалитета у свим фазама стварања и коришћења производа.

Овај приступ пуну примену остварује појавом стандарда серије ISO 9000. Испуњавањем захтева тих стандарда предузећа су, увођењем разних превентивних активности у процесе стварања и израде производа, могла да спрече настанак лошег квалитета, чиме је квалитет био обезбеђен.

3. Менаџмент квалитета – QM (енг. Quality Managment): на овам нивоу развоја квалитета главни критеријум управљања предузећем је квалитет, за шта је одговоран топ-менаџмент.

Овај приступ је настао крајем XX века као резултат унапређења и усавршавања приступа QA, а пуни значај је добио ревизијама стандарда серије ISO 9000 2000-те и 2015-е. године, када су стандарди темељно прерађени и добили управљачки карактер, због чега су названи „Стандарди менаџмента квалитетом”. Одговорност за квалитет је подигнута на ниво врховног (топ) менаџмента предузећа, а превентивно-обезбеђујући карактер бриге за квалитет је пре-растао у управљање квалитетом.

4. Тотални менаџмент квалитета – TQM (енг. Total Quality Managment), на овом нивоу брига за квалитет се испољава као тежња за потпуно задовољење купаца уз непрекидно побољшање.

Овај приступ је настао у Јапану крајем XX века, као израз односа према квалитету, а који произилази из јапанске културе. Одговорност за квалитет је на нивоу свих запослених, а брига за квалитет има карактер сталног унапређења, при чему се квалитет схвата као део културе живљења.

Приступи QC и QA су превазиђени, али се поједини њихови аспекти, као што су контролисање – мерење и превентивно (обезбеђујуће) деловање, и даље примењују. Од данашњих предузећа се очекује да достигну ниво QM и да теже ка нивоу TQM.

4. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТОМ

Главна карактеристика менаџмента квалитетом јесте да је за квалитет одговоран врховни менаџмент који квалитетом мора да управља. То у пракси подразумева повезивање – интеграцију свих мера и свих делова пословног система у свим фазама животног циклуса производа, са јединственим циљем – стварањем жељеног нивоа квалитета производа.

Менаџмент квалитетом се заснива на:

- 1) стандардима;
- 2) принципима;
- 3) процесима и
- 4) документованим информацијама.

4.1 Стандарди менаџмента квалитетом

Стандарди настају и развијају се као резултат достигнућа у науци и техници, као и на основу искуства, добре праксе, у свим областима.

Шта је стандард?

Стандард је документ, утврђен консензусом и донет од признајоћег тела, којим се за опшћу и вишекратну употребу утврђују правила, смернице или карактеристике за активност или њихове резултате, ради постизања оптималног нивоа уређености у одређеној области.

Међународна организација за стандардизацију ISO (The International Organization for Standardization) објавила је 1987. год. серију стандарда ISO 9000 која се заснива на таквим принципима и који су постали познати као стандарди квалитета.

Они су више пута мењани, проширивани и усавршавани, а сад је у употреби верзија стандарда објављена 2015. године.

У Србији су ти стандарди преведени и објављени као национални, при чему је испред ознаке ISO додата национална ознака SRPS – Српски стандард, уз навођење године објављивања код нас.

Област менаџмента квалитетом уређена је серијом стандарда ISO 9000 коју чине следећи стандарди и упутства.

SRPS ISO 9000:2015 – Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник

Описује основе система менаџмента квалитетом које чине предмет и подручје примене серије стандарда ISO 9000, и дефинише одговарајуће термине.

SRPS ISO 9001:2015 – Системи менаџмента квалитетом – Захтеви

Специфицира захтеве за систем менаџмента квалитетом када организација: треба да покаже своју способност да доследно обезбеђује производ који испуњава захтеве корисника.

Предузећима су важни и следећи стандарди система менаџмента:

SRPS ISO 14001:2015 - Системи управљања заштитом животне средине – Захтеви са упутством за коришћење

Специфицира захтеве за систем менаџмента животном средином које организација може да користи да унапреди своје перформансе животне средине и буде сертификована од екстерне организације.

SRPS EN ISO 22000: 2018 Системи менаџмента безбедношћу хране – Захтеви за сваку организацију у ланцу хране

Специфицира захтеви за систем менаџмента безбедношћу хране који организацији (директно или индиректно) укљученој у ланац хране омогућавају да: ствара производе и услуге који су безбедни, покаже усклађеност са захтевима закона и прописа који се односе на безбедност хране, буде сертификована од екстерне организације.

SRPS ISO 45001:2018 Системи менаџмента безбедношћу и здрављем на раду – Захтеви са упутством за коришћење

Овим документом специфицирају се захтеви за систем менаџмента безбедношћу и здрављем на раду.

4.2. Принципи и појмови менаџмента квалитетом

Да би се остварило успешно вођење и рад организације, потребно је да се она води и да се њоме управља на систематичан и транспарентан начин.

Идентификовано је **седам принципа менаџмента квалитетом**.

- (1) **Усредсређеност на кориснике** – менаџмент квалитетом је примарно усредсређен на то да се испуне захтеви корисника и да се тежи томе да се надмаше очекивања корисника.
- (2) **Лидерство** – лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и усмерења и креирају услове у којима се људи ангажују у остваривању циљева квалитета организације.
- (3) **Ангажовање људи** – компетентни, опуномоћени и ангажовани људи на свим нивоима у целој организацији су суштински важни за унапређење способности организације да креира и пружа вредности.
- (4) **Процесни приступ** – конзистентни и предвидиви резултати се остварују ефективније и ефикасније када се активности разумеју и када се њима управља као међусобно повезанима процесима који функционишу као кохерентан систем.
- (5) **Побољшавање** – успешне организације су стално усредсређене на побољшавање.
- (6) **Доношење одлука на основу чињеница** – већа је вероватноћа да ће одлуке засноване на анализи и вредновању података и информација произвести жељене резултате.
- (7) **Менаџмент међусобним односима** – ради одрживог успеха, организације управљају међусобним односима са релевантним за-интересованим странама, као што су то испоручиоци.