

4.3 Процесни модел

Свака активност, или скуп активности, која прима улазне елементе и претвара их у излазне елементе може се посматрати као процес.

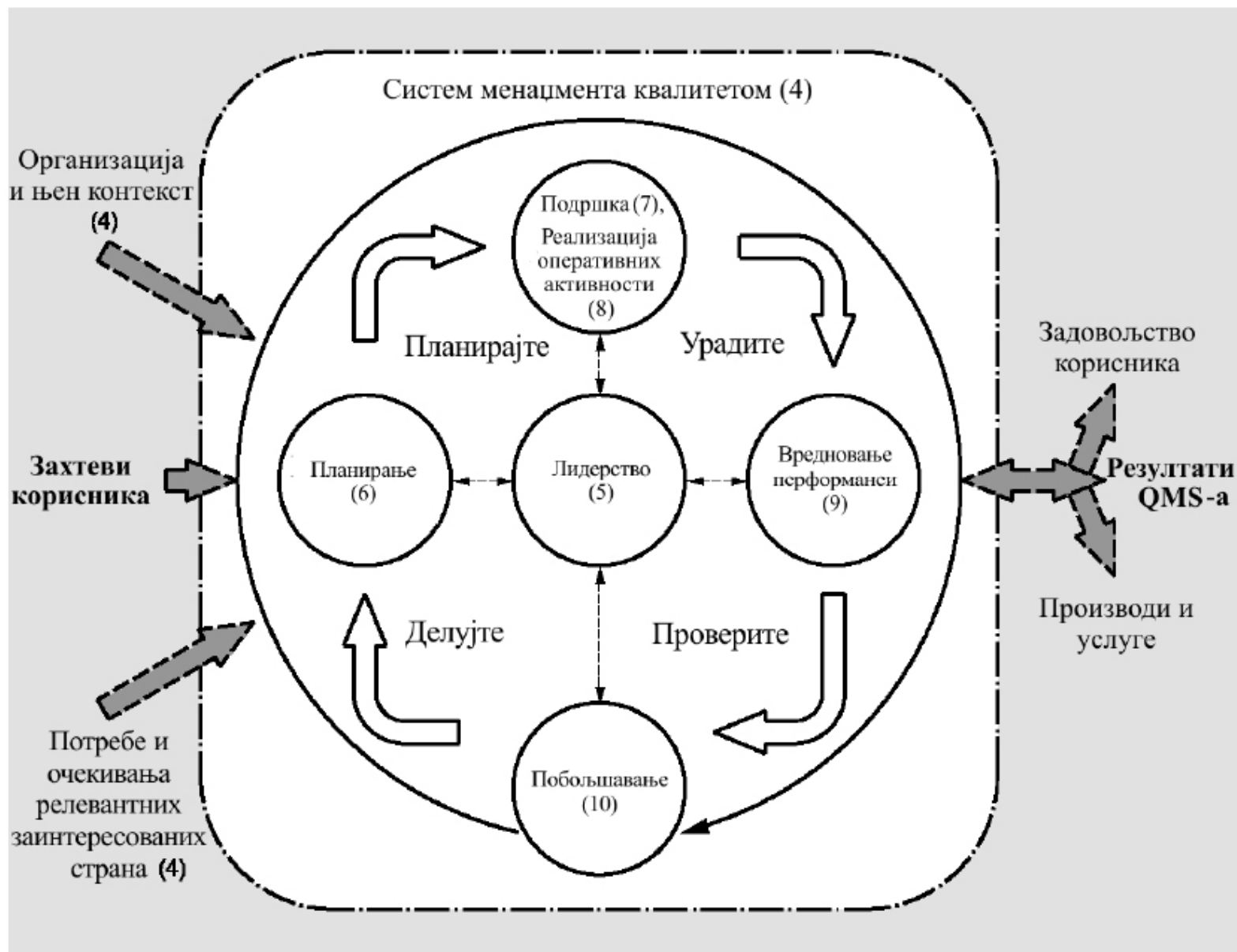


Делови процеса према SRPS ISO 9001:2015

Да би организације ефективно функционисале, морају да идентификују многе међусобно повезане и међусобно делујуће процесе. Често излазни елементи једног процеса представљају улазне елементе следећег процеса.

Систематска идентификација процеса који се користе у организацији и менаџмент тим процесима, а нарочито међусобним деловањем ових процеса, може се оквалификовати као „процесни приступ”. Модел показује како интересне групе играју значајну улогу у процесу дефинисања захтева. Мерења задовољства се користе као повратна спрега ради процењивања и потврђивања да ли су захтеви задовољени.

Приступ система менаџмента квалитетом подстиче организације да анализирају захтеве купаца, да дефинишу процесе (систем активности који користи ресурсе за трансформисање улаза у излазе) који доприносе да су производи прихватљиви за купца и да се ти процеси држе под контролом. То обезбеђује поверење организацији и њеним купцима да је могуће стварати производе који потпуно испуњавају захтеве.



Модел процесног приступа SRPS ISO 9001:2015

Организација система менаџмента квалитетом произилази из делатности, политике квалитета и циљева предузећа и захтева који су дати у стандарду **SRPS ISO 9001: 2015 Системи менаџмента квалитетом – Захтеви**.

Постоји седам група захтева (тачака) у стандарду означених бројевима од (4) до (10)

(4) КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ (4 тачке)

(5) ЛИДЕРСТВО (3 захтева)

(6) ПЛАНИРАЊЕ (3 захтева)

(7) ПОДРШКА (5 захтева)

(8) РЕАЛИЗАЦИЈА ОПЕРАТИВНИХ АКТИВНОСТИ (7 захтева)

(9) ВРЕДНОВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ (3 захтева)

(10) ПОБОЉШАВАЊЕ (3 захтева)

Значај сваког захтева одређен је његовим садржајем и глаголским обликом којим се он описује. У тексту захтева присутни су четири глаголска облика која подразумевају следеће значење:

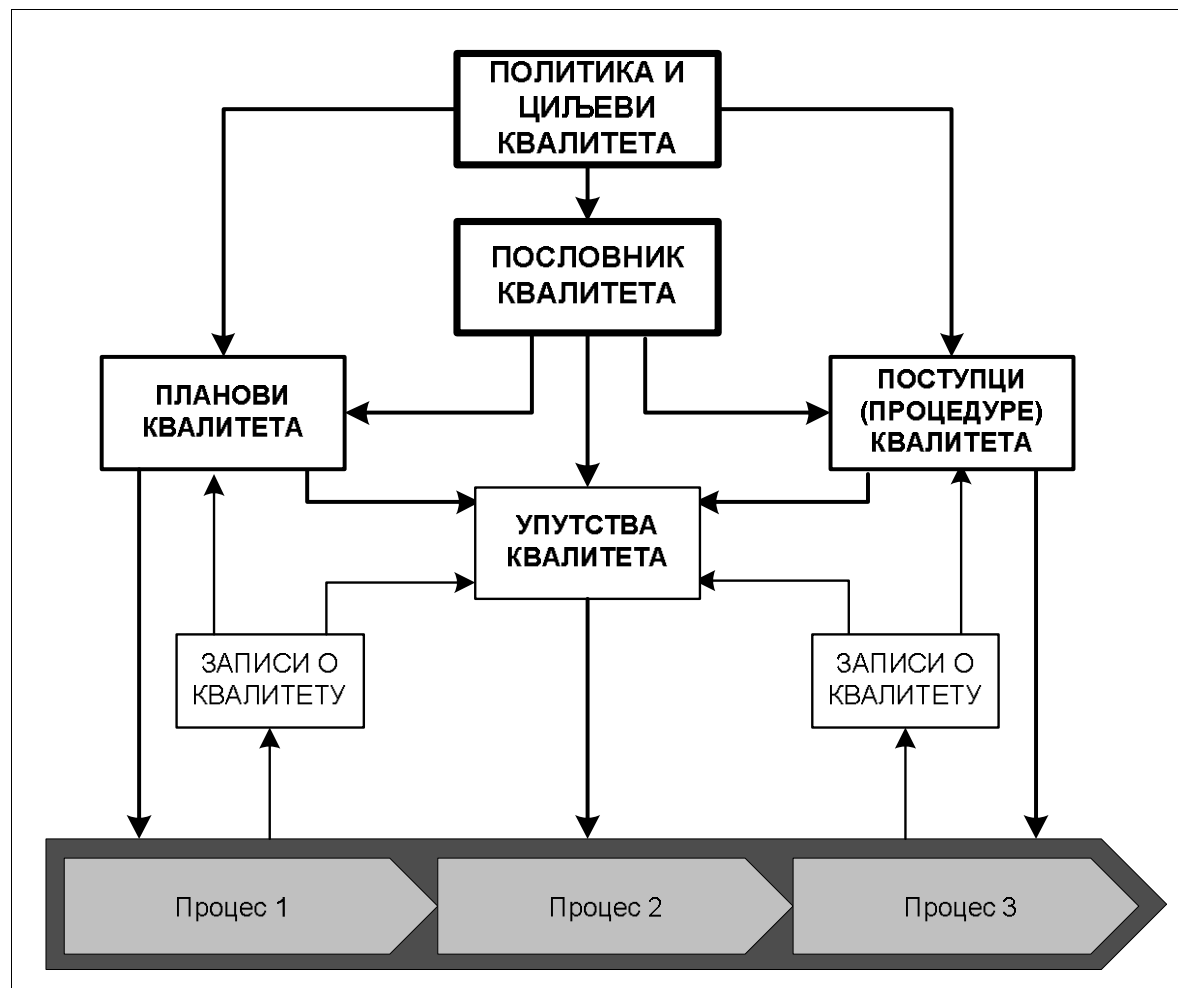
- **мора** – означава **ЗАХТЕВ** – обавезно испуњавање,
- **треба** – означава **ПРЕПОРУКУ** – требало би испунити,
- **сме** – означава **ДОЗВОЛУ** – слободан избор и
- **може** – означава **МОГУЋНОСТ** – али није обавезно.

4.4. Документација система менаџмента квалитетом

Функционисање система менаџмента квалитетом заснива се на документованим информацијама и подацима, што подразумева израду и примену одређених докумената квалитета, при чему сваки од њих има посебну улогу. У систему менаџмента квалитетом користе се следећа документа:

- **политика квалитета** – намере и смернице организације (које се односе на квалитет), како их је званично изразило њено највише руководство (топ-менаџмент);
- **пословник о квалитету** – спецификација за систем менаџментом квалитета организације (описује систем менаџмента квалитетом организације);
- **план квалитета** – спецификација процедура и повезаних ресурса који треба да се примењују (као и то када и ко треба да их примењује) за специфични предмет;
- **процедура (поступак)** – специфицирани начин извршавања неке активности или процеса;
- **упутство** – садржи детаљне инструкције и препоруке за обављање активности;
- **запис** – документ којим се наводе добијени резултати или се пружају докази о извршеним активностима.

Међусобни однос ових докумената и њихов положај у односу на процесе предузећа приказан је на слици 64, на којој се види да сви документи (осим записа) својим садржајем индиректно и директно делују на процесе, тако да се они одвијају на начин усклађен са захтевима система менаџмента квалитетом.



Слика 64: Повезаност докумената система менаџмента квалитетом међусобно и са процесима у организацији

Главни утицај на процесе имају **процедуре** и **упутства** у којима су описани правилни начини обављања активности и дате детаљне смернице за то.

Записи су документи који проистичу из процеса и они садрже податке о одвијању активности и о резултатима који се при том постижу. Преко записа – података који они садрже, менаџери прате да ли се процеси одвијају како је прописано.

4.5. Организација система менаџмента квалитетом

Поред ових докумената систем менаџмента квалитетом има и своју организациону целину у организационој структури предузећа, која је организована тако да је у функцији менаџмента квалитетом. Та организациона целина назива се Систем менаџмента квалитетом – **СМК** (енг. QMS – Quality Management System) и представља нову организациону целину – посао у предузећу. Она мора бити потпуно самостална у одлучивању и подређена директору предузећа, који на њу преноси своја овлашћења за квалитет и преко ње спроводи политику и остварује циљеве квалитета.

Организација система менаџмента квалитетом произилази из делатности, политике квалитета и циљева предузећа, али и достигнутог нивоа развоја менаџмента квалитетом, величине предузећа, сложености његових процеса и карактеристика производа и услуга.

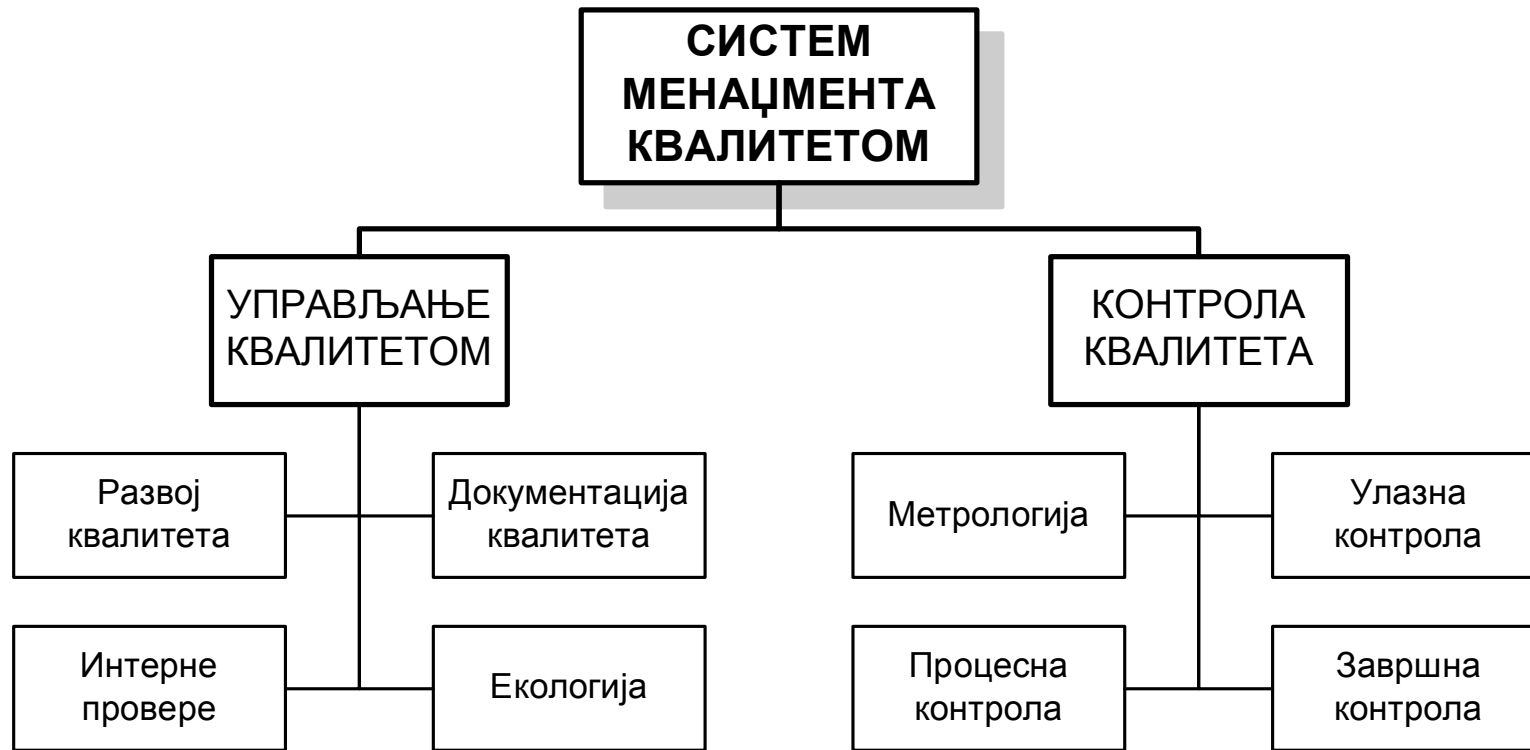
Задаци организационе јединице СМК су:

1. обезбеђење успостављања система менаџмента квалитетом, његове примене, одржавања и унапређивања у складу са циљевима и политиком квалитета и стандардима серије ИСО 9000 и њиховим развојем;
2. контрола квалитета: производа, услуга, рада и услова рада;
3. извештавање менаџмента по питањима квалитета;
4. предлагање превентивних и корективних мера;
5. одржавање односа са екстерним странама (купци и добављачи) по питањима квалитета.

Ови задаци подељени су у два дела:

- Управљање квалитетом – обавља задатке: 1, 3, 4 и 5 и
- Контрола квалитета – обавља задатак 2.

Величина организационе јединице СМК зависи од величине и сложености предузећа. У великим предузећима то је обавезно сектор или служба, које чине одељења и одсеци према задацима. У малим и средњим предузећима морају се обављати сви наведени задаци организационе целине СМК, али се њена величина прилагођава величини предузећа, па се она организује као одељење за квалитет. Организациона структура СМК квалитетом приказана је на слици, на којој се виде и групе послова обе организационе целине.



Орг. структура Система менаџмента квалитетом

5. ТОТАЛНИ МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА – TQM

Тотални (потпуни – свеобухватни) менаџмент квалитета је највиши ниво бриге за квалитет, који се заснива на три принципа:

1. усредсређеност на корисника,
2. учешће свих запослених и
3. стално побољшавање.

Не постоји јединствени модел TQM-а, па се он у пракси манифестује у више облика, који се углавном заснивају на наведеним принципима.

5.1. Приступ TQM-у преко стандарда ISO 9004

Да би напредним организацијама омогућила даљи развој квалитета после испуњења захтева стандарда ISO 9001, међународна организација за стандардизацију објавила стандард **ISO 9004 –Упутство за постизање одрживог развоја**, који је део TQM-а.

SRPS ISO 9004:2018 – Менаџмент квалитетом – Квалитет неке организације – Упутство за постизање одрживог успеха

Овим документом се руководиоцима на свим нивоима даје упутство за побољшања способности организације да постигне одрживи успех. Пружа алат за самооцењивање у циљу преиспитивања обима до којег је организација усвојила концепте овог документа.

У овом приступу треба имати у виду и стандард SRPS ISO 10014.

SRPS ISO 10014:2008 – Менаџмент квалитетом – Упутства за остваривање финансијске и економске користи

Овај међународни стандард даје упутство за остваривање финансијске и економске користи, применом принципа менаџмента квалитетом из ИСО 9000.

5.2. Пословна изврсност

Пословна изврсност (енг. Business excellence) јесте стање предузећа које се карактерише високим нивоом квалитета и уређености свих процеса, добрим финансијским резултатима и задовољством власника, запослених и друштва.

Пословна изврсност је скуп више чинилаца, при чему је њихов утицај различит, што се исказује процентуалним учешћем појединих чинилаца у укупној изврсности, која се, када је максимална, одређује са 100%. На основу тога могуће је спровести прецизно оцењивање и најбољима доделити награду.

Многе државе подстичу рад на пословној изврсности кроз доделу значајних националних награда за квалитет менаџмента (изврсност):

у Јапану је то **Демингова награда**,

у САД-у се она назива **Награда Малком Болдриц**,

у Европи **EFQM награда за квалитет**.

У нашој земљи награда за квалитет назива се **Оскар квалитета** и додељује је Фонд за културу квалитета и изврсност – **FQCE**, на основу 9 критеријума: 1) лидерство; 2) стратегија; 3) потенцијали организације; 4) процеси и технологије; 5) тржиште и корисници; 6) резултати пословања; 7) задовољство запослених; 8) задовољство корисника и 9) друштвена одговорност.

Награда се додељује у три категорије за: I реални сектор (привреда); II јавни сектор и III организације ван територије Републике Србије.

Учествовање у поступку оцењивања за награде Оскар квалитета је корисно за предузећа јер кроз одговоре на многе упитнике и оцене за њих добијају реалну оцену стања својих процеса и могућност да то провере поређењем са другим учесницима. Елементи за које су добијене лошије оцене су простор за побољшање.

5.3. Бенчмаркинг

Побољшавање је један од принципа TQM-а, а један од начина да се то постигне је *бенчмаркинџ*, према којем се до могућности за побољшање сопствених процеса долази током поређења с бољим од себе.

Бенчмаркинг је нова појава и нова реч у менаџменту. Долази од речи *бенчмарк* (енг. benchmark – еталон, основна мера) – нешто са чиме се може поредити.

Бенчмаркинџ њредсџавља сисџемаџски и конџинуирани џроцес мерења и уџоређивања џсловних џроцеса једне орџанизације у односу на џсловне џроцесе лидера било џде у свеџу, ради добијања информација које ће џмоћи орџанизацији да џрегузме акцију за џобољшање својих џерформанси.

Бенчмаркинг је свеобухватно оруђе за унапређење пословања.

Основу бенчмаркинг процеса представљају 4 питања:

1.Шта треба ми да бенчмаркујемо? Одлуку о томе доноси топменаџмент и тако усмерава бенчмаркинг тимове на кључне пословне процесе – оне који највише утичу на пословни успех.

2.Кога би требало да бенчмаркујемо? Многе компаније се концентришу на тражење „најбољег у истој бранши” или „најбољег од најбољих” као бенчмаркинг партнера за одре-ђени процес.

3.Како ми обављамо процес? Одговор на ово питање захтева процену сопственог процеса, односно њихово пажљиво проуча-вање и испитивање критичних фактора који утичу на перформансе процеса.

4.Како они обављају процес? Код изучавања перформанси аналогног процеса у две различите компаније треба следити исти процес мерења и анализе.