



UNAPREĐENJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U PREDUZEĆU
„AUTOCENTAR MARGETIĆ“ PRIMENOM STANDARDA ISO 9004:2018

IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE "AUTOCENTAR
MARGETIĆ" COMPANY BY APPLYING THE ISO 9004: 2018 STANDARD

Tanja Margetić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U radu je opisan i prikazan značaj kvaliteta i njegova uloga u uspešnosti poslovanja jednog preduzeća. Opisana je delatnost preduzeća „Autocentar Margetić“ i navedena dokumentacija koja se koristi u okviru standarda ISO 9001:2015 kojim je preduzeće sertifikovano. Predstavljen je alat za samoocenjivanje iz standarda ISO 9004, pomoću kog je izvršena evaluacija performansi organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata, predložene su mere unapređenja kako bi se podigao nivo zrelosti organizacije i unapredio sistem menadžmenta kvalitetom.

Ključne reči: ISO, QMS, TQM, samoocenjivanje

Abstract – The paper describes and presents the importance of quality and its role in the business success of a company. The business activities of the company "Autocentar Margetić" are described and the documentation used within the ISO 9001: 2015 standard (by which the company is certified) is listed. A tool for self-assessment, derived from the ISO 9004 standard, was presented, which defined evaluation of the organization's performances. Based on the obtained results, improvement measures are proposed in order to raise the level of capability maturity and improve the quality management system.

Keywords: ISO, QMS, TQM, Self-Assessment

1. UVOD

Pojam „kvalitet“ je čovečanstvu odavno poznat. Iako se o ovom pojmu po prvi put govori u akademskim časopisima iz 1980-ih, poreklo kvaliteta zapravo datira iz drevne egipatske istorije. Tokom godina, decenija, pa i vekova postojali su brojni načini da se uvidi i postigne kvalitet. Kvalitet je pojam koji je bio prisutan u doba prvih zanatskih poslova i koji je evoluirao u standardizovani sistem kvaliteta u današnjim organizacijama gde se svi procesi i rezultati mere, dokumentuju i analiziraju [1].

1.1. POJAM KVALITETA

Američko društvo za kvalitet definiše kvalitet u svom rečniku na sledeći način: „Subjektivni pojam za koji svaka osoba ili sektor ima svoju definiciju. U tehničkoj upotrebi, kvalitet može imati dva značenja: (1) Karakteristike

proizvoda ili usluge koje se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji navedene ili podrazumevane potrebe; (2) Proizvod ili usluga bez nedostataka“. Kvalitet se najčešće može podeliti na kvalitet proizvoda i kvalitet usluge.

Razlika je u tome što proizvodi imaju fizičke karakteristike kroz koje se odražava ukupan kvalitet koji kupac doživljava, dok je s druge strane, kvalitet usluge zasnovan na iskustvu koje se manifestuje tokom pružanja usluge [1].

1.2. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM (QMS)

Sistem menadžmenta kvalitetom (Quality Management System – QMS) definiše se kao formalizovani sistem koji dokumentuje procese, procedure i odgovornosti neophodne za ostvarenje politike i ciljeva kvaliteta. QMS pomaže u koordinaciji i usmeravanju aktivnosti organizacije kako bi se zadovoljili zahtevi kupaca, zakonske regulative i propisi i kako bi se obezbedilo kontinuirano poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti procesa rada organizacije. Primena sistema menadžmenta kvalitetom u upravljanju procesom rada rezultuje postizanjem kombinacije maksimalnog zadovoljstva kupaca/klijenta i najnižih ukupnih troškova, uz kontinuirano poboljšavanje procesa rada [1].

1.3. MENADŽMENT TOTALNIM KVALITETOM (TQM)

Osnovna definicija menadžmenta totalnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM) opisuje upravljački pristup dugoročnom uspehu kroz zadovoljstvo kupaca. Organizacija sa TQM-om koristi strategiju, podatke i efektivne komunikacione veštine da integriše disciplinu kvaliteta u kulturu i aktivnosti organizacije. TQM se zasniva na 8 principa: usmerenost na kupca, potpuno uključivanje zaposlenih, procesna usredsređenost, integrisani sistem, strateški i sistematski pristup, kontinuirano poboljšanje, donošenje odluka zasnovanih na činjenicama i komunikacije [2].

2. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJU

ISO (International Organization for Standardization) jeste nezavisna, nevladina međunarodna organizacija sa članstvom od 165 nacionalnih tela za standardizaciju [3].

ISO standarde možemo posmatrati kao formulu koja opisuje najbolji način da se nešto uradi [4].

Korišćenje standarda pomaže u stvaranju proizvoda i usluga koji su sigurni, pouzdani i dobrog kvaliteta.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Milan Delić vanr. prof.

Standardi pomažu preduzećima da povećaju produktivnost, istovremeno smanjujući greške i škart [5].

Sertifikacija ovim standardima može da poboljša kredibilitet organizacije pokazujući kupcima da njeni proizvodi i usluge ispunjavaju očekivanja i zahteve.

U nekim slučajevima ili u nekim industrijama, sertifikacija je obavezna ili zakonski propisana.

2.1. ISO 9000

Seriju ISO 9000 kreirala je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) kao međunarodne zahteve i smernice za sisteme menadžmenta kvalitetom [6].

U seriju ISO 9000 ubrajamo [6]:

- **ISO 9000** Sistemi menadžmenta kvalitetom – **Osnove i rečnik**, navedeni u svim standardima ISO 9000.
- **ISO 9001** Sistemi menadžmenta kvalitetom – **Zahtevi**, sadrže zahteve koje organizacija mora da ispuni da bi postala sertifikovana po ISO 9001.
- **ISO 9002** – **Smernice za primenu ISO 9001: 2015**.
- **ISO 9004** – **Upravljanje održivim uspehom organizacije, daje smernice za održavanje uspeha QMS-a kroz procenu i poboljšanje performansi**.

2.2. ISO 9001 i ISO 9004

ISO 9001 pomaže organizacijama da osiguraju da njihovi kupci neprekidno dobijaju visokokvalitetne proizvode i usluge, što zauzvrat donosi mnoge prednosti, uključujući zadovoljne kupce, menadžment i zaposlene [7].

ISO 9004 nudi smernice za uspeh uzimajući u obzir kvalitet organizacije, koju definiše kao stepen u kojem karakteristike organizacije ispunjavaju potrebe i očekivanja kupaca i drugih zainteresovanih strana [8].

Model samoocenjivanja po ISO 9004 se koristi u svrhu određivanja stepena zrelosti sistema menadžmenta kvalitetom, ukupnog pogleda na performanse organizacije, kao i identifikovanja oblasti za poboljšanje i/ili inovacije i za određivanje prioriteta za naknadne mere [9].

3. OSNOVNI PODACI I DELATNOST ORGANIZACIJE

Preduzeće „Autocentar Margetić“ bavi se prodajom automobilskih i teretnih guma, alu felni, auto delova, kao i autoservisom, optikom i uslugama auto perionice, punjenja klime i peglanja felni. Uz sve to nudi prijatan ambijent za odmor u caffè baru.

U okviru objekta preduzeća nalaze se mnogobrojne radionice za montažu guma, autoservis, tehnički pregled, reglazhu trapa i teretni program, kao i veliki magacin za skladištenje.

Preduzeće je sertifikovano ISO standardom 9001:2015 – Sistem menadžmenta kvalitetom. Trenutni cilj preduzeća jeste unapređenje postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom, koje će se postići primenom alata za samoocenjivanje po standardu ISO 9004.

Ovim alatom je utvrđen stepen zrelosti sistema menadžmenta, kao i ukupan pogled na performanse organizacije, ali i oblasti za inovacije i/ili poboljšavanja.

4. ANALIZA STANJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U PREDUZEĆU „AUTOCENTAR MARGETIĆ“

1. 5.2 Relevantne zainteresovane strane: Potrebe i očekivanja zainteresovanih strana su identifikovane. Preduzeće stalno istražuje potrebe kupaca/ korisnika i ocenjuje stepen njihovog zadovoljenja (ankete za ocenu zadovoljstva i registar žalbi korisnika). **Nivo zrelosti: 3.3**

2. 5.3 Eksterna i interna pitanja: Identifikovana su eksterna i interna pitanja koja mogu uticati na sposobnost organizacije za postizanje održivog uspeha. Preduzeće obezbeđuje prenošenje svih relevantnih informacija, eksterno i interno, u cilju smanjenja neizvesnosti i rizika, odnosno sprečavanja pojava neusaglašenosti. Iz toga proizilaze određene mere unapređenja. **Nivo zrelosti: 3.3**

3. 6.2 Misija, vizija, vrednosti i kultura organizacije: Rukovodstvo preduzeća je odgovorno za definisanje misije, vizije, strateških opredeljenja i ciljeva. Svi zaposleni su se obavezali i prihvatili razvijanje kulture kvaliteta, sve u skladu sa utvrđenom politikom kvaliteta. **Nivo zrelosti: 3.1**

4. 7.1 Liderstvo – opšte: Rukovodstvo demonstrira liderstvo i svoju posvećenost za uspostavljanje, održavanje i stalno unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom kroz primenu procesnog pristupa i razmišljanja zasnovanog na rizicima što omogućava upravljanje svim procesima, njihovim ponašanjem i međusobnom interakcijom u cilju ostvarenja strateških ciljeva organizacije. **Nivo zrelosti: 3.4**

5. 7.2 Politika i strategija: Rukovodstvo preduzeća je definisalo politiku kvaliteta, kojom demonstrira svoju opredeljenost stalnom razvoju i unapređenju sistema menadžmenta kvalitetom i zadovoljenju kupaca/korisnika i drugih zainteresovanih strana. **Nivo zrelosti: 3.2**

6. 7.3 Ciljevi: Rukovodstvo ima glavnu odgovornost za postavljene ciljeve, stalno ih preispituje i podešava u skladu sa zahtevima korisnika i promenama uslova poslovanja. Na osnovu analize ostvarenja ciljeva, donose se, po potrebi, programi korektivnih mera. **Nivo zrelosti: 3.1**

7. 7.4 Komunikacija: Procesi komunikacije su definisani i omogućavaju adekvatnu, pravovremenu i kontinuiranu komunikaciju. Preduzeće komunicira sa svojim korisnicima od davanja informacija iz svog programa rada, preko ugovaranja poslova, do praćenja realizacije ugovorenih poslova. **Nivo zrelosti: 3.3**

8. 8.1 Menadžment procesima – opšte: Svi procesi su identifikovani i definisani, te predstavljeni u shemi međusobnih veza procesa. Oni su integrisani sa politikom, strategijom i ciljevima organizacije. **Nivo zrelosti: 3.1**

9. 8.2 Definisanje procesa: Procesi i njihove interakcije su definisani korišćenjem potreba i očekivanja identifikovanih zainteresovanih strana kao ulaznih vrednosti, te kako bi se osiguralo da njihove izlazne vrednosti zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana. **Nivo zrelosti: 3.2**

10. 8.3 Odgovornost i ovlašćenja za procese: Odgovornosti i ovlašćenja definisane su samo za članove rukovodstva i predstavnika rukovodstva za kvalitet, ali ne i za vlasnike ostalih procesa koji se ne ubrajaju u rukovodstvo. **Nivo zrelosti: 2.1**

11. 8.4 Upravljanje procesima (upravljanje usklađenosti/povezivanjem procesa): Procesi i njihova interakcija su prikazani grafički i njima se upravlja kao sistemom. Po potrebi se sprovode korektivne/preventivne mere kojima se određuje: detaljan opis mere, mesto ili proces na koji se odnosi, nosioca zadatka i član ove timova za izvođenje mere. **Nivo zrelosti: 3.2**

12. 8.4 Upravljanje procesima (postizanje višeg nivoa performansi): Stalnost procesa unapređenja zasnovana je na obavezi svih učesnika u procesima rada da stalno, svakodnevno: planiraju procese iz sopstvenog područja rada, kvalitetno izvode procese na svom radnom mestu, kontrolišu kvalitet sopstvenih procesa i uočavaju eventualne neusaglašenosti i analiziraju efekte sopstvenih procesa i predlažu inovacije i druge mere unapređenja. **Nivo zrelosti: 3.1**

13. 8.4 Upravljanje procesima (održavanje postignutog nivoa): Detaljno je definisan način analize procesa sa indikatorima performansi koji podležu periodičnom praćenju i merenju. Rukovodstvo prati rezultate procesa rada u svrhu reagovanja odgovarajućom merom kada je to potrebno. **Nivo zrelosti: 3.5**

14. 9.1 Upravljanje resursima – opšte: Direktor preduzeća je odgovoran za planiranje i obezbeđivanje svih neophodnih resursa za poslovanje u celini i primenu i održavanje sistema menadžmenta kvalitetom. Efikasna i efektivna upotreba resursa nije adekvatno definisana. **Nivo zrelosti: 2.4**

15. 9.2 Ljudi: Uslužnom preduzeću kao što je ovo, glavnu karakteristiku predstavljaju ljudski resursi, njihova sposobnost i motivacija. Na svakom organizacionom nivou u preduzeću primenjuje se etički i društveno odgovorni pristup za sve zaposlene. **Nivo zrelosti: 3.1**

16. 9.3 Organizaciono znanje: U Planu poslovanja preduzećem se iskazuje i plan kadrova i obuka zaposlenih u cilju povišenja znanja, umeća i tehnika za unapređenje poslovanja. Osim činjenice da postoji planirana obuka zaposlenih, svi procesi razvoja organizacionog znanja su neformalni. **Nivo zrelosti: 1.2**

17. 9.4 Tehnologija: Pogodnosti za unapređenja u polju tehnološke opremljenosti preduzeća se procenjuju neformalno, pretežno od strane direktora i predstavnika rukovodstva za kvalitet. **Nivo zrelosti: 1.0**

18. 9.5 Infrastruktura i radna sredina: Vršiti se održavanje opreme, informacionog sistema, objekta i instalacija. Uslovi radne sredine, neophodni da se postigne usaglašenost sa zahtevima kvaliteta u procesu rada, u preduzeću obezbeđuju se na način, koji uzima u obzir uslove rada i uslove kvalitetnog funkcionisanja sistema. **Nivo zrelosti: 3.0**

19. 9.6 Eksterno nabavljeni resursi: Uzmajući u obzir delatnost preduzeća, odnos sa dobavljačima i drugim eksternim provajderima je od ključnog značaja. Shodno tome preduzeće je u konstantnim naporima da izgradi bliske odnose sa eksternim provajderima i besprekornu, izvesnu saradnju. **Nivo zrelosti: 3.0**

20. 9.7 Prirodni resursi: Ne postoji upravljanje prirodnim resursima. **Nivo zrelosti: 1.1**

21. 10.1 Analiza i vrednovanje performansi organizacije – opšte: Preduzeće prikuplja podatke, sa ciljem dobijanja

relevantnih informacija o stanju procesa rada i otklanjanja odstupanja od postavljene politike, strategije i ciljeva, kao važan deo procesa unapređenja procesa rada i poslovanja.

Nivo zrelosti: 3.0

22. 10.2 Indikatori performansi: KPI se definišu za sve procese koji su bitni za ostvarivanje planiranih rezultata na svim organizacionim nivoima. Oni se prikupljaju u svrhu pružanja relevantnih informacija neophodnih za procenu performansi i efektivno donošenje odluka. **Nivo zrelosti: 3.2**

23. 10.3 Analiza performansi: Imajući u vidu da kvalitet zavisi od svih faza procesa rada, proces izdvajanja, obrade i analize podataka se odnosi na sve funkcije i sva radna mesta preduzeća. Analizi podležu podaci o dobavljačima, ponudama i ugovorenim poslovima, kadrovskim izmenama i obuci kadrova, neusaglašenostima i podaci od kupaca/korisnika. **Nivo zrelosti: 3.1**

24. 10.4 Ocena performansi: Performanse se ocenjuju na osnovu potreba korisnika i drugih zainteresovanih strana, npr. kroz anketiranje za ocenu zadovoljstva korisnika, registar žalbi korisnika i izveštavanje o rezultatima analize realizacije radnih naloga prodaje i izvršenih usluga. **Nivo zrelosti: 3.2**

25. 10.5 Interne provere: Provere obavljaju kompetentni proverivači koji su zaposleni u preduzeću ili angažovani sa strane. Interna provera se obavlja najmanje jedanput godišnje i obuhvata celo preduzeće. Posle svake interne provere utvrđuje se da li postoje određene neusaglašenosti. **Nivo zrelosti: 3.2**

26. 10.6 Samoocenjivanje: Samoocenjivanje se ne sprovodi. **Nivo zrelosti: 1.0**

27. 10.7 Preispitivanje: Rukovodstvo preduzeća redovno preispituje sistem menadžmenta kvalitetom da bi proverilo njegovu efektivnost i efikasnost u skladu sa usvojenom politikom i ciljevima. Izlazni elementi preispitivanja su realne činjenice koje obuhvataju potrebne aktivnosti i mere poboljšavanja. **Nivo zrelosti: 3.3**

28. 11.1 Poboljšanje, učenje i inovacije – opšte: Poboljšavanja su zasnovana na otklanjanju uzroka utvrđenih ili potencijalnih neusaglašenosti koje utiču na efikasnije i efektivnije funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom, a na osnovu procene rizika, preduzimaju se odgovarajuće mere. **Nivo zrelosti: 3.0**

29. 11.2 Poboljšanje: Stalnost procesa unapređenja zasnovana je na: obavezi svih učesnika u procesima rada da stalno, svakodnevno planiraju procese iz sopstvenog područja rada, kvalitetno izvode procese na svom radnom mestu, kontrolišu kvalitet sopstvenih procesa i uočavaju eventualne neusaglašenosti i analiziraju efekte sopstvenih procesa i predlažu inovacije i druge mere unapređenja. **Nivo zrelosti: 3.2**

30. 11.3 Učenje: Pored planiranih obuka zaposlenih, koje nisu toliko formalne, učenje je poprilično individualno i generiše se na reaktivan način iz sistematskih analiza problema. **Nivo zrelosti: 2.1**

31. 11.4 Inovacije: Preduzeće konstantno teži ka poboljšanju poslovanja putem inovacija. Do inovacija se pretežno dolazi putem sajmovi ili preporuka pouzdanih partnera. **Nivo zrelosti: 3.1**

5. MERE UNAPREĐENJA

1. 8.3 Odgovornost i ovlašćenja za procese: Rukovodstvo treba da kreira Plan preispitivanja odgovornosti i ovlašćenja za sve procese prilikom kog će da izvrši sve neophodne promene i dopune. **Nivo zrelosti pre/posle unapređenja: 2.1→3.1**

2. 9.1 Upravljanje resursima – opšte: Potrebno je u procese uvesti prilaz efektivnom i efikasnom načinu upotrebe resursa. Za početak bi preduzeće moglo napraviti plan za efektivni i efikasni način upotrebe resursa pojedinih procesa koji su od najveće važnosti za preduzeće, prvenstveno osnovnih procesa. **Nivo zrelosti pre/posle unapređenja: 2.4→3.1**

3. 9.3 Organizaciono znanje: U svrhu sveukupnog poboljšanja poslovanja neophodno je kontinualno učenje zaposlenih u organizaciji. Da bi se to obezbedilo neophodno je da rukovodstvo preduzeća uspostavi procese za detekciju i identifikaciju važnih informacija i osiguravanje delotvorne distribucije takvih informacija, u toku životnog ciklusa relevantnih usluga. **Nivo zrelosti pre/posle unapređenja: 1.2→2.0**

4. 9.4 Tehnologija: potrebno je da rukovodstvo kreira Plan tehnološkog razvoja u kom će se prvenstveno uspostaviti procesi za identifikaciju inovacija i tehnološkog razvoja unutar preduzeća. Kao i svi ostali procesi u preduzeću, tako i ovi, neophodno je da podržavaju odgovarajuće strategije usluga i stratešku orijentaciju poslovanja preduzeća. **Nivo zrelosti pre/posle unapređenja: 1.0→2.0**

5. 9.7 Prirodni resursi: Preduzeće trenutno ne upravlja prirodnim resursima, pošto nijedna energija ne potiče iz prirodnih, obnovljivih izvora. Potrebno je na redovnim sastancima pokrenuti ovu temu i osmisliti načine kao i mesta gde bi se mogli primeniti prirodni resursi, te intenzivno raditi na unapređenju poslovanja sa ove, ekološke strane. **Nivo zrelosti pre/posle unapređenja: 1.1→2.0**

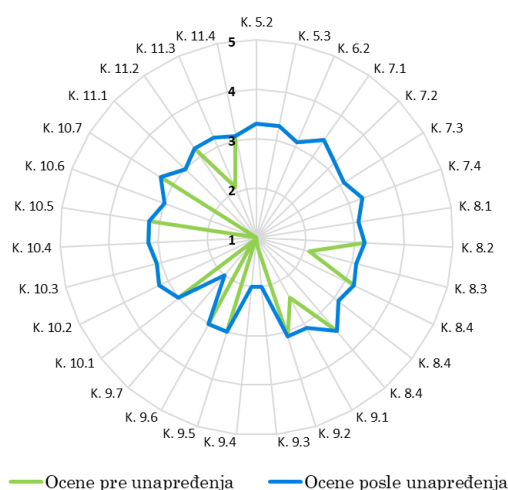
6. 10.6 Samoocenjivanje: Nephodno je uvesti praksu sprovođenja samoocenjivanja pomoću kog će preduzeće uvideti svoje nedostatke i mesta koja treba da se unaprede, kao i nivo svoje zrelosti. **Nivo zrelosti pre/posle poboljšanja: 1.0→3.0**

7. 11.3 Učenje: Rukovodstvo podstiče umrežavanje, povezivanje i interaktivnost u cilju razmene znanja. To će se postići putem zajedničkih sastanaka, koji će predstavljati formalniji način razmene informacija, i Viber grupe u kojoj će zaposleni neformalno, međusobno da razmenjuju saznanja i informacije. **Nivo zrelosti pre/posle poboljšanja: 2.1→3.2**

6. POLARNI DIJAGRAM

Prikazan je polarni dijagram poređenja ocena pre i posle unapređenja sistema menadžmenta kvalitetom, tj. ocena trenutnih nivoa organizacione zrelosti i ocena nakon mera unapređenja (**Dijagram 1**).

Sproveden Gantogram izvršenja aktivnosti za primenu mera unapređenja sistema menadžmenta kvalitetom daje rezultat od 12 meseci potrebnog optimalnog vremena za uvođenje tih mera.



Dijagram 1. Polarni dijagram

7. ZAKLJUČAK

Održivim uspehom uz samoocenjivanje sistema menadžmenta kvalitetom iz standarda ISO 9004, preduzeće „Autocentar Margetić“ će otvoriti vrata mnogobrojnim poboljšanjima koja uz to dolaze. Poboljšanjima koja će obezbediti povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja, kao i ukupnih prihoda preduzeća. Ovo zasigurno nije kraj putovanja preduzeća. Očigledno je da preduzeće teži ka kontinualnom poboljšanju. Sledeća stanica jeste integrisani sistem menadžmenta uz druge ISO standarde neophodne za vrhunsko poslovanje i upravljanje organizacijama svetske klase.

8. LITERATURA

- [1] <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1060597/FULLTEXT01.pdf> (Pristupljeno: 02.04.2021.)
- [2] <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management> (Pristupljeno: 23.04.2021.)
- [3] <https://www.iso.org/about-us.html> (Pristupljeno: 10.05.2021.)
- [4] <https://www.iso.org/standards.html> (Pristupljeno: 17.05.2021.)
- [5] https://en.wikipedia.org/wiki/International_Organization_for_Standardization (Pristupljeno: 12.05.2021.)
- [6] <https://the9000store.com/what-are-iso-9000-standards/> (Pristupljeno: 21.05.2021.)
- [7] <https://asq.org/quality-resources/iso-9001> (Pristupljeno: 23.05.2021.)
- [8] <https://the9000store.com/what-are-iso-9000-standards/what-is-iso-9004/> (Pristupljeno: 03.06.2021.)
- [9] Alat za samoocenjivanje, (prevod obezbedio istraživački i tehnološki centar) Novi Sad. 2018.

Kratka biografija:



Tanja Margetić rođena je u Brčkom, BiH 1998. god. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka odbranila 2020. godine, master akademske studije iz oblasti Kvalitet, efektivnost i logistika, Industrijsko inženjerstvo upisala iste godine.

Kontakt: tanja.tasa.margetic@gmail.com