

**UNAPREĐENJE INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA U PREDUZEĆU
„NEOPLANTA“ D.O.O.****IMPROVEMENT OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN COMPANY
“NEOPLANTA” L.T.D.**

Kristina Kvrgić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj: U ovom radu je prikazan značaj kvaliteta na poslovanje jednog preduzeća i njegova uloga u uspešnosti poslovanja. Predstavljan je alat za samoocenjivanje iz standarda ISO 9004, pomoću kog je izvršeno samoocenjivanje performansi organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata predložene su mere za unapređenje kako bi se podigao nivo zrelosti kompanije.

Ključne reči: Kvalitet, ISO, Samoocenjivanje

Abstract: This paper presents the importance of quality on the company's business and its role in business success. A tool for self-assessment from the ISO 9004 standard was presented, which defined self-assessment of the organization's performance. Based on the obtained results, improvement measures are proposed in order to raise the level of the organizational success

Keywords: Quality, ISO, Self-Assessment

1. UVOD

Proces upravljanja kvalitetom, odnosno menadžment kvalitetom, predstavlja neizbežan segment upravljanja poslovnim sistemom. Da bi organizacija dosegla najviši stepen kvaliteta svojih proizvoda i usluga, unapredila poslovanje kao i konkurentnost, potrebno je da se kontinuirano prati tržište i njegove potrebe kao i zahtevi korisnika. Primena metoda i alata za povećanje kvaliteta je jedan od načina do dostizanja željenog uspeha. Određivanje ocene nivoa zrelosti sistema omogućava organizaciji identifikaciju nedostataka kao i mogućnosti za njihovo unapređenje. U radu je primenjen model samoocenjivanja sistema kvaliteta po standardu ISO 9004:2018, na realan sistem, preduzeće d.o.o. „Neoplanta“. Nakon samoocenjivanja i unapređenja tačaka u kojima je postojao prostor za poboljšanje izvršena je analiza stanja pre i posle.

2. TEORIJSKE OSNOVE**2.1 POJAM KVALITETA**

Kvalitet je skup svih svojstava i karakteristika proizvoda, procesa i usluga, koje se odnose na mogućnost da zadovolje utvrđene ili indirektno izražene potrebe. Reč

kvalitet vodi poreklo od latinske reči “qualitas” koja označava da nešto ima dobra svojstva, osobine ili vrednosti [1]. Kvalitet je danas možda i najvažniji, činilac konkurentnosti. Shvatanje kvaliteta, briga o kvalitetu i kompletna filozofija kvaliteta, koja se primenjuje u preduzeću, direktno utiču na njegovu tržišnu poziciju. Mnoga tržišta se gube zbog toga što su konkurenti ozbiljnije ili bolje shvatili važnost i suštinu kvaliteta. Savremeno shvatanje kvaliteta čini potrošača najvažnijim od svih subjekta zainteresovanih za proizvod. Potrošač svoje potrebe i želje zadovoljava preko odabranog proizvoda, naravno u skladu sa svojim zahtevima i mogućnostima.

Proizvod, usklađen sa potrebama, željama, mogućnostima, očekivanjima i zahtevima potrošača obezbeđuje visoki nivo njihove satisfakcije. To direktno utiče i na poziciju preduzeća, jer su troškovi usaglašenog kvaliteta uvek manji od ukupnih troškova čiji sastavni deo su i troškovi popravki, zamene, vraćanja, dorade, izmena, povlačenja, odbacivanja i sl. [2].

2.2 ISTORIJA KVALITETA

Revolucija kvaliteta se najčešće vezuje za Japan posle Drugog svetskog rata. Japanska privreda je bila razrušena i uništena zbog čega joj je bila neophodna međunarodna pomoć. Kvalitet danas označava globalnu fenomen, koji je u svom punom značenju nakon Japana i Amerike osvojio i Evropu, a poslednje dve decenije pokušava da osvoji i našu zemlju [3].

Najpoznatiji stručnjaci čija se imena vezuju za promenu odnosa prema kvalitetu su:

- Edvards Deming
- Jozef Juran i
- Kaoru Işikava

Edvards Deming

Deming se smatra osnivačem pokreta za kvalitet i 1951. godine je ustanovljena **Demingova nagrada** koja u Japanu predstavlja najvišu nagradu u kvalitetu.

Deming je dao veliki doprinos rekonstrukciji japanske industrije posle drugog svetskog rata. Smatrao je da usredsređenost na kvalitet zahteva revoluciju i uvođenje velikih promena u proces rada.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Srđan Vulanović, vanr. prof.

Jozef Juran

Joseph Moses Juran spada među najpoznatije gurie kvaliteta i najzaslužnije osobe koje su pridonjele razvoju kvalitete u svetu. 1954. godine dobio je poziv u Japan od JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers (Savez japanskih naučnika i inženjera) [2].

Kaoru Işikava

Kaoru Işikava je dao veliki doprinos japanskoj industriji uvođenjem pojma „**Grupa za kvalitet**“. Grupu za kvalitet čini grupa radnika koja održava sastanke na kojima raspravlja o načinima da se unaprede kvalitet i otklone problemi u proizvodnji [2].

2.3 SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

Sistem menadžmenta kvaliteta predstavlja način na koji organizacija utvrđuje svoj pravac i upravlja poslovne aktivnosti koje su u vezi sa kvalitetom. To je onaj deo sistema menadžmenta organizacije koji se usredsređuje na ostvarivanje rezultata u vezi sa ciljevima kvaliteta, koji se stara o tome da se na odgovarajući način zadovolje potrebe, očekivanja i zahtevi korisnika. Uopšteno, sastoji se od organizacione strukture, zajedno sa planiranjem, procesima, resursima i dokumentacijom, koji se koriste za postizanje ciljeva kvaliteta, poboljšanja proizvoda i zadovoljavanja zahteva korisnika. Ispunjavanje pomenutih ciljeva podrazumeva da se na odgovarajući način zadovolje potrebe, očekivanja i zahtevi korisnika. [4].

2.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Najviši nivo novog koncepta je totalni (potpuni) kvalitet, poznat kao TQM (*total quality management*). Po svom pristupu TQM je i istovremeno vrhunski nivo koncepta unapređenja kvaliteta sa jedne strane i vrhunski nivo koncepta menadžmenta sa druge strane [2].

Predlog definicije Totalnog upravljanja kvalitetom, izrađen od strane ISO glasi:

“TQM je jedan način vođenja organizacije sa namerom učestvovanja svih saradnika i saradnje među svim grupama, u poboljšanju kvaliteta, koje postiže organizacija kod: robe i usluga, aktivnosti i ciljeva, zadovoljstva kupaca, dugoročne rentabilnosti, prednosti za saradnike i usaglašenosti sa zahtevima društva” [5].

2.5 ISO STANDARDI

ISO - International Organisation for Standardization. Standard je dokument u kome se definišu pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate (proizvod ili usluga mogu biti taj rezultat) radi postizanja optimalnog nivoa uredenosti. ISO je nevladina organizacija i nema autoritet da nametne implementaciju standarda.

ISO ne donosi ni propise ni zakone. Međutim, države mogu da odluče da usvoje ISO standard. Standardi se razvijaju prema potrebama tržišta [6]. ISO standardi se mogu primeniti na sve organizacije bez obzira na njihov tip, veličinu, proizvod/uslugu i ostale specifikacije.

Familija ISO 9000 standarda sastoji se iz tri standarda:

- ISO 9000 – SMK – Osnove i rečnik
- ISO 9001 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – zahtevi
- ISO 9004 – Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – Pristup preko menadžmenta kvalitetom [7].

2.6 MODEL SAMOOCENJIVANJA

Organizacija treba da koristi samoocenjivanje da identifikuje mogućnosti za poboljšavanje i inovacije, postavi prioritete i uspostavi planove mera za održivi uspeh. Izlazni elementi samoocenjivanja će pokazati snage i slabosti, povezane rizike i mogućnosti za poboljšanje, nivo zrelosti kompanije i, ako se ponavlja, napredak organizacije tokom vremena. Rezultati samoocenjivanja mogu biti dragoceni ulazni parametar za preispitivanje od strane rukovodstva. Samoocenjivanje, takođe, ima potencijal da bude alat za učenje, koji može pružiti bolji pregled organizacije, promovisati uključivanje zainteresovanih strana i pružiti podršku svim aktivnostima planiranja u organizaciji.

Cilj samoocenjivanja treba da pokaže zrelost sistema upravljanja kvalitetom u organizaciji. Takođe, još jedan cilj je ostvarivanje održivog uspeha organizacije [8].

2.7 ALAT ZA SAMOOCENJIVANJE

Alat za samoocenjivanje koristi pet nivoa zrelosti (tabela 1). Organizacija bi ovim trebala da preispita sve svoje performance u odnosu na postavljenje specificirane kriterijume, zatim identifikuje trenutne nivoe zrelosti i utvrdi prisutne snage i slabosti [8].

Nivo zrelosti	Nivo performansi	Smernice za samoocenjivanje
1	Nema zvaničnog pristupa	Nema dokaza o sistematskom pristupu; Nema rezultata; Slabi rezultati, ili nepredvidivi rezultati.
2	Reaktivni pristup	Sistematični pristup zasnovan na uočenim problemima ili na korekciji; Raspoloživi su minimalni podaci o rezultatima poboljšavanja.
3	Stabilan zvanični sistemski pristup	Sistematski pristup, zasnovan na procesima u ranoj fazi sistematskih poboljšavanja; Raspoloživi su podaci o usaglašenosti sa ciljevima i to postojanju trendova poboljšavanja.
4	Naglašena stalna poboljšavanja	Proces poboljšavanja u primeni; Dobri rezultati i postojani trendovi poboljšavanja.
5	Performanse najbolje u klasi	Veoma integrisan proces poboljšavanja, pokazani rezultati poređenja sa konkurencijom kao najbolji u klasi

Tabela 1 Smernice za samoocenjivanje

3. O PREDUZEĆU

Neoplanta d.o.o. je od 2008. godine u privatnom vlasništvu osnivača i vlasnika Nelt grupe, vodećeg

distributera na Balkanu. U vreme akvizicije od strane Nelt grupe, Neoplanta je bila prisutna na tržištu Vojvodine, kao lider dok relativno malo poznata na ostatku srpskog tržišta i bivše Jugoslavije. Utvrđujući potrebe i očekivanja naših korisnika Neoplanta razvija, proizvodi i plasira na tržište, u skladu sa odgovarajućim zakonskim zahtevima i dobrom praksom, kvalitetne, ukusne i inovativne proizvode [9].

Integrirani sistem menadžmenta organizacije pripremljen je u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 i FSSC 22000.

4. SNIMAK STANJA PREDUZEĆA

Na osnovu izvršenog samoocenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom u kompaniji “Neoplanta” ustanovljeno je da su analizirani elementi uglavnom na visokom i zadovoljavajućem nivou, dok su elementi sa ocenom nižom od 4 uzeti kao područja gde postoji najviše prostora za poboljšanje. Od ukupno 31. elementa, u 7 je potrebno sprovesti mere za unapređenje i oni su prikazani u tabeli 2.

Redni broj	Kritične tačke iz ISO 9001:2018	Ocena
1.	7.1 Liderstvo - opšte	3.2
2.	7.4 Komunikacija	3.1
3.	8.3 Odgovornost i ovlašćenja za procese	3.2
4.	10.2 Indikatori performansi	3.1
5.	10.5 Interne provere	3.2
6.	10.6 Samoocenjivanje	1
7.	11.2 Poboljšanja	3.1

Tabela 2 Kritične tačke po ISO 9004

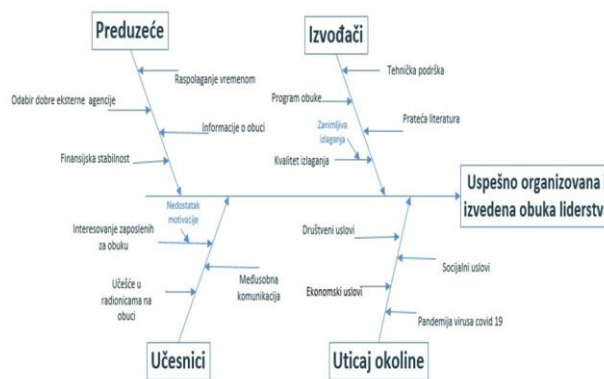
6. METODOLOGIJA RADA

Dijagram **UZROCI - POSLEDICA** je rezultat opšte analize uticaja (uzroka) koji uslovljavaju određeni ISHOD posmatrane pojave (procesa rada). U naporima usmerenim ka povišenju kvaliteta proizvoda i procesa rada preduzeća i uslužnih organizacija, predmetna metoda ima široko područje primene u postupcima obezbeđenja kvaliteta procesa rada, u pogledu:

- identifikacije svih stvarnih uzroka pojave određenog stanja (*ishoda*) - rezultata procesa rada preduzeća ili uslužne organizacije,

- utvrđivanja i analize **uzročno - posledičnih** veza u tokovima materijala, energije i informacija,

čime se obezbeđuju podloge za efikasno rešavanje problema ako se kao posledica posmatra stanje - ishod procesa rada izvan granica dozvoljenih odstupanja postavljene funkcije cilja [10].



7. PROGRAM UNAPREĐENJA U PREDUZEĆU „NEOPLANTA“ D.O.O.

1. Liderstvo

Kako bi se unapredila znanja i sposobnosti lidera potrebno je organizovati projekat koji bi trajao par meseci gde bi se organizovala eksterna organizacija koja se bavi obukama na temu liderstva. U ovim obukama ne bi učestvovali samo menadžeri nego i zaposleni na višim pozicijama (npr supervizori, specijalisti). Obuka bi sadržala više tema koje su vezane za liderstvo kao što su: osobine i ponašanje lidera, modeli i stilovi liderstva, razliku između menadžera i lidera itd. Obuka bi bila organizovana u formi radionice kako bi zaposleni kroz dosta primera, praktičan rad i interaktivnu komunikaciju najbolje razumeli pojam liderstva.

2. Komunikacija

Ono što se pored komunikacije između sektora smatra komunikacijom su svakako i povratne informacije odnosno predlozi koje zaposleni imaju (pogotovo na nižim pozicijama – proizvodnja). Ukoliko zaposleni imaju potrebu za žalbama potrebno je postaviti kutiju za žalbe koja će se nalaziti u delu proizvodnje, pored oglasne table. Žalbe bi se obrađivale periodično (npr jednom u 15 dana) gde bi osoba koja je priložila žalbu dobila i odgovor/rešenje na istu. Predlog je da se u menzi postave dva TV ekrana kako bi se na njima prikazivali slajdovi strategije kompanije i na taj način bi zaposleni bili više upoznat sa istom.

3. Odgovornosti i ovlašćenja

Neophodno je obezbediti da svi zaposleni tačno znaju gde počinje i završava njihova odgovornost i ovlašćenja, čime se sprečava konfuzija. Kako bi zaposlenima bile jasnije njihove odgovornosti i ovlašćenja potrebno je angažovati eksternu kuću koja se bavi obukama na ovu temu. Poželjno je da grupe za obuku budu manje (4-6 osoba) i sa vlasnicima procesa kod kojih postoji mogućnost zbunjivanja kako bi se razgraničile i smanjile greške prilikom definisanja odgovornosti i ovlašćenja.

4. Indikatori performansi

Kako bi se proces prikupljanja indikatora performansi unapredio potrebno je osmisliti sistemsko rešenje gde bi se indikatori svakodnevno ili nedeljno unosili. Radi

lakšeg praćenja i merenja platforma bi predstavljala idealno rešenje gde bi sve mere performansi bile dostupne svima. Pre pokretanja platforme potrebno je obučiti ljude šta su to indikatori performansi i na koji način bi funkcionisao sistem.

5. Interne provere

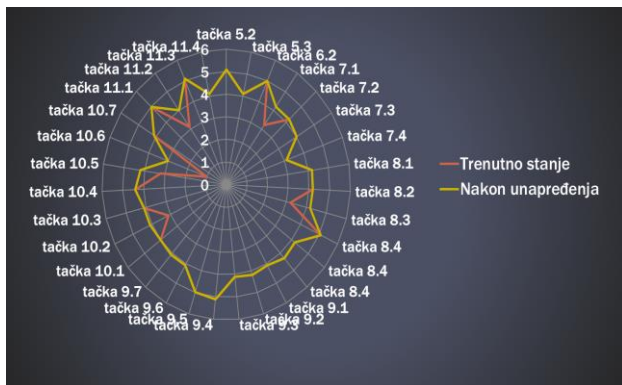
Rezultati interne provere se trenutno beleže u excel tabeli što zbog njihovog praćenja i merenje ne predstavlja idealno rešenje. Ono što bi ovaj proces učinilo praktičnijim i efektivnijim je baza podataka (access npr) gde bi se unosile sve neusaglašenosti i definisale odgovorne osobe za realizaciju korekcija ili korektivnih mera ukoliko je potrebno kao i rokovi do kojih je potrebno izvršiti navedeno.

6. Samoocenjivanje

Potrebno je utvrditi i precizno definisati sam postupak samoocenjivanja na osnovu kojeg bi se mogla formirati baza podataka sa nedostacima kao i prostorom za poboljšanje. Baza podataka koje je već data kao predlog bi se mogla iskoristiti i za unos i poboljšanje potencijalnih definisanih tačaka.

7. Poboljšanja

Iako je proces poboljšanja usklađen sa strategijom i ciljevima koje rukovodstvo podržava potrebno je osmisliti sistem poboljšanja koji će biti prilagođen i radnicima u proizvodnji kako bi se ideje za poboljšanje dobijale i sa te strane. Predlozi koji bi davali svi zaposleni bi se mogli podeliti u dve grupe: rizike i prilike. Najlakši način za praćenje rizika i prilika bi bio putem baze podataka/platforme gde bi se mogli pratiti statusi svih prijavljenih predloga.



Polarni dijagram 1 Prikaz ocena pre i posle unapređenja

8. ZAKLJUČAK

U radu je izvršeno samoocenjivanje preduzeća d.o.o. „Neoplanta“ po modelu samoocenjivanja sistema menadžmenta iz standarda ISO 9004:2018. Održivi uspeh predstavlja jednu od ključnih segmenata svakog preduzeća a pogotovo mesne industrije gde je kvalitet i bezbednost proizvoda na prvom mestu a samim tim i zadovoljstvo kupaca.

Prema alatu za samoocenjivanje definisan i ocenjen je 31 kriterijum ocenama od 1 do 5. Dati su predlozi za 7 tačaka koje su ocenjene ocenom nižom od 4 a to su: liderstvo, komunikacija, odgovornosti i ovlašćenja za

proces, indikatori performansi, interna provera, samoocenjivanje i poboljšanja. Kvalitet procesa rada, preduzeće „Neoplanta“ posmatra kao osnovu konkurentnosti i uspešnosti na tržištu. Teži da uvek i u potpunosti ispuni zahteve, potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana, uz stalno povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja, u cilju dostizanja poslovne izuzetnosti i izvrsnosti.

9. LITERATURA

- [1] <https://www.scribd.com/document/343334084/Opste-o-Kvalitetu> datum pristupa: 28.06.2021.
- [2] <http://edukacija.rs/poslovnevestine/menadzment/kvalitet> datum pristupa: 25.07.2021.
- [3] Dr Heleta Milenko (2008), Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] <https://www.tehnologijahrane.com/knjiga/sistem-menadzmenta-kvaliteta> datum pristupa: 26.07.2021.
- [5] <http://pksa.ba/> datum pristupa: 22.08.2021.
- [6] <https://www.kvalitet.org.rs/standardi> datum pristupa: 28.08.2021.
- [7] Slavica Jovetic, Nikola Milovanovic, Sistem menadžmenta kvalitetom u visokoskolskim ustanovama, 2011.
- [8] Vulcanović, V., Stanivuković, D., Kamerović, B., Maksimović, R., Radaković, N., Radlovački, V., Šilobad, M., Sistem menadžmenta kvalitetom, Novi Sad, 2012.
- [9] www.neoplanta.rs datum pristupa: 27.07.2021.
- [10] Dr. Vulcanović V. i drugi, Metode i tehnike unapređenja procesa rada, Novi Sad, 2012.

Kratka biografija:



Kristina Kvirgić rođena je 17.10.1995. u Sremskoj Mitrovici. Godine 2014. upisala Fakultet tehničkih nauka, smer Inženjerski menadžment. Na 4. godini se opredelila za usmerenje Menadžment kvaliteta i logistike. 2019. godine stiče zvanje Diplomirani inženjer menadžmenta. Trenutno zaposlena u industriji mesa d.o.o „Neoplanta“ na poziciji Specijalista sistema upravljanja.

Kontakt: kvrgickristina@gmail.com