

MENADŽMENT KVALITETA



Nastavnik:

Prof. dr Zlatko Langović

Standardi menedžmenta kvaliteta

- Ljudska delatnost je od nastanka težila standardizaciji, jer se time olakšava komunikacija.

Razvoj standarda kvaliteta

- Primena standarda je uslov saradnje;
- Prvi zvanični standard objavio je 1971, godine Američki nacionalni institut za standarizaciju ANSI (American National Standards Institute) pod nazivom „Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa“ (Gouge, 1994);
- Kasnije i evropske zemlje objavljuju slične norme;
- Prve međunarodne standarde je objavila 1987. godine Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO (International Standard Organization).

- Standardi serije ISO 9000, brzo su prihvaćeni kao tržišni zahtev;
- Zahtevi su definisani kroz standarde, pokazali su da je kvalitet obaveza cele kompanije, a upravljanje kvalitetom odgovornost menadžmenta;
- Težište se sa korekcije prenosi na preventivu.

9000

1986-1987	1991-1994	2000/2005-2009
ISO 8402: Квалитет-Речник	ISO 8402: Квалитет-Речник	ISO 9000:2005 -
ISO 9000: Стандарди за управљање квалитетом и обезбеђење квалитета-Упутство за избор и употребу	ISO 9000-1: Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Део 1: Упутство за избор и коришћење	Системи менаџмента квалитетом - Основе и речник
<p>ISO 9001: Модел за обезбеђење квалитета у пројектовању/развоју, производњи, уградњи и сервисирању</p> <p>ISO 9002: Модел за обезбеђење квалитета у производњи и уградњи</p> <p>ISO 9003: Модел за обезбеђење квалитета у завршној контроли и испитивању</p>	<p>ISO 9001: Модел за обезбеђење квалитета у развоју, производњи, уградњи и сервисирању</p> <p>ISO 9002: Модел за обезбеђење квалитета у производњи, уградњи и сервисирању</p> <p>ISO 9003: Модел за обезбеђење квалитета у завршном контролисању и сервисирању</p>	ISO 9001:2008 - Системи менаџмента квалитетом - Захтеви
ISO 9004: Управљање квалитетом и елементи система квалитета – Упутства	<p>ISO 9004-1: Управљање квалитетом и елементи система квалитета -Део 1: Упутства</p> <p>ISO 9004-2: Управљање квалитетом и елементи система квалитета - Део 2: Смернице за услуге</p> <p>ISO 9004-4: Управљање квалитетом и елементи система квалитета - Део 4: Смернице за побољшање квалитета</p>	ISO 9004:2009 - Системи менаџмента квалитетом - Упутства за побољшање перформанси

- ISO 9000:2005 opisuje osnove menadžementa kvaliteta i utvrđuje terminologiju za sisteme menadžementa kvaliteta;
- ISO 9001:2008 specificira zahteve koji se odnose na sisteme menadžemente kvaliteta, koji se koriste tamo gde je potrebno da se prikažu sposobnost organizacije;
- Da se isporučuju proizvodi koji zadovoljavaju potrebe korisnika i ispunjavaju zahteve odgovarajućih propisa i ima za cilj da poveća zadovoljstvo korisnika.

- ISO 9004:2009 daje uputstvo koje se odnosi i na poboljšavanje efikasnosti i efektivnosti sistema menadžmenta kvaliteta;
 - Osim ovih, postoji još čitav niz standarda i tehničkih preporuka (ISO/TR) i upustava za:
 - Sertifikaciona tela , proveravače (auditore) sistema menadžmenta kvaliteta;
 - Dokumentaciju sistema menadžmenta kvaliteta;
 - Metrologiju;
 - Zaštitu životne sredine zdravlja i bezbednost ljudi, bezbednost hrane, bezbednost informatičkih podataka, korporativnu odgovornost

Osnovni pojmovi u sistemima menadžementa

- Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je izradila standard (ISO 9000:2000) u kome je data terminologija koja se koristi za sisteme menadžmenta kvaliteta.

- Organizacija
 - Grupa ljudi objekata i pripadajuće opreme sa uspostavljenim odgovornostima, ovlašćenjima i odnosima.
- Korisnik
 - Organizacija ili osoba koji primaju proizvod.

- Isporučilac
 - Organizacija ili osoba koji isporučuju proizvod;
 - To mogu biti: proizvođač, distributer, prodavac ili davalac usluge ili informacije;
 - Isporučilac, organizacija i korisnik su povezani u lancu isporuke proizvoda, odnosno pružanje usluge.



Извор: ISO 9001:2000

- Proizvod
 - Rezultat procesa;
 - Pod pojmom proizvoda danas se podrazumevaju četiri generičke kategorije:
 - Usluga (hotelska usluga, advokatska usluga,...);
 - Sofver;
 - Hardver (deo mašine, oprema za merenje,... .);
 - Procesni materijali (serdstva za podmazivanje,...).

- Kvalitet

- Kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakterisitika ispunjava zahteve;
- Sa stanovišta proizvođača pružaoca usluge, proizvod ili usluga se smatraju kvalitetnom ako ispunjavaju unared utvrđene zahteve u definisanim granicama (toleranciji);
- Džuran je kratko definisao kvalitet kao „pogodnost za upotrebu“;
- Definicija kvaliteta iz standarda ISO 8042:1986, modifikovana je standardima ISO 8042:1994 i glasi:
 - Kvalitet je skup svih svojstava i karakteristika proizvoda, procesa ili usluge, koji se odnose na mogućnost da zadovolje utvrđene ili indirektno izražene potrebe.

- Geniči Tagučī definiše nekvalitet, iskazujući tipično japansku brigu za društvo, kao „gubitke društva prouzrokovane proizvodom posle njegove isporuke“.
- Menadžement
 - Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacija i upravljanje njome.
- Sistem menadžemnta kvaliteta
 - Sistem menadžmenta kojim se, sa stanovišta kvaliteta, vodi organizacija i njome upravlja. Sistem upravljanja kvalitetom je kvalitet upravljanja sistemom (organizacijom) sa stanovišta kvalitetom.

- Proces
 - Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne i izlazne aktivnosti.
- Efektivnosti
 - Mera realizacija planiranih aktivnosti i planiranih rezultata.
- Efikasnost
 - Odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih rezultata.

- Neusaglašenost
 - Neispunjenost zahteva.
 - Neusaglašenost može imati status škarta, kada se proizvod intervencijom ne može dovesti do stanja usaglašenosti ili prihvatljivosti za upotrebu;
 - Status ispravke (dorada ili plekasiranje),
 - Kada se intervencijom proizvod dovodi u stanje usaglašenosti;
 - Status popravke kada se neusaglašenost proizvod intervencijom učini prihvatljivim za namenjenu upotrebu.

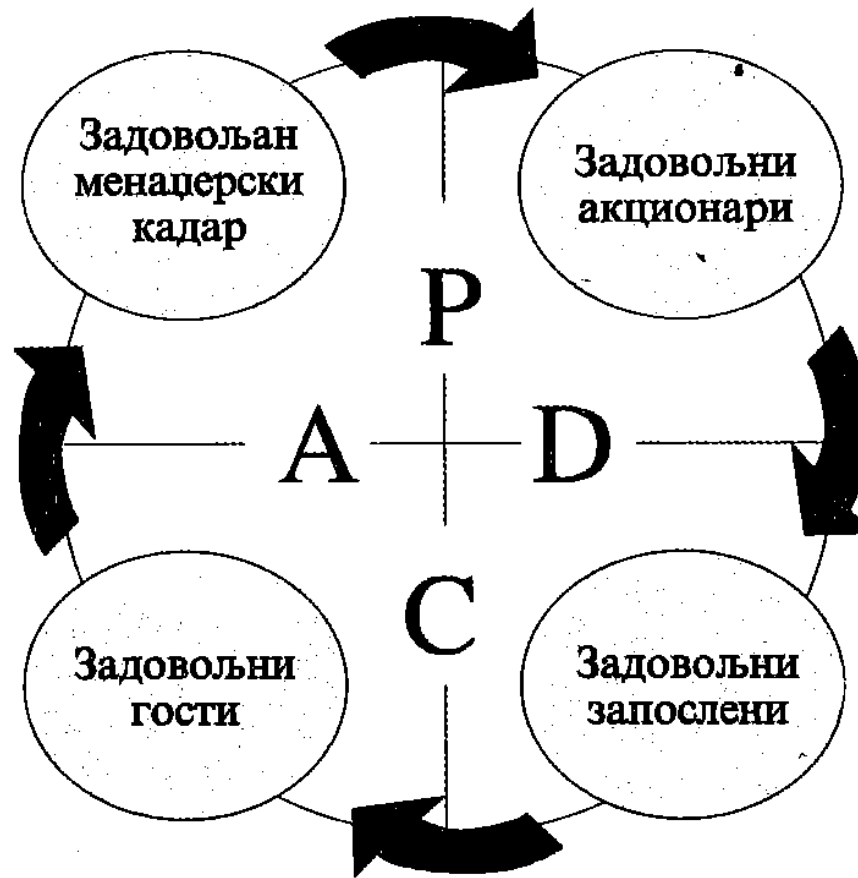
- Preventivna mera
 - Mera za otklanjanje uzroka moguće neusaglašenosti ili druge neželjene situacije.
 - Suština preduzimanja korektivnih mera je u tome da se uoče i konstatuju pravi uzroci pojave neusaglašenosti i da se odgovarajućim aktivnostima otkloni uzrok ponovne pojave neusaglašenosti.
- Korektivna mera
 - Mera za otklanjanje uzroka otkrivane neusaglašenosti ili druge neželjene situacije.

- **Sertifikacija (ISO/IEC Uputstvo 68:2002)**
 - Postupak posredstvom kojeg treća strana daje pisanu garanciju da su proizvod, proces ili usluga usaglašeni sa unapređenim zahtevima.
- **Akreditacija (ISO/IEC Uputstvo 2:2004)**
 - Postupak posredstvom koga nadležno telo zvanično priznaje da su određeno pravno ili fizičko lice kompetentni za sprovođenje određenih poslova.
- **Akreditaciono telo (ISO/IEC Uputstvo 2:2004)**
 - Telo koje sprovodi sistem akreditacije, upravljanja njime i dodeljuje dokumanat o akreditaciji.

- Akreditovano telo (ISO/IEC Uputstvo 2:2004)
 - Telo kome je dodeljen dokument o akreditaciji.
- Kriterijumi akreditacije (ISO/IEC Uputstvo 2:2004)
 - Skup zahtevi, koje koristi akreditaciono telo, a koje mora da ispuni telo za ocenjivanje usaglašenosti, da bi bilo akreditovano.

Elementi i zahtevi standarda ISO 9001:2008 za sistem menadzmenta kavaliteta

- Da bi organizacija uspešno poslovala, menadžerski kadar mora da obavlja svoju funkciju na sistem.



- Sistem menadžmenta kvaliteta bazira se na sledećim elementima:
 - Organizaciona struktura;
 - Odgovornosti;
 - Ovlašćenja;
 - procedura::;
 - Procesi;
 - Resursi.

Elementi sistema menadzmenta kvaliteta

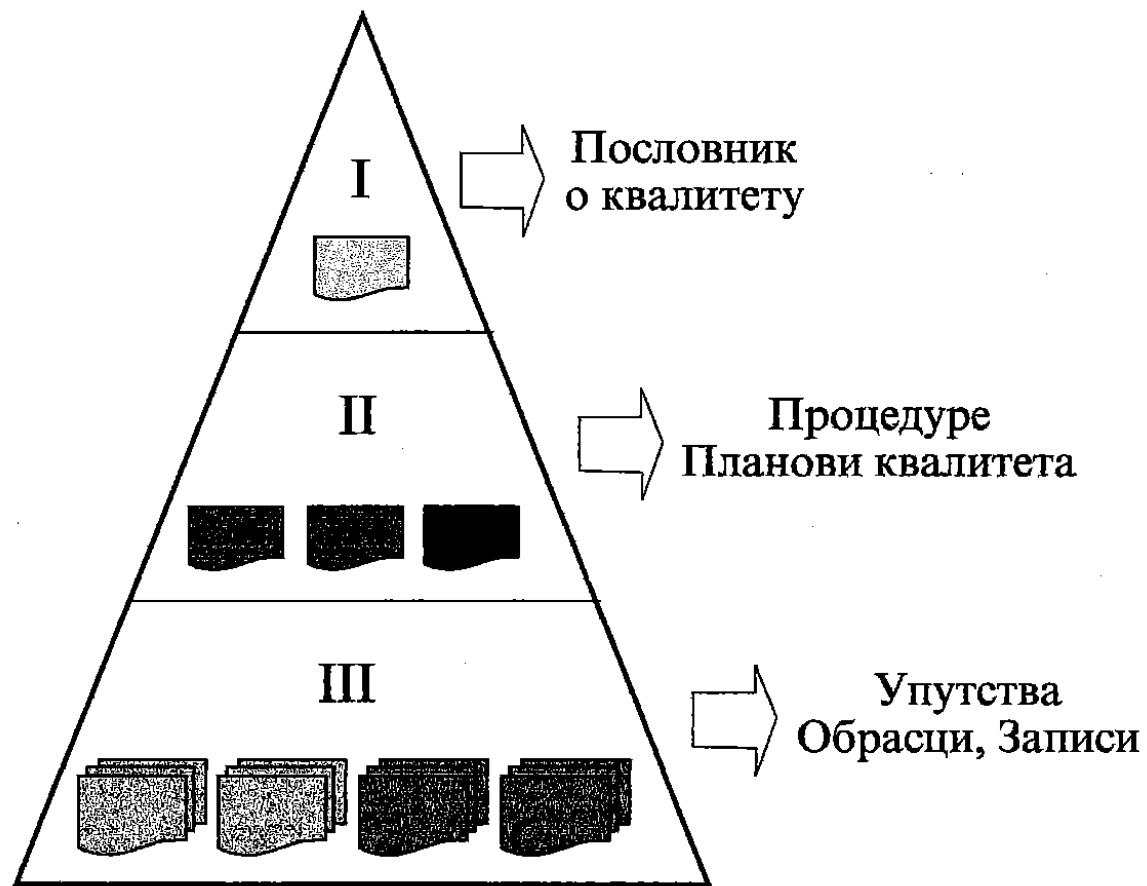


- Organizacija menadžmenta kvaliteta u hotelu zasniva se na podeli i sistematizaciji procesa i radnih operacija u obliku odeljenja;
- Ovo znači da menadžment kvaliteta svojom organizacijom pokriva kompletnu organizaciju strukturu hotela kao poslovno funkcionalnu celinu.

- Sistem menadžmenta kvaliteta se bazira na standardima iz serije ISO 9000. to znači da uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u hotel zahteva usaglašavanje odnosno primenu datih propisa i standarda
- Korak dalje je uvođenje sopstvenih (internih standarda) poslovanja koji predstavljaju originalnu kombinaciju propisa iz oblasti ugostiteljstva i ISO standarda.

- To je karakteristično za multinacionalne hotelske korporacije;
- Njihova ekspanzija omogućava globalnu primenu njihovih internih standarda, čime oni doprinose opštem poboljšanju kvaliteta usluga;
- Duga tradicija definiše opstanak dugi niz godina na tržištu, prilagođavajući se promenama;
- Najbolji način da se tradicija očuva je da se opiše,
 - Opisivanje definisanje kroz formu koja je dovoljno fleksibilna da bude dovoljno senzitivna na promene.

- Dokumentacija menadžmenta kvaliteta
 - Dokumentacija ispunjava potrebe same kompanije kao i zakonske zahteve zemlje u kojoj data kompanija egzistira.
- Uobičajenu dokumentaciju sistema menadžmenta kvaliteta prikazuje sa grafički na sledećoj slici;
- Uobičajenu dokumentaciju sistema menadžmenta kvaliteta sačinjavaju:
 - Poslovnik o kvalitetu, Procedure, Planovi kvaliteta, Uputstvo i Zapisi.



- Poslovnik o kvalitetu predstavlja osnovni dokument kojim se definiše sistem menadžmenta kvaliteta;
- Dati dokument daje garancije da je menadžment kvaliteta uveden, da se održava i da se unapređuje.

- Poslovnik o kvalitetu obuhvata:
 - Prdmet i područje primene sistema menadžmenta kvaliteta u organizaciji;
 - Opis strukture organizacije;
 - Odgovornosti, ovlašćenja i međusobne veze ili pozive na njih (opisi poslova, organizacione šeme);
 - Dokumentovane procedure za sistem menadžmenta kvaliteta ili se poziva na njih;
 - Opis međusobnog delovanja procesa sistema menadžmenta kvaliteta.
- Definiše politiku kvaliteta organizacije kao i odgovornosti i ovlašćenja predstavnika menadžereskog tima zaduženog za kvalitet.

- Procedura (postupak) predstavlja utvređen način za obavljanje neke aktivnosti ili procesa
 - Može biti dokumentovan ili nedokumentovan.

- Plan kvaliteta predstavlja dokument kojim se za određeni projekat, proizvod, proces ili ugovor , definiše primenu procedura i odgovarajućih resursi.

- Radna uputstva predstavljaju detaljne opise o tome kako izvršiti i zabeležiti zadatke (dijagrami toka, tehničke napomene, specifikacije,...).

- Obrasci su dokumenta koji se koriste za zapisivanje informacije
 - Obrazac postaje zapis kada se u njega unesu podaci.

- Zapisi su oblik dokumentacije kojim se dokazuju da se sistem menadžmenta kvaliteta održava i unapređuje.

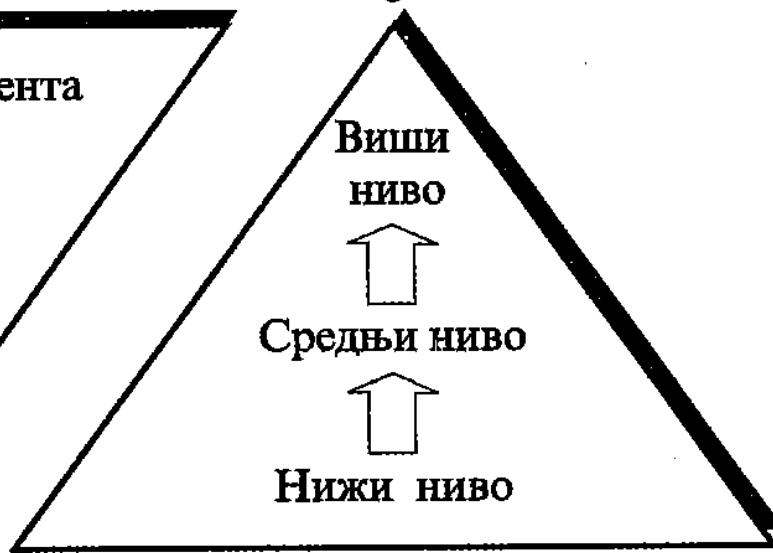
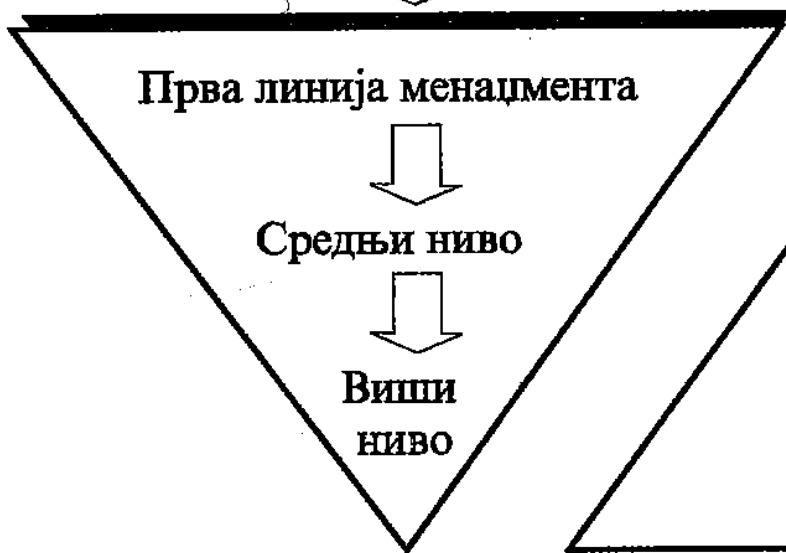
- Odgovornost menadžerskog kadra za upravljanje kvalitetom
 - Odgovornost menadžerskog kadra je definisano kroz donošenje odluka.

- Odnos prema promenama
 - Život u postindustrijskom društvu, u uslovima stalnog protoka informacija koje dovodi do brzih promena;
 - Promene Mogu biti očekivane i neočekivane i mogu se posmatrati kroz šanse i rizike;
 - Inovacije nematerijalnog karaktera u pitanju su organizacione inovacije koji se odnose se na beneficije za goste.



**ДОНОШЕЊЕ
ОДЛУКА**

**СПРОВОЂЕЊЕ
ОДЛУКА**



- Upravljanje kvalitetom
 - Definisanje politike i ciljeva kvaliteta;
 - Upoznavanje zaposlenih sa važnošću ispunjavanja zahteva korisnika, kao i zahteva iz propisa i drugih dokumenata;
 - Sprovođenja periodičnih preispitivanja;
 - Osiguranje raspoloživosti resursa.

- Politika kvaliteta definiše opšte ciljeve kvaliteta;
- Predstavnik za kvalitet, ima funkciju upravljanja kvalitetom.

- Preispitivanje sistema menadžmenta kvaliteta, obuhvata:
 - Rezultati internih i eksternih provera QMS;
 - Analizu reagovanja korisnika;
 - Rezultate merenja performansi procesa i usaglašenosti proizvoda i usluga;
 - Status korektivnosti i preventivnih mera i poteza koji iz njih proističu;
 - Analizu uticaja izmena na sistem menadžmenta kvaliteta;
 - Preporuke za poboljšanje.

- Menadžment resursa
 - Ljudski resursi
 - Najvažniji efekti obuke su
 - Podsticajna znanja za sticanje novih znanja;
 - Svest o znacaju kvaliteta za organizaciju;
 - Sprovođenje menadžmenta kvaliteta;
 - Utvrđivanje i verifikacija osposobljenosti personala;
 - Unapređenje internog komuniciranja i komuniciranja sa korisnicima usluga;
 - Obezbeđenje uslova za kontrolisanje procesa, prikupljanje i analizu podataka, identifikaciju i analizu problema;
 - Uspostavljanje timskog rada.
 - Infrastruktura
 - Radna sredina

- Realizacija usluge

- Prilikom procesa realizacije usluge moraju se utvrditi:

- Ciljevi kvaliteta svakog procesa i zahteva za kvalitetom usluge i ili proizvoda;
 - Odgovarajuća dokumenta i odgovarajući resursi;
 - Aktivnosti verifikacije, validacije, praćenja, kontrolisanje i ispitivanje, koje su specifične za dati proizvod;
 - Zapisi koji su potrebni da bi se obzbedili dokazi o tome da procesi i usluge ili proizvod ispunjavaju zahteve.

- Zahtevi korisnika
 - Zahtevi koje je korisnik specificirao uključujući i zahteve za aktivnosti pre i posle boravka gosta u hotel;
 - Zahteve koje korisnik nije iskazao, ali koji su neophodni za realizaciju hotelske usluge;
 - Zahtevi na osnovu zakona odnosno standarda;
 - Dodatni zahtevi (koje utvrdi uslužna organizacija ili gost).

- Upravljanja kvalitetom marketinga obuhvat:
 - Utvrđivanja potreba i očekivanja segmenata ciljnog tržišta (npr. Kultura, navike, sigurnost, ukus,....);
 - Očekivanja u pogledu dopunskih usluga;
 - Preispitivanje zakonodavstva;
 - Analiza i preispitivanje zahteva korisnika;
 - Konsultacije na nivou svih funkcionalnih celina;
 - Ispitivanje tržišta ;
 - Primena preventivnih mera i kontrole kvaliteta.

Спецификација

услуге	пружања услуге	контроле квалитета услуге
дефинише саму услугу која се пружа	дефинише средства и методе употребљене за пружање услуге	дефинише поступак за оцену и контролу услуге и начина на који се пружа

- Projektovanja kontrole kvaliteta obuhvata:
 - Identifikaciju ključnih aktivnosti svakog procesa koji ima značajan uticaj na datu uslugu;
 - Analizu ključnih aktivnosti radi izdvajanja onih osobina čije će praćenje i kontrola osigurati kvalitet usluge;
 - Definisanje metoda za ocenu i izbor potrebnih osobina.

- Merenja, analiza i poboljšanja
 - Utvrđivanje, prikupljanje i analiza podataka vrši se radi:
 - Postizanja efikasnosti i efikasnosti sistema menadžementa kvaliteta;
 - Utvrđivanje karakteristika procesa i procene trendova procesa;
 - Stalnog poboljšanja procesa;
 - Preispitivanje isporučilaca.

- Troškovi kvaliteta
 - Troškovi kvaliteta i troškovi nekvaliteta;
 - Troškovi nekvaliteta mogu nastati zbog:
 - Nepridržavanja plana aktivnosti;
 - Nepridržavanja procesa rada ili tehnoloških postupaka;
 - Namera ili destruktivnog ponašanja izvršilaca.
 - Neki od autora tvrde da troškovi nekvaliteta mogu dostići 25% ukupnih operativnih troškova bilo koje funkcije.

- Izjava direktora Motorole iz 1987:
 - „Dokumentovali smo uštede koje smo ostvarili time što smo ljude obučili u oblasti statističkih metoda kontrole procesa proizvodnje i metoda rešavanja problema. Za sada smo, zahvaljujući tome, zaradili oko 30 puta više nego što smo uložili – zbog toga uživamao priličnu podršku top menadžmenta.“

- Važna karakteristika dobro koncipiranog programa totalne kontrole kvaliteta (TQC) je da se bolji kvalitet proizvoda odnosno usluge postiže paraleleno sa smanjenjem troškova.

- Po Fajgenbaumu postoji tri kategorije troškova u vezi sa kvalitetom:
 - Troškovi neusaglašenosti, koji nastaju kao posljedica nekvalitetnih materijala odnosno proizvoda koji se koriste u procesu proizvodnje;
 - Procenjeni troškovi koji nastaju zbog održavanja planiranog nivoa kvaliteta organizacije kao i troškova kontrole kvaliteta;
 - Preventivni troškovi koji nastaju preventivno radi sprečavanja nastajanja kvarova.

- Prva grupa troškova predstavljaju troškove nekvaliteta;
- Jasno je da se samo obrazovanjem i motivacijom kadra sa jedne strane strane i planiranjem kvaliteta sa druge strane i preventivnim delovanjem postižu najbolji efekti.

- Provera sistema menadžmenta kvaliteta;
- Organizacija koja želi da se sertifikuje prema zahtevima standarda ISO 9001 i stekne znak kvaliteta mora da obezbedi:
 - Dokumentovani sistem menadžmenta kvaliteta;
 - Zadovoljenje svih zahteva standarda ISO;
 - Sistem menadžmenta kvaliteta koji odgovara potrebama.
- Organizacija koja želi da zadrži znak kvaliteta mora da obezbedi:
 - Kontinuirani proces održavanja i unapređenja sistema menadžmenta kvaliteta;



- Proveru sistema menadžemnta kvaliteta organizacije vrši tim proveravača (eiditor) akreditovanog sertifikovanog tela;
- Znak kvaliteta važno tri godine;
- Interna provera takozvanu proveru preko prve strane vrše lica iz organizacije koja obučena za vršenje provera.

- Eksterne provere

- Preko treće strane vrše sertifikaciona tela ili nezavisni proveravači koja angažuju organizacija u njihovo ime;
- Preko druge strane u organizaciji isporučioaca, kada rukovodstvo kupca želi da se uveri u pouzdanost znaka kvaliteta svog isporučioaca.

- Zastupljenost sistema menadžmenta kvaliteta u svetu.

