1. UVODNA RAZMATRANJA

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja provedenog u ovom radu je mogućnost primjene alata kvaliteta u procesu postizanja totalnog upravljanja kvalitetom (TQM), kao najviše stepenice u sistemima kvaliteta. Upravljanje kvalitetom je relativno novo područje upravljanja i u svijetu se javlja u drugoj polovini dvadesetog vijeka, otprilike paralelno sa pojavom informatike, odnosno informacionog menadžmenta. Za razliku od upravljanja kvalitetom, sam kvalitet je mnogo starija kategorija o kojoj se dugo i naširoko diskutovalo.

Pojam kvalitet različitim ljudima ima različito značenje, pa je pri upravljanju kvalitetom potrebno ispuniti vrlo različite zahtjeve vezane za kvalitet nekog proizvoda ili usluge. Npr. kvalitetan automobil je onaj koji nema grešaka i radi tačno prema očekivanjima. Tako posmatrajući stvari moglobi se reći da je kvalitet u stvari prilagođenost upotrebi. Međutim, postoje i druge definicije koje su mnogo diskutovane. Kvalitet kao „usaglašenost sa specifikacijama" je pozicija koju često promovišu ljudi koji rade u proizvodnjama. Drugi promovišu šire poglede, koji u svoju definiciju uključuju očekivanje da će proizvod ili usluga prevazići očekivanja kupaca. Tako neki vjeruju da je kvalitet sud kupaca ili korisnika o proizvodu ili usluzi koji prevazilazi mišljenje kupca o njegovim stvarnim potrebama i očekivanjima. Drugi smatraju da je kvalitet isporuka proizvoda ili davanje usluge koji zadovoljavaju standarde kupca, zadovoljavaju i ispinjavaju potrebe kupca, zadovoljavaju očekivanja kupca i koji će ispuniti neočekivane buduće potrebe i očekivanja. S druge strane postoje ljudi koji jednostavno ignorišu definicije i kažu: "Znaću šta je kvalitet kada ga vidim". Izgleda da svi mi na neki način „znamo" ili „osjećamo" šta je kvalitet. Proizvod ili usluga koji prevazilazi našu prethodno stvorenu ideju o kvalitetu proizvoda ili usluge će vrlo vjerovatno biti označen kao kvalitetan. Isto tako je jasno da najbolji iz grupe loših proizvoda neće ni u kom slučaju biti označen kao kvalitetan.

Postoje različiti pristupi u definisanju kvaliteta, pa postoje definicije orjentisane ka kupcu, što je danas šire prihvaćeni pristup. Po tom pristupu kvalitet je jednostavno prilagođenost proizvoda ili usluge namjeni i proizvod ili usluga ispunjavaju očekivanja kupca. Prema definicijama orjentisanim ka proizvodnji kvalitet je usklađenost sa dizajnom, specifikacijama ili zahtjevima, gdje nema pojave grešaka. Definicije orjentisane ka proizvodu tvrde da proizvod mora imati nešto što drugi slični proizvodi nemaju i to je njegova dodatna vrijednost, dok definicije orjentisane prema vrijednosti tvrde da je proizvod najbolja kombinacija cijene i osobina.

Kako god se definisao kvalitet, jedno je jasno: Vrijeme tržišta proizvođača je prošlo i nastupila je era tržišta kupaca u kome „Njegovo veličanstvo" kupac i njegovo zadovoljstvo predstavljaju preduslov opstanka na tržištu za sve organizacije. Shvativši to na vrijeme mnoge organizacije nisu bile zadovoljne prostim upravljanjem kvalitetom, pa su u pojedinim indusrijskim granama dodati novi zahtjevi u pogledu obezbjeđenja kvaliteta proizvoda i

usluga, a to je dovelo do razvoja modela izvrsnosti u sistemima upravljanja kvalitetom.

Već time se napravio iskorak od jednostavne filozofije serije standarda ISO 9000 koja je proklamovala princip: Piši šta radiš i radi kako je zapisano. U modelima izvrsnosti organizacije su počele da tragaju za stalnim poboljšanjima, te za tehnikama mjerenja zadovoljstva kupca i unapređenja kvaliteta, proizvoda ili usluga, već i kvaliteta radnih procesa. Tako se stiglo do kategorije totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) koja je stekla vaterene pristalice širom svijeta, kao filozofija i strategija neprekidnog poboljšanja kvaliteta svih elemenata poslovanja.

Da bi se to ostvarilo bilo je potrebno razviti nove tehnike mjerenja, nadzora i poboljšanja, nove tehnike generisanje, sakupljanja i analiziranja ideja, kao i nove tehnike upravljanja raznim segmentima poslovanja jedne organizacije. Sve te tehnike su označene kao alati kvaliteta.

1.2 Cilj magistarskog rada

Ovaj magistarski rad ima za cilj da rasvijetli mogućnosti i načine primjene alata kvaliteta za postizanje najvišeg stepena upravljanja kvalitetom – totalnog upravljanja kvalitetom. BMW je krajem 2007.god. objavio da je tokom te godine ostvario uštede od 1 milijarde dolara zahvaljujući svom sistemu upravljanja kvalitetom koj ise oslanja na TQM filozofiju. To jasno govori da su troškovi kvaliteta, koji objektivno postoje, u dobrim organizacijama mnogo manji od „troškova nekvaliteta".

Sve stvari vezane za kvalitet su se jako ubrzale u cijelom svijetu, tako da se već danas smatra da se stvarni napredak može ostvariti samo integracijom pojedinih koraka na putu ka TQM i preskakanjem pojedinih faza razvoja sistema kvaliteta, odnosno njihovim uključivanjem u naprednije faze.

Naša zemlja, a slično je i u zemljama u okruženju čini vrlo malo ili nimalo napora da se priključi nastojanjima razvijenih zemalja u stvaranju ambijenta koji će obezbijediti proizvodnim i uslužnim djelatnostima razvoj i implementaciju sistema kvaliteta, sposobnog da izdrži tržišnu konkurenciju razvijenih zemalja. Ne vrši se podsticaj ni preduzeća koja su krenula putem ispunjenja zahtjeva standarda serije ISO 9000. Vlada RS je doduše raspisala konkurs za dodjelu podsticajnih sredstava za uvođenje sistema kvaliteta u zainteresoanim preduzećima i ta sredstva su dodijeljenja, ali autor ovog rada nije poznat ni jedan slučaj ozbiljnog sistema kvaliteta koji je projektovan ili implementiran u nekom preduzeću i koji za cilj ima sve ono o čemu je naprijed govoreno: nastojanje da se postigne izvrsnost u svom poslu. Uglavnom se radi o marketinškim trikovima pojedinih firmi i ustanova, a na TV reklamama se vidi da čak ni menadžeri tih firmi pojma nemaju o čemu se zaista radi kada je riječ o sistemima kvaliteta.

U našoj zemlji u ovom trenutku, a naročito u prethodne tri do četiri godine, od kada se intenzivnije radi na uvođenju sistema kvaliteta, nema

dovoljno informacija o kretanjima u svijetu. Ratni i poratni period je pogubno djelovao na priliv novih informacija i znanja iz razvijenih zemalja. Mali je broj inostranih časopisa i knjiga iz oblasti kvaliteta koji se prate u našim sredinama, uključujući i fakultete, a da ne govorimo o konsultantskim kućama. Stoga je razumljivo da je u prvom naletu na naše tržište plasirano znanje koje se nalazilo u "tašnama" ili u nekim papirima dobijenim u prethodnom periodu od partnera sa Zapada. To znanje se najčešte odnosilo na audit proizvoda (product inspection) i dobijeno je prilikom nabavke proizvoda iz razvijenog svijeta.

Zbog sve navedenog, ovaj rad ima dva cilja:

1. Da prikaže načine (modele izvrsnosti) i sredstva (alate kvaliteta) čijom se primjenom relativno brzo mogu naraviti krupni koraci ka sticanju bolje pozicije u međunarodnoj podijeli tržišta robama i uslugama.
2. Da naučnoj i stručnoj javnosti prezentuje dio novijih dostignuća na polju upravljanja kvalitetom u svijetu, preko opisa modela izvrsnosti u Evropi, Americi i Japanu, i da podrobnije predstavi totoalno upravljanje kvalitetom i alate kvaliteta kojim se najefikasnije postiže taj najviši inajsveobuhvatniji nivo upravljanja.

1.3 Polazne hipoteze

Svoju punu afirmaciju upravljanje kvalitetom doživljava tek 80-tih godina prošlog vijeka kada su mnogobrojni propisi i standardi objedinjeni u seriju međunarodnih standarda ISO 9000.

U jeku najvećih aktivnosti na primjeni ovih standarda (90-tih godina prošlog vijeka) u našoj zemlji je izbio rat. Ionako slabo organizovana i dosta nesposobna privreda se nije uspjela oporaviti poslije rata, dijelom zbog rascjepkanosti i usitnjenosti tržišta, a djelom i zbog lošeg kvaliteta proizvoda i uopšte lošeg kvaliteta radnih i proizvodnih procesa. Zbog toga je i ova početna faza u razvoju sistema kvaliteta u ogromnoj većini naših organizacija ostala netaknuta.

U ovome radu je manja pažnja posvećena samim sistemima upravljanja kvalitetom, jer je serije standarda ISO 9000 i njeni zahtjevi već dobro poznata i lako razumljiva, te se može lako implementirati u bilo kojoj organizaciji. Međutim, sama implementacija mjera predviđenih ovom serijom standarda ni u kom slučaju ne garantuje kvalitet proizvodaili usluge koji se proizvodi u predmetnoj organizaciji. Ni certifikacija tog sistema kvaliteta ne daje nikakve garancije kupcima, osim što pokazuje volju isporučioca da zadovolji zahtjeve kupaca.

U našim uslovima, certifikacija u skladu sa zahtjevima serije ISO 9000 obično ne znači poboljšanje kvaliteta, već se obično svodi na pisanje brda dokumentacije u obliku priručnika, procedura, planova i radnih uputstava, koja se rijekto ili nikako ne koriste.

U međuvremenu, u razvijenom svijetu se otišlo daleko naprijed u nastojanjima da se ispune očekivanja kupaca, odnosno da se nadmaše ta očekivanja. Primjenom podesnih alata kvaliteta i usvajanjem niza prostih pravila predviđena standardima može se brzo napredovati. Za tako nešto potrebna je državna strategija i podrška svim organizacijama koje nastoje da se probiju na svjetska tržišta.

Pošto se većina organizacija u našoj zemlji, kao i u zemljama u okruženju nalazi na nultom nivou organizacije sistema upravljanja kvalitetom, to je prostorza stvaranje efikasne strategije potpuno prazan i dobar dio naših preduzeća bi, zahvaljujući dobrim tehničkim i proizvodnim specifikacijama, mogla brzo napredovati ka višim nivoima modela izvrsnosti, uz potrebnu obuku za projektovanje i implementaciju sistema kvaliteta, kao i uz obaveznu obuku za primjenu alata kvaliteta.

1.4 Metode istraživanja

U ovom magistarskom radu su sabrana mnogobrojna znanja i iskustva iz cijelog svijeta, a naročito iz najrazvijenijij zemalja svijeta. Dati su prikazi stanja vezanog za primjenu alata kvaliteta i razvoja modela izvrsnosti u upravljanju kvalitetom u Evropi, SAD i Japanu.

Pored prikaza iz mnogobrojne i raznovrsne literature, autor je u ovaj rad uključio i svoje desetogodišnje iskustvo u projektovanju i implementaciji sistema kvaliteta u skladu sa serijom standarda ISO 9000.

Na taj način je sistematizovana i detaljno obrađena kompletna materija iz oblasti kontinualnog poboljšanja kvaliteta, sa svim prikladnim mjerama i tehnikama za njenu implementaciju.

Svi alati kvaliteta koji su predsatvljeni u ovom radu su potkrepljni primjerima iz različitih organizacija proizvodnog i uslužnog tipa, čime je ukazano na najširu moguću oblast primjene ovih alata.