# Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000

Miroslav Drljača dipl.oec.

EOQ Quality Systems Manager

EOQ Quality Auditor

OVQ Umweltauditor

Zračna luka Zagreb d.o.o. stručni članak

*U članku autor obrađuje ulogu vrhovnog menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000 koja se ogleda u: utvrđivanju pristupa uspostavi sustava kvalitete, dokazivanju opredijeljenosti za razvoj i poboljšanje sustava kvalitete i aktivnom sudjelovanju tijekom realizacije projekta uspostave sustava kvalitete. Vrhovni menadžment svojim autoritetom, stupnjem svjesnosti i odgovornošću mora osigurati sve pretpostavke za uspjeh projekta uspostave sustava kvalitete kako bi došao u fazu upravljanja sustavom kvalitete i na taj si način osigurao snažan menadžerski alat koji mu omogućava izvršavanje menadžerske funkcije.*

1. **Uvod**

Menadžment (*engl. management*) je višeznačan pojam. Njime se označava:

- proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva organizacije

- nosioce i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse

- specifičnu disciplinu, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja. Često se smatra posebnim faktorom proizvodnje i najvažnijim resursom orgnizacije.

Pojam menadžmenta uključuje i upravljanje i rukovođenje.(1)

Jedan od češćih glavnih ciljeva vrhovnog menadžmenta je upravljanje poslovnim sustavom (čitaj sustavom kvalitete) na način koji u konačnici osigurava profit. Interes je to, prije svega, vlasnika. Njegov osnovni kriterij za ocjenu uspješnosti vrhovnog menadžera upravo je uspješnost u ostvarivanju tog cilja. A ostvarivanje ciljeva organizacije temeljni je razlog zbog kojeg menadžeri dobivaju mandat za upravljanje organizacijama.

Organizacijski ciljevi nisu tek skup pojedinačnih ciljeva i poslova svih zaposlenih u nekom poduzeću. Njihovo ostvarivanje često traži velik napor motiviranja, koordinacije, usmjeravanja, uravnoteženja interesa ili prevladavanja konflikata.(2)

U ostvarivanju menadžerske funkcije sva- ki se vrhovni menadžer koristi određenim

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Grupa autora: “Masmedijin poslovni rječnik”, Masmedija, Zagreb 1991. godine, str. 266.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Prof. dr. Velimir Srića: “Trendovi modernog menadžmenta”, Računovodstvo, revizija i financije”, br. 4., svibanj 1995. godine, str. 107.

1

menadžerskim metodama i vještinama. Jedna od sve češće prisutnih menadžerskih metoda je i upravljanje sustavom kvalitete sukladno normi ISO 9000.

Kvaliteta je jedna od najvažnijih ključnih riječi moderne menadžerske teorije i prakse. Ona predstavlja ne samo stil, umjetnički dojam ili lijepi ukras procesima inventivnog menadžmenta, nego novi način razmišljanja i pristupa obavljanju svih poslova. Težnja ostvarenju što viših standarda kvalitete pretpostavka je uspješna tržišna djelovanja.(3)

Da bismo došlo do faze upravljanja sustavom kvalitete kao sastavnicom cjelokupnog poslovnog sustava nužno je sustav kvalitete implementirati i potvrditi. Prvi korak ka ovom značajnom projektu bit će, svakako, prepoznavanje potrebe za implementacijom sustava kvalitete prema zahtjevima sustava normi ISO 9000.

**2. Prepoznavanje potrebe za usklađiva-**

**njem poslovnog sustava s zahtjevima**

**norme ISO 9001**

U svijetu danas ima oko 350.000 privatnih i javnih organizacija u više od 150 zemalja svijeta, koje su implementirale i potvrdile sustav kvalitete prema sustavu normi ISO 9000.

Prema Registru HRN EN ISO 9000 potvrda (certifikata) u Republici Hrvatskoj, kojeg vodi Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo (na dan 05.04.2001. godine) potvrđeni sustav kvalitete prema nekom od modela ISO 9000 ima 248 organizacija različite veličine i različitih djelatnosti. Upis u Registar nije obavezan, pa se pretpostavlja da potvrđeni sustav kvalitete po nekom od modela ISO 9000 u Republici Hrvatskoj ima i više organizacija. U tisku se pojavljuje brojka od oko 340.

Istovremeno, u Republici Hrvatskoj 6 organizacija ima potvrđeni sustav upravljanja okolinom prema normi ISO 14001.

Prema normi HRN EN 45001:1996 Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo ovlastio je 8 laboratorija.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Isto; str. 108. i 109.

Prema normi HRN EN 45 012:1998 Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo ovlastio je 1 organizaciju za ocjenjivanje i potvrđivanje (certificiranje), te 1 organizaciju prema normi HRN EN ISO 45013.(4)

Sve ove organizacije svojedobno su prepoznale potrebu za implementacijom i potvrđivanjem svojeg sustava kvalitete.

Prepoznavanje potrebe za implementa-

cijom i potvrđivanjem sustava kvalitete prema normi ISO 9000 može nastati na nekoliko načina:

1. Na temelju vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti. Postoji pet faza(5) svjesnosti o kvaliteti: spavanje, buđenje, započinjanje, implementacija, održavanje. U fazi buđenja stupanj svjesnosti o kvaliteti vlastitog sustava je na razini kad počinjemo objektivno sagledavati problem. A problem je u neuređenom poslovnom sustavu, gubicima, nezadovoljstvu kupca, niskoj razini motivacije zaposlenih, neodgovaraju-

ćoj organizaciji, niskoj razini kulture tvrtke, gubitku tržišta i sl. U tom trenutku sazrijeva svijest o potrebi za implementacijom sustava kvalitete kao metode za uređenje cjelokupnog poslovnog sustava.

2. Na temelju zahtjeva kupca. Konkurencija na tržištu je činjenica i kupac ima mogućnost izbora. Traži nove dodatne garancije kvalitete, često traži dokaznicu o potvrđenom sustavu kvalitete kao uvjet za daljnju suradnju. Znakovit je primjer TCG Benkovac kojoj je nedavno potvrđen sustav kvalitete prema modelu ISO 9002. Privredni vjesnik prenosi izjavu jednog od menadžera tvrtke koji kaže: “Ozbiljan partner bez toga ne želi s vama raditi. S certifikatom smanjuje troškove. Tvrtka koja posjeduje certifikat jamči tvrtkama u lancu iza nas da ne moraju provjeravati kvalitetu naših proizvoda na ulazu, time smanjuju troškove, a i ušteđuju vrijeme, a vrijeme je novac ...”(6)

Unatoč tome što u ovoj izjavi ima nespretnosti, nazire se osnovna filozofija

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Miroslav Drljača dipl.oec.: “što je ISO” (Upoznavanje s ISO

normama), Skripta, Obrazovni centar Zračne luke Zagreb d.o.o., veljača 2001, godine, str. VI-03.

5. Faze su nazvane slikovito.

6. Privredni vjesnik: “Dobiven ISO 9002” (dm), Zagreb 02. travnja 2001. gdodine, str. 12.

2

sustava kvalitete prema normama ISO 9000ff – stvarne i pretpostavljene potrebe kupca u središtu su pozornosti i cilj je u potpunosti im udovoljiti kako bismo kupca zadržali.

Još 1998. godine dokaznice o sustavu kvalitete prema normama ISO 9000ff i na hrvatskom gospodarskom prostoru tražilo je 45% kupaca. To je za 7% više slučajeva nego 1997. godine. (7)

3. Na temelju potrebe za izlaskom na ino tržišta, bilo samostalno, bilo kao poddobavljač.

“Bez ISO standarda ozbiljne svjetske kompanije ne žele ni stvarati partnerstvo. Tvrtki koja isporučuje lijevane dijelove od aluminija za kompletnu europsku automobilsku industriju (BMW, Mercedes, Citroen, Renault ...), odnosno industriju kućanskih aparata preko koje je benkovački proizvod dio svakog doma u Europi, i dio je lanca najistaknutijih svjetskih tvrtki, ovaj je standard imperativ.” (8)

Često smo svjedoci poteškoća u prodiranju naših tvrtki na ino tržišta, uglavnom zbog nekonkurentnosti (visoki troškovi, nekvaliteta, nekompatibilnost sustava i sl.). U takvim situacijama nerijetko se donosi odluka o uređenju poslovnog sustava kako bi udovoljio zahtjevima ino tržišta.

4. Na temelju zahtjeva međunarodne zajednice. U cilju približavanja europskim ekonomskim i drugim integracijama Republika Hrvatska preuzela je obveze na prilagodbi propisa propisima Europske unije. Domaći dnevni tisak na naslovnim je stranicama prije nekoliko mjeseci objavio da se radi o oko 60.000 stranica, uglavnom europskih normi i propisa, od čega se veći dio odnosi na upravljanje okolinom. Vlada Republike Hrvatske najavila je tada potrebu za angažiranjem oko 2.000 stručnjaka za rad na tim poslovima. Nedvojbeno je da se radi o jednom od uvjeta za približavanje Republike Hrvatske Europskoj uniji. Isto je tako nedvojbeno da je ovaj zahtjev međunarodne zajednice ozbiljno shvaćen.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Prof. dr. sc. Marko Bešker: “Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu”, Zbornik radova: “Put je cilj” drugog simpozija o kvaliteti, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998. godine, str. 23.

8. Privredni vjesnik: “Dobiven ISO 9002” (dm), Zagreb, 2. travnja 2001. godine, str. 12.

Isto je tako nedvojbeno da su poduzete sasvim konkretne mjere. Ministarstvo za javne radove, obnovu i graditeljstvo objavilo je javno prednadmetanje za utvrđivanje liste tvrtki za izradu projekta sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2000.(9) Istovremeno školovalo je dva menadžera kvalitete po EOQ harmoniziranoj shemi.

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja pokazalo je interes za uvođenje sustava kvalitete.

Ministarstvo branitelja i Ministarstvo za europske integracije također su školovala po jednog menadžera kvalitete po EOQ harmoniziranoj shemi.

Ministarstvo zdravstva uvelo je ocjenjivanje kvalitete usluga od strane korisnika (mjerenje stupnja zadovoljstva) u zdravstvenim ustanovama.

Poglavarstvo Grada Zagreba donijelo je: “Smjernice za kvalitetu usluga”, a odnose se na poduzeća u vlasništvu Grada Zagreba.(10) Primjera ima još. To su revolucionarni pomaci u odnosu na dosadašnji način promišljanja.

5. Na temelju pomodarstva. U ovom slučaju nije cilj uređenje poslovnog sustava, nego certifikat koji se u nekom kraćem periodu može koristiti u promidžbene svrhe. Kupnja certifikata radi certifikata, djelovanjem zakonitosti tržišta, ubrzo će pokazati sve negativne strane ovakvih zloupotreba.

Bez obzira na koji od ovih načina je došlo do prepoznavanja potrebe za implementacijom i potvrđivanjem sustava kvalitete prema normi ISO 9000, vrhovni menadžment donosi odluku u kojem će se smjeru odvijati daljnje aktivnosti na implementaciji sustava kvalitete.

**3. Uloga menadžmenta u provođenju projekta uspostave sustava kvalitete**

Uloga vrhovnog menadžmenta u osiguravanju uvjeta za uspostavu sustava kvalitete izuzetno je značajna. Odluke vrhovnog menadžmenta usmjeravat će daljnji tijek svih aktivnosti na

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Večernji list: 14.09.2000. godine, str. 36.

10. Službeni glasnik Grada Zagreba: “Smjernice za kvalitetu usluga”, Broj: 15/2000. godine, 07.08.2000. godine.

3

uspostavi sustava kvalitete, s presudnim utjecajem na konačni rezultat.

Uloga vrhovnog menadžmenta ogleda se u najmanje slijedećem:

Prvo:u utvrđivanju pristupa uspostavi sustava kvalitete. Mogući pristupi su slijedeći:

- uspostava sustava kvalitete samostalna je zadaća menadžmenta. Za ovakav pristup 1998. godine odlučilo se 7,41%(11) organizacija koje su sudjelovale u istraživanju stanja kvalitete i odnosa prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu. Ovaj pristup karakterizira aktivnost jednog ili više menadžera na implementaciji sustava kvalitete, bez dovoljnog uključivanja zaposlenih, bez angažiranja konzultantske tvrtke, često puta bez obrazovanja za kvalitetu. Problemi koji se mogu očekivati nastat će prilikom implementacije dokumentiranog sustava jer će se nametnuta rješenja teško prihvaćati u bazi koja nije pripremljena za ovu aktivnost.

- uspostava sustava kvalitete projekt je svih zaposlenih i menadžmenta. Za ovakav pristup 1998. godine izjasnilo se 48,14%(12), ispitanih organizacija, za razliku od 1997. godine kada je ovakav pristup podržalo svega 10,99% ispitanih organizacija. Ovakav pristup predviđa aktivno sudjelovanje menadžmenta i svih zaposlenih na provedbi projekta uspostave sustava kvalitete i daje veće izglede za uspjeh jer pretpostavlja da će baza, ovaj put kao aktivni sudionik, shvatiti prednosti implementiranog sustava kvalitete, konzumirati određena potrebna znanja i samim tim biti jamac učinkovitosti implementiranog sustava kvalitete.

- uspostava sustava kvalitete samostalna je zadaća ovlaštenika za kvalitetu uz konzultaciju savjetnika.. Na ovaj je način 1997. godine mislilo 49,45% organizacija, a 1998. godine samo 29,63%.(13) Ovakav pristup, bez aktivne uloge menadžmenta i zaposlenih, jamči mukotrpan pud do konačnog cilja. Za očekivati je značajan otpor u bazi zbog nametnutih rješenja i

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Prof. dr. sc. Marko Bešker: “Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu”, Zbornik radova: “Put je cilj”, drugi simpozij o kvaliteti, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998. godine, str. 24.

12. Isto: str. 24.

13. Isto: str. 24.

nedostatnih spoznaja o sustavu kvalitete. Kvaliteta konačnog rezultata je upitna.

- uspostava sustava kvalitete samostalna je zadaća ovlaštenika za kvalitetu. Riječ je o izuzetno teškom pristupu. Za ovaj pristup 1997. godine opredijelilo se 37,36% ispitanih organizacija, a 1998, godine samo 7,41%.(14) Za ovaj pristup karakteristično je da vrhovni menadžment želi implementirati sustav kvalitete, ali zbog nedovoljno spoznaja daje “maksimalnu slobodu” jednom čovjeku koji to treba učiniti, najčešće u zadanom kratkom roku. Ovlašteni pojedinac susretat će se s brojnim problemima, otporima i nerazumijevanjem okruženja. Konačni je rezultat upitan. Najčešće u nekoj od faza projekt bude prekinut.

- uspostava sustava kvalitete ugovorna je obveza konzultantske tvrtke. Tako je 1997. godine mislilo svega 1,10% ispitanih organizacija, dok je 1998. godine ovaj pristup podržalo 7,41%(15) ispitanih organizacija. Kod ovog pristupa karakteristično je da se inicijativa u potpunosti prepušta konzultantskoj tvrtci koja prodaje gotova prepisana rješenja, koja često nemaju puno veze s zahtjevom i posebnostima korisnika. Kod ovog pristupa rokovi su nerealno kratki, a konačni rezultat najčešće je certifikat bez pokrića. Sustav kvalitete u praksi ne funkcionira. U opredjeljenju za ovaj pristup presudilo je pomodarstvo. Postoje primjeri sudskih sporova između organizacije naručitelja i konzultantske tvrtke za slučaj kada je izabran ovaj pristup.

Odluku o izboru pristupa donijet će vrhovni menadžment. O njoj će ovisiti tijek projekta, ali i konačni rezultat.

Za uspjeh projekta bitni su svi sudionici: vrhovni menadžment, ovlaštenik za kvalitetu, savjetnik, zaposleni, konzultantska tvrtka. Sustav kvalitete u organizaciji trebao bi biti rezultat doprinosa svih ovih sudionika, proizašao iz projektnog pristupa: plan, organizacija, koordinacija, provedba, rokovi.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Isto: str. 24.

15. Isto: str. 24.

4

|  |
| --- |
| MENADŽMENT |

|  |
| --- |
| OVLAŠTENIK ZA  KVALITETU  i/ili  MENADŽER KVALITETE |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVJETNIK |  | SUSTAV KVALITETE |  | ZAPOSLENI |

|  |
| --- |
| KONZULTANTSKA  TVRTKA |

Slika 1. *Optimalni model pristupa*

Odlukom o izboru optimalnog modela vrhovni menadžment stvorio je preduvjete za provedbu projektnog pristupa uspostavi sustava kvalitete koji će, po implementaciji, polučivati željene učinke.

Ovlaštenik za kvalitetu i menadžer kvalitete (može biti jedna osoba) ostvarivat će svoju zadaću intenzivnom obostranom komunikacijom sa svim sudionicima u projektu i koordinacijom svih aktivnosti. Konzultantska tvrtka dat će značajan doprinos projektu kroz objektivnu analizu stanja sustava kvalitete, te edukaciju menadžmenta i zaposlenih. Savjetnik najčešće iz sastava konzultantske tvrtke, usmjeravat će tijek aktivnosti prije svega, na izradi dokumentacije kvalitete i implementacije. Zaposleni su u ulozi aktivnih sudionika u projektu, kako kroz obrazovanje za kvalitetu, tako kroz izradu dokumentacije kvalitete i implementaciju sustava. Na ovaj način, svojim prihvaćanjem i aktivnom ulogom u svim fazama projekta, oni su jamac uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete.

Odluka vrhovnog menadžmenta o izboru pristupa u mnogome ovisi o stupnju edukacije vrhovnog menadžmenta za kvalitetu.

Drugo: u dokazivanju opredijeljenosti za razvoj i poboljšanje uspravljanja sustavom kvalitete. Ovu važnu zadaću vrhovni menadžment ostvaruje:

- isticanjem značaja zadovoljenja zahtjeva kupca i drugih zainteresiranih strana, kao i zakona i propisa. Formalni izvor moći vrhovnom menadžmentu osigurava promicanje zadovoljenja zahtjeva kupca kao poslovne filozofije. Na taj se način vrši mobilizacija cijele organizacije za aktivan rad na projektu uspostave sustava kvalitete.

- utvrđivanjem politike kvalitete i ciljeva kvalitete. Ovo će tijekom provedbe projekta postati pisani dokumenti.

- provedbom preispitivanja od strane vrhovnog menadžmenta, vlastitog sustava kvalitete. Podloga za ovo periodično ispitivanje bit će izvješća o provedenim internim auditima (prosudbama) sustava kvalitete u organizaciji. Samo objektivno preispitivanje od strane vrhovnog menadžmenta i objektivna ocjena mogu generirati mjere poboljšanja koje će otkloniti uočene nedostatke sustava kvalitete, a time i poslovnog sustava u cjelini.

- osiguravanjem raspoloživosti neophod-

nih resursa.Zadaća je vrhovnog menadžmen-

5

ta, pored ostalog, osigurati i učiniti dostupnima resurse potrebne za implementaciju, a poslije i upravljanje sustavom kvalitete (kadrove, radnu sredinu, financije, informacije, infrastrukturu, dobavljače i partnerstva, prirodne resurse).(16) Ozbiljniji nedostatak bilo kojeg od njih može umanjiti učinke svih sudionika u projektu uspostave sustava kvalitete.

Treće: tijekom realizacije projekta za uspostavu sustava kvalitete. Svaka faza u projektu uspostave sustava kvalitete može biti presudna za daljnju sudbinu projekta. Stoga i tijekom realizacije projekta uspostave sustava kvalitete vrhovni menadžment ima određene obaveze koje treba ispuniti:

- obrazovanje za kvalitetu nužno je za podizanje stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće. Uloga vrhovnog menadžmenta u ovom dijelu neće biti ispunjena ukoliko on osigura obrazovanje samo za zaposlene. Vrhovni menadžment i sam se mora obrazovati za kvalitetu jer jedino tako može u potpunosti sagledati cilj i svrhu implementacije sustava kvalitete i sve mogućnosti koje nudi upravljanje sustavom kvalitete.

- donošenje utvrđene politike kvalitete kao pisanog dokumenata na sažet, jasan način koji će svi u organizaciji razumijeti. Politika kvalitete od trenutka donošenja obvezuje sve zaposlene u organizaciji.

- obvezu utvrđivanja ciljeva poslovne politike i politike kvalitete kao pisanog dokumenta. Realnost postavljenih mjerljivih ciljeva kvalitete konačno daje do znanja svima da je sve mjerljivo, a time i podložno vrednovanju.

- stvaranje pogodne klime, kako među radnicima tako i menadžmentu nižih razina, za realizaciju utvrđene politike kvalitete i ciljeva kvalitete. Obavljanjem ove zadaće vrhovni menadžment daje značajan doprinos povećanju razine kulture organizacije. Pored toga, osigurava se ostvarivanje postavljenih ciljeva i provedba utvrđene politike. Važno je izgraditi svijest svih zaposlenih do razine na kojoj svatko i svi u organizaciji vide kon-

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Dr. sc. Nenad Injac i Miroslav Drljača dipl.oec.: “Upravljanje financijskim resursima”, Skripta, Oskar, Zagreb 2000. godine, str.11.

kretan interes za uspješnu realizaciju projekta uspostave sustava kvalitete.

- modeliranje sustava. Često puta podrazumijeva prilagodbu postojeće organizacije s pratećim kadrovskim rješenjima. Posebice se to odnosi na sustav kvalitete prema normi ISO 9001:2000 koja pretpostavlja orijentiranost na procese. Prilagodba organizacije zahtjevima sustava kvalitete neće i ne mora uvijek odgovarati svačijim osobnim interesima iz bilo kojeg razloga. Vrhovni menadžment često će puta pri modeliranju sustava biti u poziciji arbitra između različitih ponuđenih rješenja. Tu zadaću mora obaviti objektivno i odlučno.

- upravljanje konfliktima.

**4. Upravljanje konfliktima s aspekta pro-**

**jekta uspostave sustava kvalitete**

Projekt uspostave sustava kvalitete zadire u sve pore organizacije, dotiče sve poslovne funkcije i tiče se svih zaposlenih.

Uloga ovlaštenika za kvalitetu, a posebice menadžera kvalitete dovodi ih u situacije višestruke komunikacije s rukovoditeljima koji rukovode pojedinim poslovnim funkcijama i s ostalim zaposlenima. Dodamo li tome učinke neuređenog poslovnog sustava, među kojima je i postojanje i djelovanje neformalnih izvora moći, te eventualno pogrešno izabrani pristup projektu uspostave sustava kvalitete, ušli smo u područje opasnosti za projekt. Opasnost se sastoji u najmanje slijedećem:

- rukovoditelji pojedinih poslovnih funkcija mogu imati osjećaj da im se netko miješa u posao

- mogu steći dojam kako su njihove funkcije podređene

- mogu stoga nevoljko surađivati na projektu uspostave sustava kvalitete ili suradnju odbiti

- mogu shvatiti osobno ono što nema nikakve veze s privatnošću

- mogu izazvati prekid projekta.

Jedna od značajnih karakteristika projekta uspostave sustava kvalitete je sveobuhvatnost. Stoga se projekt praktički cijelo vrijeme svojeg trajanja odvija u po-

6

dručju konflikta.

Konflikt definiramo kao proces u kojem osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobe B nekim oblikom blokade koji će rezultirati u onemogućava-

nju osobe B da postigne svoje ciljeve i interese. Konflikt se definira i kao nesklad između zaposlenih pojedinaca i radnih grupa

Emocije

Ne podržavam ovaj projekt

Ovo je uvreda

Uskratit ću suradnju

zorni utjecaji koji bi pridonijeli stagnaciji ili nazadovanju organizacije. Stoga, potrebno je spoznati uzroke (izvore) i tipove konflikta.

Ako izostane pravodobna spoznaja o njihovom eventualnom konstruktivnom i destruktivnom utjecaju, izostat će i pozitivni učinci, a razorni utjecaji pridonijet će nazadovanju organizacije.(18)

· Točka vjerojatnosti

prekida projekta

Misli da je najvažnije

to što on radi

Miješa mi se u posao

Slika 2. *Funkcija eskalacije negativnih*

*emocija (funkcija konflikta )*

ili organizacijskih jedinica.(17)

Neovisno o tome radi li se o formalnim ili neformalnim izvorima moći, u dinamici vremena, ukoliko je izostalo upravljanje konfliktima, eskaliraju negativne emocije

prema projektu uspostave sustava kvalitete. Izostanak upravljanja konfliktima najčešće će izazvati prekid projekta.

Konflikti se u timu ili organizaciji trebaju rješavati pravodobno, kako bi se izbjegli ra-

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Katarina Trcol: “Modeli uspješnog upravljanja konfliktima u tržišnome gospodarstvu”, Slobodno poduzetništvo, TEB-poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, Broj: 3/2001. godine, str. 189.

Vrijeme

Vrhovni menadžment trebao bi imati sposobnost:

- pravovremenog uočavanja konflikta

- priznavanja postojanja konflika

- shvaćanja važnosti rješavanja konflikta

- spoznaje o uzrocima (izvorima) konflikta

- spoznaje o tipovima konflikta

- spoznaje o načinima savladavanja konflikta

- upravljanja konfliktima.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Isto: str. 196.

7

Kada se konflikt ignorira na najvišoj razini menadžmenta, stvara se kompanija koja se strastvenije natječe sama sa sobom nego li sa svojim konkurentima. Takva kompanija zasigurno je osuđena na propast ukoliko ne riješi postojeću situaciju.(19)

**5. Zaključak**

Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete nezamjenjljiva je. Ta uloga ogleda se kako kod utvrđivanja samog pristupa uspostavi sustava kvalitete, tako kod dokazivanja opredijeljenosti za razvoj i poboljšanje upravljanja sustavom kvalitete, a i tijekom realizacije projekta za uspostavu sustava kvalitete.

Menadžment može i treba delegirati dio ovlasti i odgovornosti za projekt na ovlaštenika za kvalitetu ili menadžera kvalitete, ali ne može time sebe osloboditi odgovornosti za projekt.

Autoritet vrhovnog menadžmenta i formalni izvor moći moraju biti usmjereni ka uspješnoj realizaciji projekta uspostave sustava kvalitete. Izostane li taj autoritet u bilo kojoj fazi realizacije projekta, uspjeh projekta postaje upitan. Eventualni prekid projekta najgore je moguće rješenje. Bude li se ikad ponovo želio provesti, bit će puno teže nego prvi put.

Nije dovoljna samo odluka vrhovnog menadžmenta o pokretanju projekta uspostave sustava kvalitete, već aktivno sudjelovanje u svim njegovim fazama. Pri tome se ne smije zaboraviti da projekt tijekom svih svojih faza prolazi područjem konflikta. Upravljanje konfliktima stoga postaje jednom od temeljnih pretpostavki za uspjeh projekta i organizacije u cjelini.

## Sažetak

Različitost pristupa projektu uspostave sustava kvalitete definira različitost putova i različitost kvalitete konačnih rješenja. Kvali-

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

19. Isto: str. 196.

teta konačnih rješenja mora biti u funkciji načina na koji smo prepoznali potrebu za uspostavom sustava kvalitete. Najgora je kombinacija kad sustav kvalitete moramo, a ne znamo uspostaviti. Neznanje je izlječivo, a moranje možemo pretvoriti u htijenje. Ovu radikalnu pretvorbu može izvršiti jedino vrhovni menadžment autoritativnim, stručnim, svjesnim i odgovornim pristupom projektu uspostave sustava kvalitete, od prepoznavanja potrebe i donošenja odluke o izradi Plana projekta, realizacije projekta, do potvrđivanja sustava kvalitete i stvaranja uvjeta za upravljanje sustavom kvalitete. Tek dosizanjem faze u kojoj upravljamo sustavom kvalitete, vrhovni menadžment ima u rukama još jedan alat koji mu definitivno olakšava i omogućava izvršenje menadžerske funkcije.

Literatura:

1. Prof. dr. sc. Marko Bešker: “Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu”, Zbornik radova: “Put je cilj”, drugi simpozij o kvaliteti, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998.

2. Miroslav Drljača dipl.oec.: “Što je ISO” (Upoznavanje s ISO normama), Skripta, Školski centar Zračne luke Zagreb d.o.o., Zagreb, veljača 2001.

3. Grupa autora: “Masmedijin poslovni rječnik”, Masmedija, Zagreb 1991.

4. Dr. sc. Nenad Injac i Miroslav Drljača dipl.oec.: “Upravljanje financijskim resursima”, Skripta, Oskar, Zagreb 2000.

5. Privredni vjesnik: “Dobiven ISO 9002” (dm), Zagreb, 02. travnja 2001.

6. Službeni glasnik Grada Zagreba: “Smjernice za kvalitetu usluga”, Broj: 15/2000 godine, 07.09.2000.

7. Prof. dr. Velimir Srića: “Trendovi modernog menadžmenta”, Računovodstvo, revizija i financije”, br. 4, svibanj 1995.

8. Katarina Trcol: “Modeli uspješnog upravljanja konfliktima u tržišnome gospodarstvu”, Slobodno poduzetništvo, TEB-poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, Broj 3/2001.

9. Večernji list: 14.09.2000.

8

NAPOMENA: Ovaj članak objavljen je u časopisu: “Slobodno poduzetništvo” br. 10, svibanj 2001., kojeg izdaje TEB – Zagreb.

Isti članak objavljen je i u časopisu “Elektrika” u broju 11, svibanj-lipanj 2001. godine.