

Stručni rad
UDK: 005; 331+005.336
Rad zaprimljen: 21.06.2022.
Rad prihvaćen: 05.09.2022.

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U REGIONALNIM RAZVOJNIM AGENCIJAMA

dr.sc. Boris Sabatti

Istarska razvojna agencija, Pula, Hrvatska

boris.sabatti@ida.hr

SAŽETAK RADA

Sustavno djelovanje institucija koje se bave razvojnim programima, kako na lokalnoj regionalnoj, tako i na državnoj i europskoj razini nužno je, jer omogućuje i ubrzava razvoj te građanima na taj način osigurava neprestanu kvalitetu rada i življenja. Stvaranje uvjeta za razvoj sustava upravljanja kvalitetom, kojim se obuhvaćaju aktivnosti različitih područja – od obrazovanja i znanosti, uklanjanja administrativnih prepreka i prevelike propisanosti do jačanja poduzetničkih potpornih institucija i poslovne infrastrukture te regionalnoga razvoja, neophodan je korak u tom razvojnom procesu. Nerazvijen institucionalni okvir u RH koji nedovoljno upravlja kvalitetom rezultirao je izostankom koordiniranog planiranja razvoja te nedovoljnom povezanošću središnje sa županijskom i lokalnom razinom po pitanju razvojnih inicijativa, protoka informacija i usklađivanja nacionalnih, regionalnih i lokalnih razvojnih ciljeva i prioriteta – s ciljem optimalnog iskorištavanja cjelokupnih razvojnih resursa i teritorijalnih potencijala. Kvalitetno vodstvo mora znati prepoznati osnovne promjene u vanjskoj i unutarnjoj okolini kroz regionalni gospodarski plan te izgradnjom i jačanjem vlastitih potpornih institucija omogućiti i stvoriti uvjete za provođenje strategije razvoja i unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom. Razvojem i primjenom novih modela upravljanja kvalitetom u regijama odnosno regionalnim razvojnim agencijama, generirat će se i unaprijediti gospodarski razvoj, povećati zaposlenost, potaknuti investicije, unaprijediti turizam i ruralni razvoj, jednom riječju, takve regije postat će konkurentnije u odnosu na one regije koje takav model ne primjenjuju. Zahvaljujući navedenom, najrazvijenije regije i tvrtke danas ulažu znatna sredstva u razvoj i

primjenu sustava za upravljanje kvalitetom u području regionalnoga razvoja. U tom smislu, rad nudi osvrt na razvoj sustava za upravljanje kvalitetom, specifičnosti primjene ovih sustava u regionalnim razvojnim agencijama, kao i koristi koje se primjenom spomenutih sustava mogu ostvariti.

Ključne riječi: sustavi za upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2015, regionalne razvojne agencije

1. UVOD

Mala i srednja poduzeća imaju veliku i rastuću ulogu u svjetskom gospodarstvu, te iz tog razloga javni bi sektor morao još više pomagati i pružati podršku putem institucionalne podrške malom i srednjem poduzetništvu da bi ono povećalo konkurentnost, zapošljavanje i generiralo novi gospodarski rast. Sveobuhvatan zakonski, strateški i institucionalni pristup razvoju malog i srednjeg poduzetništva pretpostavka su jačanja konkurentne sposobnosti gospodarstva. Stoga se poticanje malog i srednjeg poduzetništva mora provoditi kontinuirano, uz uvođenje europskih i svjetskih standarda te kroz implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u lokalnim i regionalnim razvojnim agencijama. Jačanjem poduzetništva doprinosi se zaposlenosti, učinkovitosti sustava socijalne sigurnosti, poticanju domaće proizvodnje i izvoza i stvaranju povoljne poduzetničke klime, te se ostvaruju smjernice o malom gospodarstvu kao generatoru razvoja. Malo gospodarstvo je uz poticajne mjere održalo gospodarski razvoj, te je postalo činiteljem od značaja za prilagodbu tržišnim kretanjima i razvoja ukupnog gospodarstva.

S današnjim porastom i potrebama malih i srednjih poduzeća i njihovim opstankom na tržištu veliki su izazovi i zahtjevi i za potporne poduzetničke institucije kako bi se ispunile potrebe i očekivanja poduzetnika. Zadržavanje i postizanje konkurentnosti poduzeća, zadovoljenje želje, zahtjeva i očekivanja poduzetnika ovisi i o samoj kvaliteti poslovnih procesa potporne institucije, te samih usluga regionalnih razvojnih agencija koje dolaze kao rezultat tih procesa. Pri tome je bitna sposobnost same razvojne agencije da stalno implementira nova znanja glede kvalitete, radi na poboljšanjima procesa koji vode u daljnji razvoj i stalno poboljšavanje tih procesa. U ovome radu ću obraditi normu ISO 9001:2015, kao i pojašnjenje svih njezinih zahtjeva. Potporna poduzetnička institucija koja će se analizirati je Istarska razvojna agencija – IDA d.o.o..

S obzirom na navedeno, ključni ciljevi rada jesu:

- definiranje značaja i uloge regionalnih razvojnih agencija u razvoju poduzetništva Republike Hrvatske
- osmišljavanje modela planiranja procesa regionalnih razvojnih agencija
- unaprjeđenje mjera za poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom u regionalnim razvojnim agencijama.

2. REGIONALNE RAZVOJNE AGENCIJE

Regionalne razvojne agencije (RRA) su posebne organizacije koje kao svoj osnovni cilj definiraju sveukupni razvoj regije koju pokrivaju. Svrha razvojnih agencija je da potiču gospodarski razvoj regije u skladu s donesenim planovima i strategijama, odnosno da koordiniraju između planova i strategija regionalne razvojne politike koje se donose na državnoj razini te njihove implementacije na nižim razinama, dakle konkretne poslovne subjekte.¹ Nadalje, Regionalne razvojne agencije osnovni su instrument gospodarske infrastrukture koje se osnivaju radi podržavanja lokalnog i regionalnog razvoja. Uobičajeno je da se ovakve institucije različito nazivaju. Pretežito se radi o lokalnim i regionalnim agencijama, uredima ili centrima, koji se razlikuju organizacijski (privatne, državne, županijske, gradske, mješovite) i funkcionalno (jednofunkcionalne ili višefunkcionalne - ovisno o tome jesu li nadležne za opći razvoj ili određene ciljane aktivnosti, specifične grupe itd.). Njihova uloga može biti dominantna u formuliranju, primjeni i nadzoru politika i mjera koje vode k restrukturiranju određenog područja. Među ostalim, one mogu davati savjetodavne usluge lokalnim investitorima, privlačiti nova poduzeća u regiju, stvarati i poboljšavati komunikaciju sa svim akterima lokalnog gospodarstva, razvijati lokalno industrijsko zemljište, te promovirati danu regiju kao atraktivnu lokaciju za nove investicije. Od posebne je važnosti njihova uloga u diseminiranju informacija (o tržištima, dobavljačima, kupcima, zajmovima, regulativi, drugim razvojnim projektima, standardima i sl.). U Hrvatskoj posluju 21 regionalne razvojne agencije koje predstavljaju vrlo efikasan način poticanja poduzetništva te da su ključne za gospodarski razvoj regije i zemlje.

3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM - ISO 9001:2015

ISO 9001 je međunarodni standard za sustave upravljanja kvalitetom, objavljen od međunarodne organizacije za standardizaciju. Standard je ažuriran 2015. g., te se sada naziva ISO 9001:2015. Za objavljivanje i ažuriranje sustava, potrebno je prihvaćanje sustava od strane svih zemalja članica, da bi na taj način postao međunarodno priznat standard. Usvajanje sustava upravljanjem kvalitetom vrlo je dobra odluka za organizaciju, jer se na taj način poboljšavaju sveukupne smjernice kvalitete, koje ujedno osiguravaju i dobru podlogu za inicijativu održivog razvoja. Prednosti za organizaciju koja usvaja ovu međunarodnu normu su: sposobnost da se dosljedno isporuče svi proizvodi, kao i pružanje usluga koje ispunjavaju zahtjeve kupaca i da budu u skladu sa svim zakonima i propisima, zadovoljniji kupci, upravljanje rizicima i prilikama vezanima uz kontekst i ciljeve organizacije i sposobnost dokazivanja da je sve u skladu sa

¹ Sabatti B.: „Regionalne razvojne agencije u funkciji razvoja poduzetništva“, doktorska disertacija, Sveučilište u Puli; Pula, 2011., str. 67.

propisima i zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom² u ovoj međunarodnoj normi služe kao zahtjevi za proizvode i usluge organizacije. Ova međunarodna norma primjenjuje procesni pristup PDCA, kao i pristup baziran na rizicima.

4. MODEL IMPLEMENTACIJE SUSTAVA KVALITETE - ISTARSKA RAZVOJNA AGENCIJA

Na odabranoj agenciji prikazati ću kako su implementirani zahtjevi norme ISO 9001:2015, te procijeniti rizike i prilike za identificirane procese. Prikazati ću kako se provodi cijeli proces u ovome poduzeću, kao i predložiti moguća poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom. IDA d.o.o. već od 2004. godine unaprjeđuje svoje poslovanje, poboljšava kvalitetu svojih usluga kao i zahtjeve svojih vlasnika, poslovnih partnera i samih klijenata pridržavajući se standarda kvalitete, te zahtjeva ISO 9001:2015. Poduzeće nastoji u potpunosti osigurati siguran rad i zadovoljstvo zaposlenika kao i usaditi svijest da profitabilnost, rast i razvoj poduzeća uvelike doprinosi svaki zaposlenik zasebno. Zadatak implementacije sustava upravljanja kvalitetom nije jednostavan proces. To je opširan postupak koji zahtjeva ispunjenje svih zahtjeva glede kvalitete, suradnju svih stručnih kadrova unutar organizacije, te na kraju dobru uspostavu menadžmenta u provođenju takvog sustava. Stalno unaprjeđenje kvalitete proizvoda i rad na njihovom poboljšanju kvalitete bitne su sastavnice koje se stalno izmjenjuju unutar poduzeća.

Svrha sustava upravljanja kvalitete u Istarskoj razvojnoj agenciji jest da osigura zahtijevanu kvalitetu tijekom obavljanja poslovnih aktivnosti poticanja malog i srednjeg poduzetništva te precizno, točno i pravovremeno obavljanje svih aktivnosti (osnovnih i pratećih) poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. Za funkcioniranje sustava odgovoran je direktor IDA-e d.o.o., dok je svaki zaposleni odgovoran za kvalitetu svog rada. Odgovornost direktora je ključna te mora osigurati i provoditi sljedeće elemente:

- utvrditi i provoditi politiku kvalitete,
- utvrditi mjerljive i ostvarive ciljeve i pripadajuće planove
- analizirati i ažurirati ciljeve najmanje jednom godišnje,
- nadzirati i mjeriti ključne poslovne aktivnosti
- učiniti zaposlenike svjesnim i predanim da se ispunjavaju zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika i razumijevanja zahtjeva i razloga uvođenja sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000. U tom smislu potrebno je dostići odgovarajuću razinu svjesnosti koja će ostvariti utvrđene mjerljive ciljeve kvalitete i provođenje svih pripadajućih planova,

² Norma ISO 9001:2015, <https://repozitorij.hzn.hr/norm/HRN+EN+ISO+9001%3A2015> (28.06.2022.)

- osigurati sredstva i ljudske resurse za postizanje ciljeva kvalitete i provođenje svih pripadajućih planova,
- provoditi procjenu stanja sustava, te unaprjeđivati sustav upravljanja kvalitete.³

Zahtjevi korisnika usluga tj. malih i srednjih poduzetnika Istarske županije su ključni a direktor mora omogućiti da se zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika i njihova očekivanja ispunjavaju sa što manjim brojem primjedbi u cilju očuvanja povjerenja korisnika usluga/poduzetnika, ispitati mogućnosti IDA-e d.o.o. da dodatno udovolji zahtjevima korisnika usluga/poduzetnika. To se odnosi i na zahtjeve koji se prethodno nisu ispunjavali i/ili korisnici usluge/poduzetnici nisu to (još) zahtijevali, a na temelju resursa i mogućnostima sa kojima IDA d.o.o. raspolaže, zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika moraju biti potpuno razumljivi i usklađivi sa mogućnostima IDA-e d.o.o. i obrnuto.

U cilju **neprestanog usavršavanja i unapređivanja sustava** upravljanja kvalitetom i učinkovitosti IDA d.o.o. utvrđuje ostvarive planove i mjerljive i ostvarive ciljeve. Pod pojmom mjerljivosti podrazumijeva se da se ostvarivost ciljeva brojčano može iskazati, što rezultira sa:

- poboljšanjem učinkovitosti poslovnog sustava te poboljšanjem poslovnih rezultata,
- povećanjem povjerenja kod korisnika usluga/poduzetnika,
- zadovoljstvu djelatnika i dodatnom motiviranošću djelatnika,
- poboljšanjem društvenog ugleda IDA-e d.o.o.⁴

Usvojen sustav upravljanja kvalitetom se **provjerava** kada je potrebno, a najmanje jedanput godišnje od strane Uprave sukladno radnoj Uputi o sastancima o čemu se vodi Plan aktivnosti. **Provjera Uprave** se sastoji od opsežne procjene sustava upravljanja kvalitete, a uključuje ulazne podatke:

- zaključke prijašnjih provjera Uprave
- analizu učinkovitosti planova s obzirom na utvrđenu učestalost izvještavanja,
- prikladnost – primjenjivost dokumenta sustava kvalitete,
- analizu ključnih primjedbi korisnika usluga/poduzetnika (kvantitativna i kvalitativna analiza primjedbi) na rad IDA-e d.o.o.,
- analizu realiziranosti ciljeva,
- nalaze prijašnjih internih audita i predloženih provedenih popravnih radnji,
- nalaze prijašnjih audita certifikacijske tvrtke i provedenih predloženih popravnih radnji,
- ocjenu stanja ljudskih resursa, učinke obuke – obrazovanja.

³ Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018., str. 11.

⁴ Istarska razvojna agencija: „Program poticanja obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Istarskoj županiji“, IDA, Pula, 2021., str. 17.

te izlazne podatke:

- postavljanje novih [ciljeva](#) ili korekcija postojećih,
- postavljanje novih [planova](#) ili korekcija postojećih,
- izmjene dokumenata sustava kvalitete,
- popravne radnje kao posljedica primjedbi korisnika usluga/poduzetnika,
- smanjenje broja reklamacija,
- poboljšanja uvjeta radne okoline,
- sredstva potrebna za poboljšanje sustava (ljudska, financijska, materijalna, itd.).

Izvešća o zaključcima Uprave distribuiraju se svom relevantnom osoblju unutar tvrtke. Zapisi o procjeni sustava kvalitete od strane Poslovodstva čuvaju se najmanje tri godine.

IDA d.o.o. u cilju ispunjavanja zahtjeva korisnika usluga/poduzetnika i zahtjeva norme ISO 9001:2015 omogućuje sve potrebne resurse što podrazumijeva **ljudske resurse i odgovarajuću razinu stručnosti te opremu**. Odgovornost Uprave je da uspostavi prijenos znanja, iskustva i potiče djelatnike da međusobnom komunikacijom:

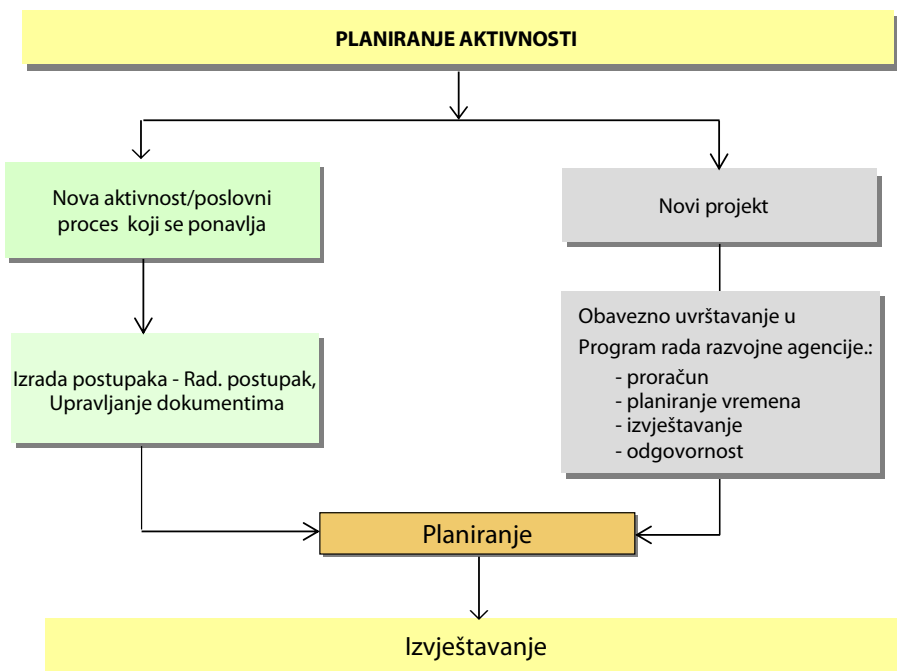
- utvrđuju potrebe za podizanje razine znanja – vještina, tj. procjenjuju razinu stručnosti osoblja za koje su odgovorni,
- predlažu planove obrazovanja i obuke,
- prenose svoja stručna znanja i iskustva na manje iskusne i manje stručne kolege,
- predlažu nova rješenja (organizacijska, tehnološka, komercijalna).

IDA d.o.o. ima utvrđene **kriterije za osoblje** koje neposredno utječe na kvalitetu poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. Prilikom zapošljavanja preporuča se udovoljavati zahtjevima Opisa radnog mjesta– odnosno provoditi Planove obrazovanja, koji ostvaruju zahtijevanu razinu stručnosti utvrđenu Opisom radnog mjesta. Obuka i obrazovanje djelatnika mora se provoditi tijekom zapošljavanja novih zaposlenika, za djelatnike koji mijenjaju radno mjesto unutar tvrtke te konstantna obrazovanja za stjecanje novih znanja i kompetencija.

IDA d.o.o. definira i **održava infrastrukturu** koja je potrebna za usklađenost sa zahtijevanom kvalitetom poslovnih aktivnosti poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. To podrazumijeva da se u skladu sa financijskim mogućnostima koristi što je moguće suvremenija tehnologija, hardware i software, potrošni materijal i ostale prateće uslužne djelatnosti.

Planiranje procesa svih aktivnosti razvojne agencije mora sadržavati planove, poslovne aktivnosti procesa poticanja malog i srednjeg poduzetništva, nadzorne i kontrolne poslovne aktivnosti i Zapise.

Slika 1. Model planiranja procesa regionalnih razvojnih agencija



Izvor: Izrada autora, lipanj 2022 .g.

Zadovoljstvo korisnika usluga/poduzetnika treba se stalno mjeriti, što znači da postoje direktni i česti kontakti sa korisnicima usluga/poduzetnicima. Kontakte treba bilježiti a poželjno je da mjerenje zadovoljstva podrazumijeva već utvrđena pitanja. Način utvrđivanja zadovoljstva korisnika vršio bi se neposrednim kontaktom, telefonskim kontaktom, e mailom te provođenjem anketa. Sa rezultatima provjere zadovoljstva korisnika usluga/poduzetnika treba upoznati djelatnike razvojne agencije te treba podatke o zadovoljstvu korisnika usluga/poduzetnika koristiti kao bazu za otklanjane nedostataka ili uvođenje poboljšanja - **popravne i zaštitne radnje**.

Sa nesukladnom uslugom/procesom postupa se u skladu sa relevantnim postupcima koje uključuju, među ostalim, slijedeće odredbe:

- Odgovorno osoblje dužno je proslijediti potpunu informaciju o nesukladnoj robi/usluzi/procesu odgovornoj osobi.
- Predstavnik Uprave u dogovoru sa direktorom procjenjuje nesukladnost i definira postupanje sa nesukladnom robom/uslugom/procesom.
- Postupak za postupanje s nesukladnom robom/uslugom/procesom definira vođenje zapisa o prirodi nesukladnosti, načinu njenog uklanjanja

nja i odgovornostima za čuvanje i analizu podataka o nesukladnoj robi/ usluzi/procesu.

- Prepravljena ili modificirana roba/usluga/proces iznova se testira u skladu sa odgovarajućim postupcima.⁵

Rezultat **certifikacije** jest efikasniji rad organizacije uz usklađenost procesa i razumljivost od strane zaposlenika i vanjskih dionika, što će rezultirati većom produktivnosti i učinkovitosti te smanjenjem internih troškova.⁶

Konačno, Sama metodologija neprekidnog **poboljšavanja sustava kvalitete** temelji se na Walter Andrew Shewhart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug (PDCA krug). Drugim riječima, neprekidnim ponavljanjem radnji planiraj - P (eng.plan), učini - D (eng.do), provjeri - C (eng.check) i djeluj - A (eng.act) za svaki identificirani poslovni proces ili podproces neke organizacije stvaraju se preduvjeti za ostvarivanje konačnog cilja, a to je neprekidno poboljšanje ukupne učinkovitosti uspostavljenog sustava. Regionalne razvojne agencije neprestano moraju poboljšava način obavljanja poslovnih aktivnosti što je prikazano kroz Demingov krug u Slici 2.

Slika 2. Model poboljšavanja poslovnih aktivnosti razvojnih agencija kroz Demingov krug



Izvor: Izrada autora, srpanj 2022. g.

⁵ Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018., str. 28.

⁶ <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> str.90. (18.07.2022.)

Ključni doprinos potpunog upravljanja kvalitetom je svijest da se na kvalitetu proizvoda i usluga ne djeluje samo kroz poslovne procese izravno povezane s njihovom izradom isporukom već i putem svih ostalih poslovnih procesa koji mogu neizravno utjecati na ishode povezane s kvalitetom.⁷

5. ZAKLJUČAK

Zaključno, regionalne razvojne agencije kao potporne poduzetničke institucije osnovni su instrument poduzetničke infrastrukture koje se osnivaju radi podržavanja lokalnog i regionalnog razvoja. Procesni pristup u razvojnim agencijama je jedno od osnovnih načela upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001:2015, a bazira se na postavci da je za učinkovito funkcioniranje organizacije nužno utvrditi njene međusobno povezane radnje (proces) te njima upravljati na jednostavan, učinkovit i efikasan način. Norma ISO 9001 definira proces kao aktivnost ili skup aktivnosti koja upotrebljava resurse kako bi ulazne veličine pretvorila u izlazne. Svaka razvojna agencija ima određen broj više ili manje povezanih procesa čije je odvijanje, u konačnici, od važnosti za kvalitetu proizvoda/usluge. U radu je prikazan model planiranja procesa razvojnih agencija, model poboljšavanja poslovnih aktivnosti razvojnih agencija kroz Demingov krug te moguća poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.

LITERATURA

1. Istarska razvojna agencija: „Program poticanja obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Istarskoj županiji“, IDA, Pula, 2021.
2. Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018.
3. Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
4. Norma ISO 9001:2015
5. Sabatti B.: „Regionalne razvojne agencije u funkciji razvoja poduzetništva“, doktorska disertacija, Sveučilište u Puli; Pula, 2011.
6. <http://www.svijet-kvalitete.com> (28.06.2022.)
7. Hrvatska gospodarska komora: Kvaliteta i sustav upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (18.07.2022.)

⁷ Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 25.

IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

ABSTRACT

The systematic action of institutions dealing with development programs, either at the local, regional, national or European level is necessary, since it enables and accelerates development and, in this way, ensures a constant quality of work and life for citizens.

An underdeveloped institutional framework in the Republic of Croatia, that insufficiently manages quality processes, has resulted in the absence of quality information flow and coordinated development initiatives on local, regional and national level. Creating conditions for the development of a quality management systems in various fields - from education and science to strengthening business support institutions, business infrastructure and regional development, while removing administrative obstacles and excessive regulations at the same time, is a necessary step in the development process of institutions. Quality regional management needs to be able to recognize basic changes in the external and internal environment through the regional economic plan and, by building and strengthening its own support institutions, enable and create conditions for the implementation of the strategy of development and improvement of the quality management system. The development and application of new models of quality management in regions or regional development agencies will generate and improve economic development, increase employment, stimulate investments, or in one word, such regions will become more competitive compared to those regions that don't apply it.

In this sense, the paper offers an overview of the development of quality management systems, the specifics of the application of these systems in regional development agencies, as well as the benefits that can be achieved by applying the aforementioned systems.

Keywords: *quality management systems, ISO 9001:2015, regional development agencies*