

*Boris Sisek**

Tonći Lazibat

UPRAVLJANJE KVALITETOM

Znanstvena knjiga d.o.o. Zagreb, 2009., str.468.

Izmjene faza u razvitku upravljanja kvalitetom odražavaju promjene u okruženju suvremenih korporacija, promjene u praksi upravljanja kvalitetom (razvitak i integracija normi, nastanak integriranih sustava upravljanja) i razvitak teorijskog okvira za analizu kvalitete. Što najviše utječe na tu izmjenu faza? To su promjene u okruženju suvremenih poslovnih subjekata. Promjene u vanjskom okruženju mogu se uočiti na nekoliko područja: tehnološke promjene, nepredvidivost poslovnih ciklusa i s tim u vezi promjene u legislativi i regulacijama, promjene u oblicima konkurentske utakmice, novi tip odnosa s klijentima, procesi globalizacije i pojava interneta i rastuća uloga intelektualnog kapitala.

Upravo na tragu tih promjena nastala je i ova knjiga prof.dr.sc. Tonći Lazibata. Autor je redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu gdje predaje kolegije „Upravljanje kvalitetom“, „Poslovanje na robnim burzama“ i „Međunarodno poslovanje“. Osnivač je i voditelj specijalističkog poslijediplomskog studija „Upravljanje kvalitetom“, a sada obavlja i dužnost predsjednika Odbora za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu.

U predgovoru knjige autor navodi da je knjiga nastala sa ciljem popunjivanja jaza među domaćom i stranom literaturom i sintetiziranja svih pojmova ključnih za razumijevanje znanosti o kvaliteti. Ovome valja pridodati da je ovaj rad svojevrsni nastavak Lazibatovih uspješnih knjiga „Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom“ (2005.) i „Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju“ (2005.),

* B. Sisek, izvanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Zagreb; (bsisek@efzg.hr)

tako da te tri knjige predstavljaju neku vrstu trilogije kojom je autor obuhvatio svoj dosadašnji znanstveni i nastavni rad na području upravljanja kvalitetom.

Osnovnu strukturu rada čini osam poglavlja: 1. Povijest kvalitete, 2. Razvoj i definiranje upravljanja kvalitetom, 3. Osnovne postavke upravljanja kvalitetom, 4. Utjecaj kvalitete na poslovni rezultat, 5. Sustavi upravljanja kvalitetom, 6. Alati i metode za upravljanje kvalitetom, 7. Integrirani sustavi upravljanja i 8. Poslovna izvrsnost.

Osnovni je cilj prvoga poglavlja upoznati čitatelja s povijesnim razvitkom zanimanja za kvalitetu i s osnovnim pojmovima bez kojih je razumijevanje teksta o kvaliteti gotovo nemoguće.

U drugome je poglavlju namjera prikazati način na koji se kvaliteta, tj. njezino percipiranje u javnosti, mijenjala u tijeku vremena. Usporedno s razvitkom gospodarstva i društva mijenjalo se i stajalište o ulozi koja se kvaliteti pripisivala.

U trećem poglavlju autor se bavi važnošću upravljanja kvalitetom u dostizanju konkurentske prednosti. Pritom se ukazuje na važnost promatranja poduzeća kroz njegove procese (tzv. procesni pristup), jer je jedan od osnovnih zahtjeva stvaranja sustava za upravljanje kvalitetom to da osnovni principi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u svaki poslovni proces, bez obzira o kojoj se razini poslovanja radi.

Četvrto poglavlje knjige usredotočeno je na utjecaj kvalitete na poslovni rezultat. Taj se utjecaj ostvaruje preko dva ključna aspekta: 1. Utjecaj na troškove, u ovom slučaju kvaliteta znači da ne postoje pogreške svih tipova i 2. Utjecaj na prihode, u ovom slučaju pod kvalitetom se podrazumijevaju ona obilježja koja odgovaraju zahtjevima kupaca. Posebna je značajka ovoga poglavlja detaljna analiza troškova kvalitete s naglaskom na sve veće značenje troškova preventive.

U petom su poglavlju obrađeni sustavi upravljanja kvalitetom. Tu se najprije objašnjavaju serije normi ISO 9000 i njihovo značenje u sustavu kvalitete. Naime, sustav kvalitete neodvojiv je od međunarodnih normi kvalitete. Norma je formalizacija osnovnih načela upravljanja kvalitetom i sve više subjekata (ne samo poslovnih) nastoji uskladiti vlastiti sustav kvalitete sa zahtjevima niza normi ISO 9000, originalnih i revidiranih godine 1994. i godine 2000. Sukladnost vlastitoga sustava s normiranim dokazuje se certifikatom ovlaštene institucije. Budući da su norme međunarodne, one ne dopuštaju uporabu lokalnih „pravila igre“, već one moraju biti međunarodna. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9000 zapravo je tek prvi korak u uspostavi navedenoga sustava, jer je to podloga za neki sofisticiraniji sustav kvalitete kao što su, primjerice, Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), Šest sigma ili *Lean management*. Detaljno se analizira TQM. To je sustavni i globalni pristup koji se zasniva na upravljanju procesima i na neprekidnom poboljšavanju poslovnih rezultata uz pomoć ljudskih resursa, i to zato da bi se zadovoljila očekivanja klijenata i ostalih stakeholdera. U literaturi se ukazuje na to da je TQM načinjen od skupa načela koja se međusobno pojačavaju: zadovoljstvo i lojalnost klijenata; upravljanje procesima; timski rad; osobno za-

dovoljstvo; davanje širokih ovlasti pojedincima; obveze vrhovnog menadžmenta; kontinuirana poboljšanja i vodstvo. Pri izboru sustava upravljanja kvalitetom potrebno je voditi računa o razlikama koje postoje među tržišnim uvjetima, o veličini poduzeća, o obliku vlasništva, o društvenoj kulturi i o stilu upravljanja, a sve je to razlog da se pristup upravljanju kvalitetom među različitim poduzećima u velikoj mjeri razlikuje. Zbog toga zaključci ovoga poglavlja mogu biti praktična pomoć mnogim poduzećima koja prvi put uvode potpuno upravljanje kvalitetom (ili neki drugi sustav) kao nadogradnju na sustav upravljanja prema normi ISO 9000. Osim toga, u ovom je poglavlju na najbolji način objašnjena razlika među užim i širim shvaćanjem kvalitete. Uže shvaćanje tretira kvalitetu kao obilježje proizvoda ili usluge. Ono je vezano uz korisnost, ili točnije uz upotrebnu vrijednost proizvoda ili usluge, dakle uz odnos klijent – proizvođač i uz zadovoljstvo klijenata. Nasuprot tome, u širem smislu kvaliteta nije više samo obilježje proizvoda ili usluge, nego je i obilježje poduzeća. Dakle, sustav kvalitete uključuje odnos klijent – poduzeće, ali i sve poslovne procese i njihove aktere koji su prijeko potrebni za stvaranje kvalitetnoga proizvoda ili usluge. Time kvaliteta postaje određena poslovna filozofija.

U šestome poglavlju analiziraju se alati i metode za upravljanje kvalitetom. Alati i metode praktične su tehnike, vještine, sredstva ili mehanizmi koje je moguće primijeniti za rješavanje specifičnih problema, prije svega za poticanje pozitivnih promjena i poboljšanja. Pojedinačne je alate moguće opisati kao uređaje koji imaju točno određenu specifičnu namjenu. Namjena im je najčešće usko fokusirana i njima se, koristi samostalno, a to je ujedno i osnovni razlog zbog kojeg danas unutar sustava za upravljanje kvalitetom postoji tako veliki broj alata. Razlikujemo tradicionalne alate (Dijagram uzrok/posljedica; Pareto dijagram; Dijagram tijeka; Histogram; Kontrolne karte itd.) i nove ili menadžerske alate za upravljanje kvalitetom (Dijagram srodnosti; Dijagram međuovisnosti; Stratifikacija; Programirane karte za proces odlučivanja; Sustavni dijagram itd.). Glavne su metode za upravljanje kvalitetom Razvoj funkcije kvalitete (QFD) i Analiza mogućih pogrešaka i njihovih posljedica (FMEA). Da bi primjena metoda i alata unutar neke organizacije bila što uspješnija, potrebno je ispuniti određene preduvjete - kao što su: potpuna predanost i potpora menadžmenta; učinkovito i dobro tempirano obrazovanje; stvarna potreba za korištenjem nekoga alata ili neke metode; definirani ciljevi upotrebe i okruženje spremno na suradnju.

Sedmo je poglavlje usredotočeno na problematiku integriranih sustava upravljanja. Naime, u novije vrijeme dolazi do integracije standarda kvalitete i do integracije sustava za upravljanje kvalitetom. S vremenom su se pokazala preklapanja u postojećim pojedinačnim sustavima kvalitete, pa se nametnula potreba njihove integracije. O razvitku standarda odlučuje Međunarodna organizacija za standardizaciju, a o integraciji sustava za upravljanje odlučuje svako pojedinačno poduzeće. Najčešće se navode slijedeći elementi koji su obuhvaćeni integriranim sustavom upravljanja:

- Sustav upravljanja kvalitetom – ISO 9001:2000
- Sustav upravljanja okolišem – ISO 14001:2004
- Sustav upravljanja sigurnošću zaposlenika – OHSAS 18001:1999

Što se tiče uvođenja integracije, neka se poduzeća odlučuju za integraciju na svim razinama organizacije, a druga obavljaju integraciju ili na vrhu ili na dnu organizacije.

U posljednjem poglavlju autor određuje pojam poslovne izvrsnosti i modele za njezinu procjenu. Što je poslovna izvrsnost? Izraz se odnosi na određenu superiornost koju je poduzeće ostvarilo u odnosu na tržište na kojem djeluje, tj. ostvarenje pozicije izvrsnosti vezano je uz svojstvo poduzeća da postigne superiorne rezultate u odnosu na konkurente u interesu klijenata, poduzeća samoga i ostalih stakeholdera. Cilj je stvoriti održivu konkurentsku prednost. Glavno obilježje poslovne izvrsnosti sastoji se u istovremenom mjerenju zadovoljstva različitih stakeholdera da bi se postigla sveobuhvatna ocjena poslovnih rezultata. Dakle, tu se javlja jedna nova dimenzija kvalitete, a ona se sastoji u tome da „kvalitetu“ nije potrebno isporučiti samo kupcu, već i svim drugim stakeholderima neke organizacije. Zbog toga je nastala potreba za razvijanjem drugih standarda, pored standarda za kvalitetu, koji su javnosti također morali nesumnjivo dokazati da su potrebe svih stakeholdera uzete u obzir i zadovoljene na najvišoj razini. Mjerenje poslovne izvrsnosti često se poistovjećuje s najpoznatijim svjetskim nagradama za kvalitetu, a neke su od najpoznatijih: Demingova nagrada za kvalitetu (Japan, 1951.), Nacionalna nagrada za kvalitetu Malcolm Baldrige (SAD, 1987.) i Europska nagrada za kvalitetu (Europska fondacija za upravljanje kvalitetom, 1991.). Osim toga, u procesu mjerenja poslovne izvrsnosti bitan je i proces samo- procjene u kojem poduzeća definiraju ostvarena poboljšanja i uočavaju prilike za poboljšanje.

Originalnost ove knjige u odnosu na standardna djela iz područja upravljanja kvalitetom vidi se u tome što je ona, s jedne strane, koncipirana kao sveučilišni udžbenik (za što je dobila i potvrdu), a sa druge strane, nadmašuje prvotnu namjenu i daje značajan znanstveni doprinos razvitku znanosti o kvaliteti. Ta će knjiga biti zanimljiva svim onim ekonomskim analitičarima koji se ne bave samo upravljanjem kvalitetom, već i problemima poslovne izvrsnosti i menadžmenta. Uočljiva je autorova sposobnost da tako složenu problematiku izloži jasno i precizno s brojnim primjerima i ilustracijama uz tekst, a to knjizi daje dodatnu dimenziju i edukacijsku vrijednost. Tome pridonose „Primjeri iz prakse“ i „Pitanja za raspravu“ na kraju svakoga poglavlja, kvalitetan tisak i originalni dizajn naslovnice s nasmiješenim licima, što ilustrira suvremenu etapu u razvitku kvalitete, jer se kvaliteta definira kao zadovoljstvo svih stakeholdera. Na kraju možemo zaključiti: knjiga je ispunila ciljeve koje je autor sebi postavio, pa je zato možemo preporučiti znanstvenoj i stručnoj javnosti jednako kao i studentima različitih razina studija, a to zato da se primijene znanja stečena čitanjem ove knjige.