

Vlasta Čizmić

ISSN 0350-350X
GOMABN 45, 1, 23-43
Stručni rad/Professional paper
UDK 658.5.01.001.37

VREDNOVANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA

Sažetak

Uspješno vođenje i djelovanje organizacije zahtijeva da se njome upravlja na sustavan i jasan način. Uspjeh ovisi o primjeni, održavanju i neprekidnom poboljšavanju sustava upravljanja, što znači neprekidno poboljšavanje učinkovitosti i djelotvornosti radnih sposobnosti organizacije, uzimajući u obzir potrebe zainteresiranih strana. Da bi se to postiglo potrebno je:

- *definirati i promicati procese koji dovode do poboljšanja radnih sposobnosti organizacije,*
- *neprekidno prikupljati podatke i informacije o procesima,*
- *usmjeravati napredak prema neprekidnom poboljšavanju,*
- *primjenjivati odgovarajuće metode za vrednovanje poboljšavanja, kao što su neovisna ocjena (audit), samoocjenjivanje i upravina ocjena sustava.*

Neovisne ocjene/auditi provode se za određivanje stupnja do kojeg su ispunjeni zahtjevi sustava upravljanja i upotrebljavaju se za procjenu učinkovitosti sustava i za utvrđivanje mogućnosti za poboljšavanje. Zadaća uprave je provođenje redovitih sustavnih vrednovanja prikladnosti, primjerenosti, učinkovitosti i djelotvornosti sustava s obzirom na politiku i realizaciju ciljeva. Upravinom ocjenom osiguravaju se podaci za planiranje poboljšavanja sposobnosti organizacije i strateško planiranje budućnosti organizacije.

Svrha je djelovanja organizacije: utvrditi i ostvariti potrebe i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana; postići konkurentsku prednost; raditi to na učinkovit i djelotvoran način; postići, održavati i poboljšavati sveukupne rezultate i sposobnosti primjenom načela upravljanja. Isto tako je potrebno upravljati dobiti, troškovima i rizicima kako bi se postigle izravne koristi ne samo za organizaciju nego i za kupce i ostale zainteresirane strane.

U radu će biti prikazano nekoliko primjera vrednovanja sustava upravljanja u Mazivima Zagreb. Posebno će biti istaknuta uloga uprave u sustavu upravljanja.

Uvod

Prihvatanje sustava upravljanja kvalitetom strateška je odluka uprave. Svrha djelovanja organizacije jest:

- utvrditi i ostvariti potrebe i očekivanja svojih kupaca i drugih zainteresiranih strana (zaposlenika, dobavljača, vlasnika, društva), postići konkurentsku prednost i raditi to na učinkovit i djelotvoran način,
- postići, održavati i poboljšavati sveukupne rezultate i sposobnosti. Pod sposobnošću misli se na mogućnost organizacije, sustava ili procesa da ostvari proizvod koji zadovoljava zahtjeve.

Kako to postići? Svojim vodstvom i djelovanjem uprava može stvoriti okruženje u kojem su ljudi potpuno uključeni i u kojemu sustav upravljanja kvalitetom može učinkovito funkcionirati. Uprava se može služiti načelima upravljanja kvalitetom kao osnovom za svoju ulogu, koja se sastoji od:

- uspostavljanja politike i ciljeva kvalitete, te njihovo održavanje,
- promicanja politike i ciljeva kvalitete u cijeloj organizaciji, povećanja svijesti, motivacije i uključenosti svih zaposlenika,
- osiguravanja usredotočenosti na zahtjeve kupaca,
- osiguravanja primjene odgovarajućih procesa kako bi se ispunjavali zahtjevi kupaca i drugih zainteresiranih strana te postizali ciljevi kvalitete,
- osiguravanja učinkovitosti i djelotvornosti uspostavljenog sustava upravljanja kvalitetom, njegovo održavanje i provođenje,
- osiguravanja raspoloživosti potrebnih resursa,
- periodične ocjene sustava upravljanja,
- odlučivanja o postupcima koji se odnose na politiku i ciljeve kvalitete,
- odlučivanja o postupcima za poboljšavanje sustava upravljanja.

Načela upravljanja kvalitetom

Za uspješno vođenje i rad organizacije potrebno je njome upravljati na sustavan način. Utvrđeno je osam načela upravljanja kvalitetom koja mogu dovesti organizaciju ka poboljšanju radnih sposobnosti a to su: usmjerenost na kupca, vodstvo, uključivanje ljudi, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, neprekidno poboljšavanje, činjenični pristup odlučivanju i uzajamno korisni odnos s dobavljačima. Ovih osam načela upravljanja kvalitetom čine temelj normi sustava upravljanja kvalitetom niza ISO 9000.

Usmjerenost na kupca-organizacije ovise o svojim kupcima, trebaju razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe, zadovoljiti njihove zahtjeve i nastojati premašiti njihova očekivanja. Da bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih kupaca i krajnjih korisnika, uprava treba:

- razumjeti potrebe i očekivanja svojih kupaca, uključujući i potencijalne kupce,

- odrediti ključne značajke proizvoda za svoje kupce i krajnje korisnike kao što su: sukladnost, pouzdanost, dostupnost, dostavu, postupke poslije isporuke, cijenu i troškove životnog ciklusa, sigurnost proizvoda, odgovornost za proizvod i utjecaj na okoliš,
- utvrditi i ocijeniti konkurenciju na svome tržištu,
- utvrditi tržišne mogućnosti, slabosti i buduće konkurentske prednosti.

Zahtjeve kupca može ugovorom utvrditi kupac ili ih može utvrditi sama organizacija, ali u oba slučaja kupac je taj koji konačno određuje prihvatljivost proizvoda. Sustavni pristup upravljanju kvalitetom potiče organizaciju da analizira zahtjeve kupca, da utvrdi procese koji doprinose stvaranju proizvoda prihvatljiva za kupca, te da upravlja tim procesima. Taj pristup stvara povjerenje u organizaciji i kod njezinih kupaca da je ona sposobna osigurati proizvode koji dosljedno zadovoljavaju zahtjeve.

Vodstvo - vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i smjera organizacije. Oni trebaju stvarati i održavati unutrašnje ozračje u kojemu se ljudi mogu u potpunosti uključiti u postizanje ciljeva organizacije. Upravljanje organizacijom u modernom tržišnom okruženju zahtijeva uz klasična znanja nove dodatne vještine a jedna od njih je vođenje. Kako se to može postići? Vođenje se ostvaruje otvorenim dijalogom na svim razinama organizacije, novim načinom komunikacije koji težište svih aktivnosti prebacuje na procese i uspostavu klime povjerenja, podjelu odgovornosti za ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Vodstvo predstavlja utjecaj na zaposlenike kojim ih se potiče na dragovoljno i dobro izvršavanje zadaća, i to svih onih koje moraju biti obavljene. Vođenje nije snaga zapovijedanja, već je to sposobnost uvjeravanja, ujedinjavanja i usmjeravanja.

Uključenost ljudi - jedno od načela na kojima počiva norma ISO 9001:2000 govori da su ljudi na svim razinama osnova organizacije a njihovo puno uključivanje omogućava iskorištavanje njihove sposobnosti na dobrobit organizacije. Uvođenjem modernog menadžmenta daje se mogućnost svim zaposlenima da doprinosom na svom radnom mjestu, novim idejama sudjeluju u ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva. Primjenom ovog načela moguće je ostvariti značajne prednosti kao što su:

- razumijevanje uloge i važnosti svakog pojedinca za ukupni uspjeh organizacije,
- nastojanje zaposlenika u iskazivanju svojih sposobnosti, znanja i iskustava,
- uspješnije rješavanje problema na svim razinama.

Kao pomoć u postizanju ciljeva poboljšavanja svojih sposobnosti, organizacija treba poticati uključivanje i razvoj ljudskih potencijala:

- osiguravanjem trajnog osposobljavanja i planiranjem karijere,
- utvrđivanjem odgovornosti i ovlasti,
- osiguravanjem učinkovitog timskog rada,
- razmjenom prijedloga i mišljenja,
- mjerenjem zadovoljstva i
- istraživanjem razloga zbog kojih osobe dolaze u organizaciju ili je napuštaju.

Uprava treba osigurati osposobljene/kompetentne ljude potrebne za učinkovit i djelotvoran rad organizacije. Pri tome se trebaju uzeti u razmatranje budući zahtjevi koji se odnose na strateške i izvedbene planove i ciljeve, potrebe za radnom snagom, zakonske i ostale zahtjeve koji utječu na organizaciju i njezine zainteresirane strane. Planovi izobrazbe trebaju obuhvaćati: ciljeve, programe i metode, potrebne resurse, utvrđivanje potrebne unutrašnje potpore, vrednovanje u smislu povećane stručnosti osoblja, mjerenje učinkovitosti i utjecaja na organizaciju. Upravljanje znanjem pomaže u boljem razumijevanju u upravljanju odnosa s kupcima, ljudskim resursima, razvojem novih proizvoda ili pak planiranjem budućih aktivnosti organizacije. Znanje postaje strateški resurs s kojim je potrebno znati upravljati. Razmjena informacija među ljudima osnovica je kreiranja novih znanja.

Procesni pristup - željeni se rezultat postiže kada se postupcima i povezanim resursima upravlja kao procesom. Namjera je međunarodne norme ISO 9001:2000 poticanje prihvaćanja procesnog pristupa za upravljanje organizacijom.

Sustavni pristup upravljanju - utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom doprinosi učinkovitosti i djelotvornosti organizacije u postizanju njezinih ciljeva.

Neprekidno poboljšavanje - cilj je neprekidnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom povećati zadovoljstvo kupaca i ostalih zainteresiranih strana. Postoje dva osnovna pristupa postupcima poboljšavanja procesa:

- nagli i značajni projekti koji vode promjeni postojećih procesa ili uvođenju novih procesa koje obično provode timovi sastavljeni od predstavnika različitih organizacijskih cjelina izvan uobičajenih poslova,
- neprekidna poboljšavanja u malim koracima koja provodi osoblje u okviru postojećih procesa.

Činjenični pristup donošenju odluka - učinkovite se odluke temelje na analizama podataka i informacija. Objektivni dokaz je podatak koji potvrđuje postojanje ili istinitost nečeg, a može se dobiti promatranjem, mjerenjem, ispitivanjem ili na druge načine.

Obostrano koristan odnos s dobavljačima - organizacija i njezini dobavljači uzajamno su povezani i obostrano korisni odnosi povećavaju sposobnost obje strane da stvaraju vrijednosti. Uprava treba razmotriti moguće koristi od uspostavljanja partnerskih odnosa sa svojim dobavljačima kako bi se stvorila vrijednost za obje strane, zajednički uspostaviti jasno razumijevanje potreba i očekivanja kupaca, te postaviti ciljeve koji osiguravaju mogućnosti trajnoga partnerstva.

Odgovornost uprave

Aktivno uključivanje uprave bitno je za razvoj i održavanje učinkovita i djelotvorna sustava upravljanja kako bi se postigla korist za sve zainteresirane strane. Uprava mora svojim osobnim primjerom voditi organizaciju kako bi se razvijalo povjerenje među ljudima u organizaciji. Također treba definirati metode mjerenja sposobnosti

organizacije da bi se odredilo jesu li ostvareni planirani ciljevi. Te metode uključuju financijska mjerenja, mjerenja sposobnosti procesa, ocjenu zadovoljstva kupaca, zaposlenika i drugih zainteresiranih strana, mjerenja drugih čimbenika uspjeha koje utvrđuje uprava. Važno je da uprava u planiranim razdobljima ocjenjuje sustav upravljanja i da ga razvije u proces koji se širi u cijeloj organizaciji i na osnovi kojeg se vrjednuje učinkovitost i djelotvornost sustava. Ulazni podaci obuhvaćaju:

- stanje i rezultate ciljeva kvalitete i postupke za poboljšavanje;
- stanje napredovanja postupaka proizašlih iz predhodnih upravnih ocjena;
- rezultate audita i samoocjenjivanja;
- povratne informacije o zadovoljstvu zainteresiranih strana,
- čimbenike koji se odnose na tržište, kao što je tehnologija, istraživanje i razvoj, te poslovna dostignuća konkurenata;
- vrednovanje tržišnog položaja i strategija;
- poslovne rezultate dobavljača roba i usluga;
- upravljanje nesukladnostima procesa i proizvoda;
- status preventivnih i popravnih postupaka;
- financijske učinke postupaka koji se odnose na kvalitetu;
- čimbenike koji mogu utjecati na organizaciju kao što su financijski, društveni i uvjeti okoliša, te odgovarajuće zakonske i upravne promjene.

Rezultati upravne ocjene sustava uključuju svaku odluku i postupak koji se odnosi na:

- poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa,
- poboljšavanje proizvoda s obzirom na zahtjeve kupaca i
- potrebne resurse.

Tom ocjenom mora biti obuhvaćena procjena mogućnosti za poboljšavanjem i potreba za promjenama sustava upravljanja, uključujući politiku i ciljeve kvalitete.

Uloga predstavnika uprave za sustave je priprema materijala za pregled sustava, jer o tome ovise rezultati ocjene koji trebaju osigurati podatke za planiranje poboljšavanja sposobnosti organizacije, a to znači da ulazni podaci za ocjenu procesa trebaju dati rezultate koji prelaze okvire učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.

Unutrašnja neovisna ocjena - audit

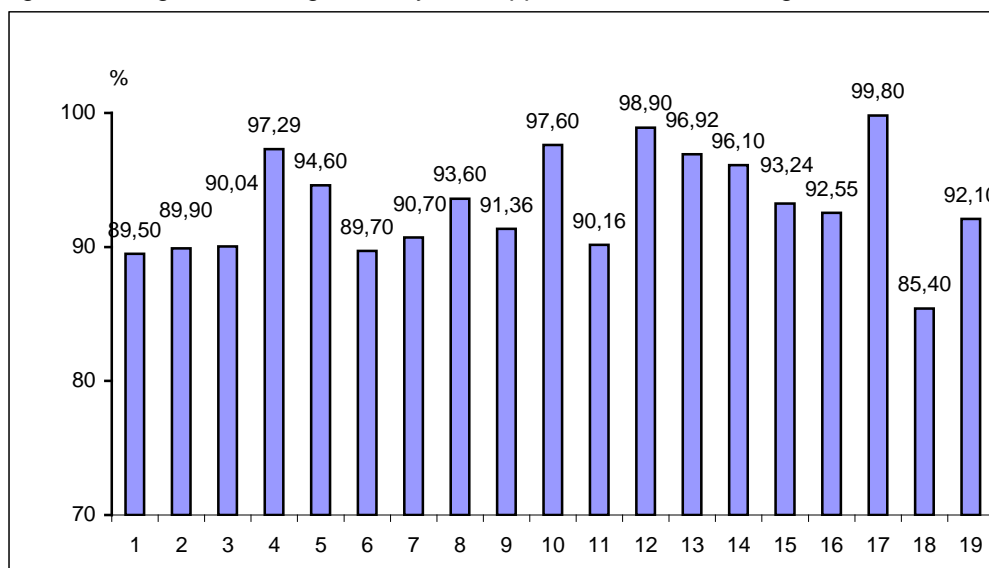
Uprava treba osigurati uspostavljanje djelotvornoga i učinkovitoga procesa unutrašnje neovisne ocjene/audita kako bi ocijenila prednosti i slabosti sustava upravljanja. Ovaj proces pruža neovisan način dobivanja objektivnih dokaza da su zadovoljeni postojeći zahtjevi budući da se vrjednuje učinkovitost i djelotvornost organizacije. Proces unutrašnje neovisne ocjene/audita služi upravi kao sredstvo za nezavisno ocjenjivanje bilo kojeg procesa ili postupka. Uprava odgovorna za područje koje se ocjenjuje mora osigurati da se bez kašnjenja pokrenu postupci za uklanjanje uočenih nesukladnosti i njihovih uzroka. Naknadni postupci moraju sadržavati ovjeru provedenih postupaka i izvještavanje o rezultatima ovjere.

Postavlja se pitanje: Kako i zašto je važno auditirati procese upravljanja tvrtkom? Takvi auditirani jasno ocrtavaju atmosferu koja vlada u tvrtki ali i opredijeljenost uprave za sustav kvalitete i njihov odnos prema sustavu. Interno auditiranje uprave je vrlo osjetljiva aktivnost i zbog toga je potrebno stvoriti određene preduvjete kako bi se ostvarila korist i kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Auditor prvenstveno treba prepoznati aktivnosti uprave kao proces upravljanja tvrtkom i sukladno tome planirati i provesti audit. Prepoznati proces znači:

- razumjeti strukturu upravljanja uvidom u organizacijsku shemu, poslovne planove, politiku, ciljeve i programe, izvješća nadzornom odboru;
- razumjeti vezu između politike i ciljeva;
- razumjeti primjerenost politike i ciljeva, te realizaciju ciljeva na svim razinama organizacije, opredijeljenost ka trajnom poboljšavanju sustava i zadovoljstva zainteresiranih strana;
- razumjeti i tražiti izvješća s pregleda sustava upravljanja od uprave, te značaja koji pridodaju tim aktivnostima;
- razumjeti kulturu organizacije i upravljačke strukture;
- poznavati terminologiju koju koristi uprava i koja je primjerena za taj vid komuniciranja.

Dobro proveden audit top uprave omogućava njegovu potporu za auditiranje ostalih dijelova organizacije i učinkovitije rješavanje nesukladnosti utvrđenih tijekom audita, daje također i veći značaj procesu auditiranja.

Slika 1: Stupanj ispunjenja primjene integriranog sustava upravljanja
Figure 1: Integrated management system application fulfillment degree



Primjer iz prakse

Kako bi se ocijenio stupanj ispunjenja primjene sustava upravljanja u praksi proizvodnje industrijskih maziva, izrađen je postupak koji omogućava ocjenjivanje stupnja ispunjenja pojedinih elemenata, a zatim sustava upravljanja u auditiranim dijelovima poduzeća. Stupanj ispunjenja izražava se u postotku, a prema postavljenim kriterijima klasificira se pojedina organizacijska cjelina u pripadajuću grupu ispunjenja.

Menadžment auditiranog područja propisuje korektivne mjere, izrađuje program poboljšanja i odgovoran je za realizaciju potrebnih mjera. Odgovorni auditor provjerava provedbu predloženog programa poboljšanja i odlučuje u kojem će obujmu provesti naknadni audit. U 2004. godini provedeno je 19 audita organizacijskih cjelina, a stupnjevi ispunjenja primjene integriranog sustava upravljanja prikazani su grafički na slici 1.

Samoocjenjivanje

Samoocjenjivanje prema normi ISO 9004:2000 je pomno razmotreno vrednovanje koje dovodi do mišljenja ili suda o učinkovitosti i djelotvornosti organizacije i zrelosti sustava upravljanja kvalitetom. Obično ga provodi uprava s ciljem da se na osnovi objektivnih činjenica utvrdi u koje područje treba ulagati sredstva za poboljšavanje. Ono može biti korisno u mjerenju napretka u realizaciji ciljeva.

Postupak opisan u dodatku A norme pruža jednostavan, lako primjenjiv model utvrđivanja relativnog stupnja zrelosti sustava upravljanja kvalitetom i glavnih područja za poboljšanja.

Tablica 1: Razine zrelosti sposobnosti

Stupnjevi zrelosti	Razina sposobnosti	Upute
1	Bez formalnoga pristupa	Nema vidljiva sustavnoga pristupa, nema rezultata, slabi ili nepredvidljivi rezultati.
2	Reaktivni pristup	Sustavni pristup utemeljen na problemu ili popravljanju; o rezultatima poboljšavanja dostupni su minimalni podaci.
3	Stabilan formalni sustavni pristup	Sustavni procesni pristup, sustavna poboljšavanja u ranoj fazi; dostupni podaci o sukladnosti s ciljevima i prisutnost trendova poboljšavanja.
4	Naglašeno neprekidno poboljšavanje	Upotrebljava se postupak poboljšavanja: dobri rezultati i održivi trendovi poboljšavanja.
5	Najbolje sposobnosti	Snažno integriran proces poboljšavanja: prikazani rezultati usporedbe s najboljim u razredu.

Ovaj postupak može se primijeniti na čitav sustav upravljanja kvalitetom, ili na dio sustava ili na bilo koji proces, na čitavu organizaciju ili na dio organizacije. Samoocjenjivanje može provesti višedisciplinarni tim ili jedna osoba uz podršku uprave. Vrijednuje se svaka glavna točka norme ISO 9004 u rasponu od 1 (bez formalnog sustava) do 5 (najbolje sposobnosti).

U tablici 1 date su upute za samoocjenjivanje stupnja zrelosti i razine sposobnosti. Važno je oblikovati skup pitanja za one točke norme koje se žele ocijeniti i zapisati rezultate samoocjenjivanja.

Rezultati samoocjenjivanja su vrednovanje sposobnosti, razine zrelosti i dokumentirani postupci radnje koje treba poduzeti u cilju poboljšavanja. Rezultati se mogu povezati s mogućim ključnim koristima koje se mogu postići ako je sustav upravljanja snažan, a to znači da omogućuje poticanje projekata za poboljšavanje koji bi mogli dati najveće koristi za organizaciju.

Koje su to moguće koristi u području upravljanja sustavom i procesima? Odgovor na to pitanje je pružanje sustavnog i vidljivog načina vođenja i poslovanja organizacije i neprekidno poboljšavanje sposobnosti. Kako su dokumenti i zapisi upotrijebljeni za održavanje učinkovita i djelotvorna odvijanja procesa u organizaciji?

Odgovor je da se u dokumentaciji i zapisima daju informacije i dokazi o učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja. Samoocjenjivanje se provodi u onim organizacijama koje teže izvrsnosti.

Uspjeh sustava upravljanja posebice u području realizacije ciljeva ovisi i o planiranju, osiguranju i upravljanju financijskim resursima, te razvoju inovativnih financijskih metoda da bi podržale i poticale poboljšavanje sposobnosti organizacije. Poboljšavanje učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom može pozitivno utjecati na financijske rezultate organizacije:

- iznutra, smanjenjem pogrešaka u procesima i proizvodima ili smanjenjem gubitka materijala i vremena,
- izvana, smanjenjem proizvodnih neuspjeha, troškova gubitaka kupaca i tržišta.

Financijsko izvještavanje o postupcima koji se odnose na sposobnost sustava upravljanja kvalitetom i sukladnost proizvoda treba biti ulazni podatak za upravnu ocjenu sustava.

Upravljanje financijskim resursima treba uključivati postupak za utvrđivanje financijskih potreba i izvora financijskih resursa, te uspoređivanje stvarne uporabe u odnosu na planove.

U priloženoj tablici 2 prikazan je jedan primjer iz prakse koji se odnosi na rezultate probnog samoocjenjivanja vezane za točku 5 koja u normi opisuje odgovornost uprave.

Tablica 2: Primjer iz prakse - Rezultati probnog samoocjenjivanja
Za točku 5 Odgovornost uprave

Točka norme ISO 9004:2000	Pitanje	Zapažanja o sposobnostima	Stupnjevi zrelosti	Postupci za poboljšavanje
5.1	Kako uprava pokazuje svoje vodstvo, svoju oređijeljenost i uključenost?	Uprava razvija politiku kvalitete, utvrđuje ju i na nju obvezuje sva područja i razine, dogovara konkretne ciljeve kvalitete kao i sustav kvalitete, nadzire realizaciju, utvrđuje mjere kod odstupanja, odgovorna je za poslovne rezultate. Polazna točka za planiranje je vizija budućeg oblika i ciljnog usmjerenja poduzeća.	4	Poboljšati uporabu informacijske tehnologije, veću uporabu prikladnih statističkih metoda za mjerenje sposobnosti svih procesa i ocjenu rizika
5.2	Kako organizacija utvrđuje potrebe i očekivanja zainteresiranih strana?	Utvrđen je proces komunikacije sa svim zainteresiranim stranama, odgovara se na njihove potrebe i očekivanja, prevode se njihove potrebe u zahtjeve, prosljeđuju se njihovi zahtjevi svim razinama kako bi se ostvarila obostrana korist.	3	Poboljšati protok informacija unutar organizacije i poduzeti mjere za neprestano poboljšavanje procesa komunikacije unutar organizacije i vanjskim zainteresiranim stranama edukacijom.
5.6	Kako upravina ocjena sustava vrjednuje informacije za poboljšavanje učinkovitosti i djelotvornosti procesa organizacije?	Na osnovi pripremljenih informacija o stanju i rezultatima ciljeva kvalitete, stanja napredovanja postupaka proizašlih iz predhodne upravine ocjene, rezultata audita i samoocjenjivanja, informacija o zadovoljstvu zainteresiranih strana, upravljanja nesukladnostima, i drugih čimbenika, zakonskih i ostalih promjena, financijskih učinaka vrjednuje se učinkovitost i djelotvornost sustava i predlažu mjere za poboljšavanje.	4	Poboljšanje je potrebno u nadzoru nad primjenom metodologije upravljanja ciljevima, načinu izvještavanja o realizaciji ciljeva, podizanju razine znanja i svijesti o potrebi optimizacije poslovnih procesa u smislu kontinuiranog razvoja, preventivnim postupcima s ciljem ranog otkrivanja i ublažavanja rizika kvalitete-kontinuirana edukacija menadžmenta.

Proces neprekidnog poboljšavanja

Neprekidno poboljšavanje uključuje:

- Razlog poboljšavanja: utvrđivanje problema u procesu i odabir područja za poboljšavanje i razloge zbog kojih treba na tome raditi;
- Postojeća situacija: utvrđivanje učinkovitosti i djelotvornosti postojećeg procesa, prikupljanje i analiza podataka kako bi se otkrilo koji se tipovi problema najčešće javljaju, odabrati poseban problem i utvrditi cilj poboljšavanja;
- Utvrđivanje mogućih rješenja: istražiti alternativna rješenja, odabrati i provesti najbolje rješenje, ono koje će ukloniti korijenske uzroke problema i spriječiti njegovo ponavljanje;
- Vrednovanje učinaka: potvrditi da su problem i njegovi uzroci uklonjeni ili da su njegove posljedice smanjene i da je cilj ispunjen;
- Primjena i normiranje novog rješenja: zamijeniti stari proces poboljšanim kako se problem i njegovi uzroci ne bi ponovili;
- Vrednovanje učinkovitosti i djelotvornosti procesa nakon obavljenih postupaka poboljšavanja: vrjednovati učinkovitost i djelotvornost projekta poboljšavanja i razmotriti primjenu tog rješenja u drugim dijelovima organizacije.

U industrijskoj praksi proizvodnje maziva u primjeni je integrirani sustav upravljanja a osnovni je pristup provedba neprekidnog poboljšavanja u malim koracima koje provodi osoblje u okviru postojećih procesa. Ljudi u organizaciji najbolji su izvor ideja za poboljšavanje i zato ih treba uključivati u rad u radne skupine.

Statističke metode pomažu u mjerenju, opisivanju, analizi, tumačenju i modeliranju promjenjivosti. Statistička analiza podataka pruža bolje razumijevanje uzroka promjenjivosti i time pomaže u rješavanju problema i potiče neprekidno poboljšavanje.

Zaključak

Osnovne zadaće uprave su:

- opredijeljenost za razvoj i primjenu sustava upravljanja, neprestano poboljšavanje njegove učinkovitosti i djelotvornosti, te mjerenje postignuća,
- objavljivanje vizije, misije i politike kvalitete,
- definiranje strategije sukladno misiji, organizacijskoj strukturi, resursima i položaju na tržištu, oblikovanje tijeka operativnog rada, interne i vanjske komunikacije,
- orijentiranost prema budućnosti,
- orijentiranost prema kupcima i ostalim zainteresiranim stranama, te mjerenje njihovog zadovoljstva, poticanje partnerskih odnosa,
- planiranje kvalitete, upravljanje ciljevima i praćenje programa za njihovu realizaciju,

- dokumentiranje i komuniciranje odgovornosti i ovlaštenja unutar organizacije,
 - osiguranje materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa,
 - poticanje učinkovitosti zaposlenika, promjene njihove razine znanja i razvoja njihove kompetencije,
 - poticanje svijesti o pravim potrebama i promjena obrazaca ponašanja,
 - promicanje kulture kvalitete,
 - primjenjivanje odgovarajućih metoda vrednovanja prikladnosti, učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja.
- Ispunjenje ovih zadaća put je prema poslovnoj uspješnosti.

MANAGEMENT SYSTEM EVALUATION

Abstract

Successful management and operation of an organization requires that it be run in a systematic and transparent manner. Success depends on the application, maintenance and constant improvement of the management system, which means a constant improvement of the organization's efficiency, effectiveness and working abilities, taking into account the needs of the interested parties. In order to achieve this, it is necessary to:

- *establish and promote processes leading to the improvement of the organization's operating abilities,*
- *constantly collect data and information on the processes,*
- *direct progress towards continual improvement,*
- *apply appropriate methods for evaluating improvement, such as independent audit, self-assessment and Management's system audit.*

Independent audits are performed for determining the degree up to which the requirements of the Management System have been met, and used for evaluating the system's efficiency, as well as for identifying possibilities for improvement.

The Management's task is to perform regular systematic evaluations of the system's suitability, adequacy, efficiency and effectiveness, given the policy and the achievement of goals. The Management's audit ensures data for planning the improvement of organization's abilities and strategic planning of its future.

The purpose of an organization's activity is: to establish and meet the needs and expectations of the customers and other interested

parties; achieve competitive advantage; do this in an efficient and effective manner; achieve, maintain and improve overall results and abilities by applying managerial principles. It also needs to manage profits, costs, and risks, in order to achieve direct benefits not only for the organization, but also for the customers and other interested parties.

The paper presents several case studies of management system evaluation at "Maziva Zagreb". Especially pointed out shall be the managerial role within the Management System.

Introduction

Adoption of the Quality management system is a strategic decision on the part of the Management. The purpose of an organization's activity is as follows:

- identify and meet the needs and expectations of one's buyers and other interested parties (employees, suppliers, owners, society), achieve competitive advantage and do all this in an efficient and effective manner, and
- achieve, maintain and improve overall results and capabilities. Under "capability" we refer to the capacities of an organization, a system or a process to produce a product that meets the requirements.

How to achieve this? Through its leadership and activity, the Management can create surroundings in which people are completely involved and where the Quality Management System can function efficiently. The Management can use the Quality Management principles as the basis for its role, consisting of the following:

- establishing Quality Policy goals and their maintenance,
- promotion of Quality Policy and goals in the entire organization, raising awareness, motivation and involvement of all employees,
- ensuring focusing on customer demands,
- ensuring the application of proper processes in order to meet the demands of customers and other interested parties and achieve quality goals,
- ensuring the efficiency and effectiveness of the established Quality Management System, its maintenance and implementation,
- ensuring availability of necessary resources,
- periodical management system evaluations,
- making decisions on activities referring to Quality Policy and goals,
- making decisions on activities for improving the management system.

Quality management principles

For a successful leading and performance of an organization, it needs to be run in a systematic way. Eight Quality Management principles, that may achieve the improvement of working capabilities have been established, as follows: customer orientation, leadership, personnel involvement, process approach, systematic

approach to management, constant improvement, factual approach to decision making, and mutually beneficial relationship with suppliers. These eight Quality Management principles are the basis of the ISO 9000 series Quality Management System standards.

Customer focus – organizations are dependent on their customers, they need to understand their present and future needs, meet their demands and try to exceed their expectations. In order to meet the needs and expectations of its customers and endusers, the Management must:

- understand the needs and expectations of its customers, including its potential customers,
- define key properties of the products for its customers and endusers, such as: compliance, reliability, availability, supply, post-delivery services, price and service life costs, product safety, responsibility for the product and environmental impact,
- establish and evaluate competition on its market,
- determine market possibilities, weaknesses and future competitive advantages.

Customer demands may be defined, by means of an agreement, by the customer him/herself or by the organization, but in both cases customer is the one who finally determines product acceptability. Systematic approach to Quality Management encourages the organization to analyze customer demands, identify processes contributing to the creation of products acceptable to the customer, and manage the processes. The approach creates a conviction both within the organization itself and in its customers that it is capable of ensuring products duly meeting demands.

Leadership - leaders establish unity of the organization's purpose and orientation. They need to create and maintain interior atmosphere in which people are completely able to become involved into the achievement of the organization's goals. Organization management in modern market surroundings requires, apart from classical knowledge, also new additional skills, one of which is leadership. How may this be achieved? Leadership is expressed through open dialogue on all levels of the organization, new ways of communication, where the focus of all activities is shifted towards the process and the establishment of an atmosphere of trust, as well as shared responsibility for the achievement of common goals. Leadership influences the employees, encouraging them to perform all their tasks voluntarily and well. Leadership is not the force of command, but rather the ability to convince, unite and direct.

Involvement of personnel - one among the basic principles of the ISO 9001:2000 standard states that people on all levels are the basis of the organization, and their full involvement enables the use of their abilities to the benefit of the organization. By introducing modern management, opportunity is provided to all employees to participate in the achievement of the set business goals, through new ideas and contribution at their respective workplaces. By applying this principle, it is possible to realize considerable advantages, such as:

- understanding the role and importance of each individual for the success of the entire organization,
- effort on the part of employees to show their abilities, knowledge and experience,
- more successful solution of problems on all levels.

As an aid in the achievement of the goal to improve its capabilities, the organization needs to encourage the involvement and development of human resources:

- by ensuring constant training and career planning,
- by establishing responsibilities and competences,
- by ensuring efficient team work,
- through exchange of suggestions and opinions,
- through satisfaction measuring, and
- by investigating reasons why people are joining the organization or leaving it.

The Management needs to ensure trained/competent people needed for efficient and effective operation of the organization. They have to take into account future requirements referring to strategic and implemental plans and goals, needs for manpower, legal and other requirements impacting the organization and its interested parties. Education plans need to encompass the following: goals, programs and methods, the necessary resources, identification of the necessary interior support, evaluation in the sense of increased employee competence, measuring efficiency and impact on the organization. Know-how management helps in better understanding of the management of customer relations, human resources, development of new products or of planning future activities of the organization. Know-how becomes a strategic resource the management of which requires adequate skills. Information exchange among the people is the basis of creating new know-how.

Process approach - the desired result is achieved when the activities and their related resources are managed as a process. The intent of the international standard ISO 9001:2000 is to encourage acceptance of a process approach to organization management.

System approach to management - identifying, understanding and managing mutually connected processes as a system contributes to the organization's efficiency and effectiveness in the achievement of its goals.

Continual improvement - the goal of constantly improving the Quality Management System is to increase the satisfaction of customers and other interested parties. There are two basic approaches to process improvement activities:

- abrupt and significant projects leading to the change of the existing processes or the introduction of new ones, usually implemented by teams consisting of the representatives of different organizational complexes outside the usual tasks,
- constant improvements by small steps performed by the personnel within the existing processes.

Factual approach to decision making - efficient decisions are based on data and information analyses. An objective proof of that is the information confirming the existence or truth of something, and may be obtained through observation, measurement, testing, or in other ways.

Mutually beneficial supplier relationships - the organization and its suppliers are mutually connected and mutually beneficial relations increase the capacity of both parties to create values. The Management needs to consider possible benefits of the establishment of partnership relations with their suppliers in order to create value for both parties, establish together a clear understanding of the customers' needs and expectations and set goals ensuring possibilities for a constant partnership.

Management responsibility

Active involvement of the Management is important for the development and maintenance of efficient and effective management system in order to achieve benefit for all interested parties. The Management must set an example in leading the organization in order to develop trust among people in it. It also needs to define methods of measuring the organization's competences in order to establish whether the planned goals have been achieved. These methods include financial audits, process capacity audits, satisfaction evaluation of the customers, employees and other interested parties, and measurements of other success factors determined by the Management. It is important for the Management to evaluate the management system within envisaged periods and develop it into a process spreading through the entire organization, based on which the system's efficiency and effectiveness are being measured. The input data encompass:

- condition and results of quality goals and improvement measures;
- condition of the progress of activities resulting from the Management's former evaluations;
- results of audits and self-audits;
- feedback on the satisfaction of interested parties,
- factors referring to the market, such as technology, research and development, and business achievements of the competition;
- evaluation of the market position and strategy;
- business results of goods and services' suppliers;
- managing the inconsistencies of processes and products;
- status of preventive and corrective actions;
- financial effects of activities referring to quality;
- factors that may impact the organization, such as financial, social and environmental, as well as the corresponding legal and administrative changes.

The results of the Management's evaluation system include:

- improvement of the efficiency of the Quality Management System and its processes,

- improvement of products with regard to customer demands, and
- the necessary resources.

The audit must encompass an evaluation of improvement possibilities and needs to change the management system, including Quality Policy and goals.

The role of the managerial representative for systems is to prepare materials for the system's inspection on the part of the Management, for this is what the audit results depend upon, supposed to ensure data for planning the improvement of the organization's capabilities, which means that input data for process evaluation need to provide results exceeding the boundaries of the Quality Management System efficiency and effectiveness.

Internal audit

The Management needs to ensure the establishment of an efficient and effective process of independent internal audit, in order to evaluate both the costs and the benefits of the management system. This process offers an independent way of achieving objective proof that the existing requirements are being met, since the organization's efficiency and effectiveness are being valued. The process of independent internal audit is for the Management a means for independent evaluation of any process or activity. The Management responsible for the area being evaluated needs to ensure that activities for removing the spotted inconsistencies and their causes are undertaken without delay. Subsequent activities need to contain a confirmation of the activities undertaken and reporting on the confirmation results.

The following question is raised: "How and why is it important to audit company management processes?" Such audits clearly reveal the atmosphere in the company, and also the Management's orientation towards Quality System and its relation towards it. The Management's internal auditing is an extremely sensitive activity, which is why certain conditions need to be ensured in order to achieve benefits and thus ensure its efficiency. The auditor must first of all recognize Management activities as a process of managing the company, planning and implementing the audit in that sense. Recognizing the process means:

- understanding management structure through an insight into the organizational plan, business plans, policy, goals and programs, reports to the supervisory board;
- understanding the connection between policy and goals;
- understanding the adequacy of policy and goals, as well as goal achievement on all levels of the organization; orientation towards constant system improvement and satisfaction of interested parties;
- understanding and requiring reports on the management system review on the part of the Management, as well as the importance the Management ascribes to these activities;
- understanding the organization's culture and its management structures;

- being familiar with the terminology used by the top Management, suitable for that particular kind of communication.

A well performed audit of the top Management creates support for the auditing of other parts of the organization, as well as a more efficient solution of inconsistencies established during the audit, and also ensures a greater importance of the auditing process.

A Practical Example

In order to evaluate the degree to which the Management System application has been achieved in the practise of producing industrial lubricants, a procedure has been elaborated enabling the evaluation of the degree of individual elements' fulfillment, and then also of the Management System in the audited parts of the company. The fulfillment degree is expressed in percentage. According to the criteria set, individual organizational unit is being classified into an adequate fulfillment group. The Management of the audited area prescribes corrective measures, elaborates improvement program and is responsible for the undertaking of necessary measures. The auditor in charge checks the implementation of the suggested improvement program and decides to which extent the next audit will be performed. In 2004, there have been 19 audits of organizational units, while fulfillment degrees of integrated system application are shown in Figure 1.

Self-assessment

Self-auditing according to the ISO 9004:2000 standard is a carefully considered evaluation leading to the opinion or judgement on the efficiency and effectiveness of the organization and maturity of the Quality Management System. It is usually implemented by the management with the purpose of establishing, based on objective facts, the area into which the improvement means need to be invested. It may prove useful in measuring progress in goal achievement. The procedure described in Appendix A of the standard offers a simple and easily applicable model of determining a relative maturity degree of the Quality Management System and the main areas for improvement. This procedure may be applied on the entire Quality Management System, or a part of it, or any process; on the entire organization or a part of it. Self-auditing may be performed on the part of a multidisciplinary team or a single person, backed by the Management. Evaluated is every main item of the ISO 9004 standard, ranging from 1 (no formal system) to 5 (the best abilities). Table 1 provides instructions for self-auditing of maturity level and competence levels. It is important to form a group of questions for the standard's items to be evaluated and write down the self-auditing results. The self-auditing results are the evaluation of competences, maturity levels and documented activities that need to be undertaken for the purpose of improvement. The results may be associated with the possible key benefits to be achieved if the Management System is a powerful one, which means that it enables encouraging improvement projects that could ensure the most

benefits for the organization. Which are the possible benefits in the area of Process and System Management? The answer to that question is the offering of a systematic and transparent manner of the organization's management and operation and constant competence improvement. How are the documents and records used for supporting an efficient and effective process implementation within the organization? The answer is that, through documentation and records, information and proof are provided on the efficiency and effectiveness of the Management System. Self-auditing is performed in organizations aspiring to excellence.

Table 1: Performance maturity levels

Maturity level	Performance level	Guidance
1	No formal approach	No visible systematic approach, no results, poor or unpredictable results.
2	Reactive approach	Systematic approach based on either the problem or its correction; minimum data available on improvement results.
3	Stable formal systematic approach	Systematic process approach, systematic early phase improvements; data available on goal compliance and presence of improvement trends.
4	Stressing constant improvement	Improvement procedure is used: good results and sustainable improvement trends.
5	The best abilities	Strongly integrated improvement process: results of comparison with the best within the grade are shown.

The success of the Management system, especially in the area of goal implementation, depends on the planning, ensurance and management of the financial resources, and the development of innovative financial methods, in order to support and encourage the improvement of organization's competences. Improving the efficiency and effectiveness of the Quality management system may bear a positive impact on the organization's financial score:

- on the inside, by reducing errors in processes and products or reducing material and time loss,
- on the outside, by reducing production failures and costs of losing customers and market.

Financial reporting on activities referring to the competence of the Quality Management system and product compliance needs to constitute input data for the Management's system evaluation.

Managing financial resources needs to include activities for the identification of financial needs and sources of financial means, as well as a comparison of the real utilization and the planned one.

Table 2: A Practical Example-The Results of Test Self-assessment
For Item 5: Management Responsibility

ISO 9004:2000 Standard Item	Question	Remarks on Capabilities	Maturity Grades	Improvement Activities
5.1	How does the management show its leadership, orientation and involvement?	The management develops Quality Policy, identifies it and makes it binding for all areas and levels, negotiates specific quality goals as well as the Quality System, supervises implementation, determines measures in cases of aberration, is responsible for business results. The planning starting point is the vision of the future form and target orientation of the company.	4	Improve the use of information technology, increased use of appropriate statistical methods for measuring the capability of all processes and risk assesment.
5.2	How does the organization identify needs and expectations of interested parties?	Communication process has been established with all the interested parties, their needs and expectations are being met, and their requirements forwarded to all levels in order to achieve mutual benefits.	3	Improve information flow within the organization and undertake measures for constant improvement of communication process both within the organization and with outside interested parties through education.
5.6	How does the Management's system evaluation evaluate information for improving the efficiency and efficacy of organization process?	Based on prepared information on condition and results of quality goals, advancement of activities resulting from the former Management's audits, audit results and self-assessment information on the satisfaction of interested parties, inconsistency management and other factors, legal and other changes, financial results, the system's efficiency and effectiveness are being measured and improvement mesures suggested.	4	Improvement is needed in surveillance over goal management methodology application, manner of reporting on goal achievement, increasing the level of knowledge and awareness of the need to optimize business proceses in the sense of continuous development, preventive activities with the purpose of early discovery and mitigation of quality risks –continuous Management education.

The process of continual improvement

Continual improvement includes:

- Reasons for improvement: identification of the problem within the process and selection of the area for improvement, as well as reasons why it needs to be done;
- The existing situation: identification of efficiency and effectiveness of the existing process, gathering and analysis of data in order to discover which types of problems are the most frequent, selection of a specific problem and identification of the improvement goal;
- Identification of possible solutions: exploring alternative solutions, choosing and implementing the best solution – the one that will remove the root causes of the problem and prevent its repeating;
- Evaluation of effects: confirm that both the problem and its causes have been removed or that its consequences have been reduced and the goal fulfilled;
- Application and standardization of the new solution: replacing the old process by an improved one in order to prevent the problem and its causes from repeating;
- Evaluating process efficiency and effectiveness after the undertaken improvement activities: evaluate the efficiency and effectiveness of the improvement project and consider the application of that solution in other parts of the organization.

In the industrial practice of lubricant production, Integrated management system is under application, while the basic approach is the implementation of constant improvement through small steps undertaken by the personnel within the existing processes. People within the organization are the best source of ideas for improvement, which is why they need to be included into the work of the permanent Task Force.

Statistical methods help in the measurement, description, analysis, interpretation and modelling of changeability. Statistical data analysis offers better understanding of changeability causes, thus helping to solve the problem and encouraging constant improvement.

Conclusion

The basic tasks of the management are:

- orientation towards development and application of management system, and continual improvement of its efficiency and effectiveness, as well as achievement measurement,
- release of vision, mission and Quality Policy,

- defining strategy matching the mission, organizational structure, resources and market position; formulation of operational work course, internal and external communication,
- orientation towards the future,
- orientation towards customers and other interested parties and measurement of their satisfaction; encouraging partnership relations,
- quality planning, goal management and monitoring of their implementation program,
- documenting and communication of responsibilities and competences within the organization,
- ensurance of material, human and financial resources,
- encouraging employee efficiency by changing their knowledge level and developing their abilities,
- encouraging awareness of the real needs and changing behavioural patterns,
- promoting quality culture,
- application of adequate methods for the evaluation of the management system's suitability, and efficiency.

The fulfillment of these tasks is the way to business success.

Literatura/ References:

1. HRN EN ISO 9004:2003 Sustavi upravljanja kvalitetom-Upute za poboljšavanje sposobnosti
2. HRN EN ISO 9000:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom-Temeljna načela i rječnik
3. HRN EN ISO 9001:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi
4. Bunjevac, Ž., Komunikacija kao dio upravljačkih vještina, Kvaliteta 1-2, Infomart d.o.o.; Zagreb, 2005.
5. Čizmić,V., Iskustva u praćenju rezultata primjene integriranog sustava upravljanja, Zbornik radova, 5. simpozij o kvaliteti, Trogir, ožujak 2003.

UDK	Ključne riječi:	Key words:
658.5.01	upravljanje poduzećem	business administration
.001.37	gledište ispitivanja vrijednosti	evaluation viewpoint

Autor/Author:

mr.sc.Vlasta Čizmić, dipl.ing., Maziva-Zagreb d.o.o., član INA grupe

Primljeno / Received:

13.9.2005.