

Discipline upravljanja kvalitetom

Prolegomena čitanju i razumijevanju norme ISO 9001:2015

1. Uvod

Izravan povod za nastanak ovog teksta je objavljivanje nove revizije norme za sustave upravljanja kvalitetom, ISO 9001:2015, te nekih rasprava koje su se tim povodom vodile. Jedna od tih rasprava je vezana za osjećaj, koji su mnogi prvobitni čitatelji norme dobili – da je novom normom ukinuto postojanje uloge menadžera kvalitete. Istina, novom normom je odgovornost za kvalitetu u najvećoj mjeri postavljena na menadžment općenito, to ne znači da su u organizaciji postali nepotrebni stručni ljudi za ostvarenje te kvalitete. Slično, menadžment je također odgovoran za stvaranje novih proizvoda i njihovo plasiranje na tržište, ali to ne znači da im više nisu potrebni inženjeri, dizajneri, tehničari, programeri, i niz drugih stručnih uloga koje sudjeluju u realizaciji proizvoda. Novom normom je prestala obaveza da organizacija imenuje osobu za ulogu „Predstavnik uprave za kvalitetu“ ali se napominje da Uprava može, ako smatra potrebnim, imenovati osobu i dati joj odgovornost za vođenje sustava; samo nije definirano kako će se ta uloga zvati.

Norma ISO 9001:2015 postavlja zahtjeve za cjeloviti sustav upravljanja kvalitetom (SUK / QMS). Pravilnim čitanjem i razumijevanjem norme može se prepoznati da je i dalje potreban niz stručnih osoba u različitim ulogama kroz hijerarhiju cijele organizacije kako bi taj sustav učinkovito djelovao i proizveo očekivane rezultate. Ovdje pokušavamo ukratko sustavno posložiti te uloge i objasniti njihovo područje djelovanja, razinu utjecaja, odgovornosti i potrebne kompetencije.

Kao prvo, važno je podsjetiti se na definiciju pojma **kvaliteta**: norma ISO 9000:2015 definira kvalitetu kao „*stupanj u kojem prisutno svojstvo objekta ispunjava zahtjeve*“. Prisutno svojstvo je ono koje stvarno postoji u objektu, za razliku od onog koje mu je samo pripisano. Primjer ovoga je situacija gdje za neke objekte (processe, aktivnosti) imamo dokumentirano da se nešto radi, a u stvarnosti se to ne radi, dakle nemamo prisutno svojstvo u tom objektu nego samo pripisano.

Iako se norma odnosi na sustave upravljanja kvalitetom, suštinski ona zahvaća u dijelove drugih sustava upravljanja, na primjer informacijske sigurnosti, okoliša. Naime, u skladu s definicijom kvalitete važno je koji su zahtjevi postavljeni za objekt. Na primjer:

- Ako postavimo zahtjev da razvijeni softver ne smije sadržavati sigurnosne ranjivosti prilikom isporuke, onda je informacijska sigurnost zahtjev kvalitete za taj softver. Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću će, kroz svoje kontrole i postupke, omogućiti da se taj zahtjev ispuni.

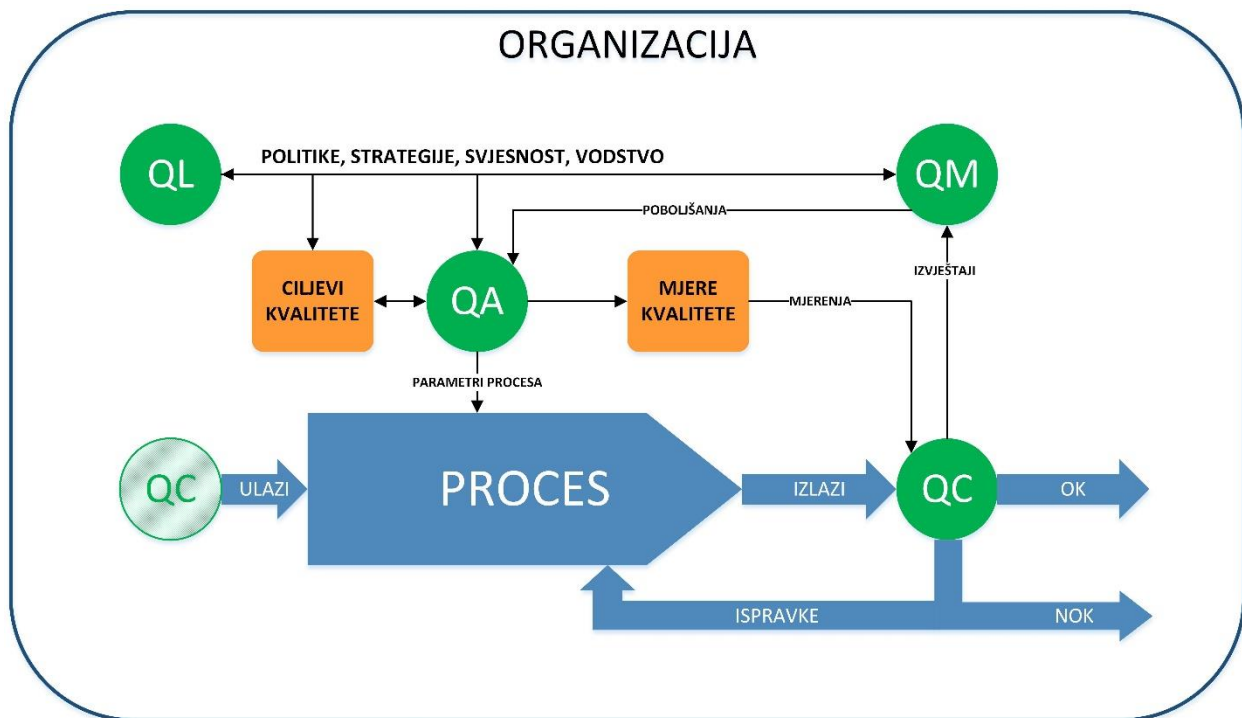
- Ako postavimo zahtjev da prilikom realizacije projekta izgradnje stambene zgrade sav otpadni građevinski materijal mora biti zbrinut u skladu s propisima, onda to postaje zahtjev kvalitete za taj projekt. Sustav upravljanja okolišem će osigurati postupke i upute za zadovoljavanje ovog zahtjeva.
- Ako postavimo zahtjev da organizacijska cjelina mora do kraja poslovne godine imati 100% zaposlenih educirano za siguran rad i zaštitu na radu, onda je to zahtjev kvalitete za tu organizacijsku cjelinu. Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti pri radu će osigurati postupke za ispunjavanje tog zahtjeva.

Iz primjera vidimo koliko su specifični sustavi upravljanja, kao dijelovi općeg sustava upravljanja organizacijom, međusobni isprepleteni i u međudjelovanju. Ovisno o zahtjevima, ciljevi i ključni pokazatelji uspješnosti za procese, projekte, organizacijske cjeline, programe, mogu biti postavljeni iz raznih perspektiva.

2. Discipline upravljanja kvalitetom

Često se radi pogreška da se sve što ima veze s kvalitetom naziva upravljanjem kvalitetom (*quality management*) i svaka osoba koja u organizaciji ima veze s kvalitetom naziva menadžerom kvalitete (*quality manager*). U stvari postoje bitne razlike u disciplinama upravljanja kvalitetom pa u skladu s time bi trebalo i razlikovati uloge, odgovornosti i potrebna znanja osoba koje se bave pojedinom disciplinom.

U sustavu upravljanju kvalitetom (SUK/QMS) možemo razabrati četiri discipline koje se međusobno razlikuju prema području djelovanja, razini utjecaja, metodama, odgovornostima i potrebnim znanjima. Slika pokazuje discipline upravljanja kvalitetom (zeleni krugovi) i njihov odnos prema organizaciji i njenim procesima.



2.1. Quality Leadership (QL) – vodstvo kvalitete

QL djeluje u domeni organizacije. Odgovornost za QL je na Upravi i višem menadžmentu. Općenito, zadaća QL je definiranje politika kvalitete, osmišljavanje strategije i postavljanje strateških ciljeva kvalitete, osiguravanje resursa za ostvarenje ciljeva, promicanje svjesnosti u organizaciji o važnosti kvalitete i ispunjavanju zahtjeva kupaca, te vodstvo u ostvarivanju tih ciljeva i zahtjeva. Na ovoj razini potrebna su znanja strateškog upravljanja i funkcijskog vođenja organizacije.

Detaljniji opis zadaća QL nalazi se u normi ISO 9001:2015, u poglavljima 4, 5 i 9.3.

(NB: ovo pridruživanje poglavlja norme nije potpuno jednoznačno, postoje određena preklapanja. Npr. 4.4.2 je zadaća QM; 6.1 je dijelom zadaća i QL vezano uz strateške rizike i rizike poslovanja).

2.2. Quality Management (QM) – upravljanje kvalitetom

QM djeluje u domeni sustava upravljanja kvalitetom. Odgovornost za QM je na menadžmentu, uključujući menadžere sustava upravljanja kvalitetom. Uloga QM je da poveže ostale tri discipline u cjeloviti sustav koji implementira politike i strategije, koordinira njihov rad i pruži podršku njihovim aktivnostima; analizira izvještaje iz QC i predlaže poboljšanja u QA kako bi se ostvarili namjeravani rezultati sustava. Također sudjeluje s QL u postavljanju ciljeva kvalitete, i održava procese sustava (auditi,

dokumentiranje, planiranje sustava, itd.). Ova disciplina jedina s pravom nosi atribut „upravljanje“ jer, ostvarenjem povratne sprege od QC prema QA i QL, stvara kružni sustav upravljanja u organizaciji, poznat kao PDCA ciklus. Bez QM se QMS ne bi mogao zvati „sustavom upravljanja“.

Detaljniji opis zadaća QM nalazi se u normi ISO 9001:2015 u poglavljima 6, 7, dijelovima poglavlja 9 (9.1.3, 9.1.4, 9.2, 9.3), i poglavlju 10.

2.3. Quality Assurance (QA) – osiguravanje kvalitete

QA djeluje u domeni procesa (ili projekta, jer projekt je jedinstveni proces posebne namjene). Odgovornost za QA je na vlasnicima procesa i procesnim menadžerima za osiguranje kvalitete. Zadaća QA je odrediti parametre procesa (aktivnosti, resurse, planove kvalitete, kriterije, mjere, itd.) kako bi se osiguralo postizanje ciljeva kvalitete u tom procesu. QA određuje mjere i načine mjerenja za pojedine ciljeve kvalitete, što predstavlja ulazne podatke za QC.

Znanja potrebna u ovoj disciplini su upravljanje procesima i osiguranje kvalitete u procesima, stručno znanje o specifičnom procesu, te poznavanje industrijskih i granskih normi sa zahtjevima za taj specifični proces. Ovisno o vrsti procesa ili projekta razlikuju se industrijski zahtjevi, na primjer - STANAG i AQAP regulativa za NATO projekte; GMP (Good Manufacturing Practice) u farmaceutskoj i nekim drugim industrijama, IEEE 730 ili ISO 25010 za osiguranje kvalitete u razvoju softvera, PMI ili PRINCE u upravljanju projektima, itd.

Detaljniji opis zadaća QA nalazi se u normi ISO 9001:2015, u poglavlju 8 i 9.1 (ova poglavlja su dijeljena između QA i QC, samo je razlika u domeni u kojoj se djeluje); također se poglavlja 6 i 7 primjenjuju specifično za domenu.

2.4. Quality Control (QC) – kontrola kvalitete

QC djeluje u domeni proizvoda (rezultata, izlaza procesa, projektnih isporuka). Odgovornost za QC je na stručnjacima koji raspolažu stručnim znanjem o proizvodu i znanjem u kontroli kvalitete u tom području. Različita znanja su potrebna u kontroli kvalitete prehrambenih proizvoda i kontroli kvalitete softvera, a razlikuju se i metode i alati. Zadaća QC je da mjerenjem na temelju zadanih mjera kvalitete, postavljenih iz QA, utvrdi u kojoj mjeri proizvodi zadovoljavaju zadane zahtjeve kvalitete, te o rezultatima izvještava. Ako se radi o procesu, izvještaji se obično šalju u QM i predstavljaju ulaz za analizu na razini sustava, Upravinu ocjenu i stalno poboljšavanje. Ako se radi o projektu izvještaji o kontroli kvalitete se nekad nazivaju i certifikati o sukladnosti (Certificate of Conformance, CoC) i predstavljaju projektnu dokumentaciju. Njih se isporučuje naručitelju

projekta koji će ih prihvatiti i ovjeriti ukoliko zadovoljavaju unaprijed ugovorene zahtjeve ili, u protivnom, tražiti da se provedu popravne radnje.

Detaljniji opis zadaća QC nalazi se u normi ISO 9001:2015, u poglavlju 8 i 9.1 (ova poglavlja su dijeljena između QA i QC, samo je razlika u domeni u kojoj se djeluje).

(NB: ukoliko nemamo povjerenje u kvalitetu ulaza u proces, tj. u izlaznu QC funkciju prethodnog procesa, ili želimo imati formalnu potvrdu o kvaliteti ulaza u proces, možemo QC organizirati i na ulazu u proces. To je na slici ucrtano šrafiranim QC krugom.)

3. Zaključak

Četiri discipline upravljanja kvalitetom prožimaju elementima brige o kvaliteti sve razine poslovanja u organizaciji, od uprave do radnog mjesta u proizvodnji. Više nego ikad, danas je pitanje kvalitete i zadovoljstva kupaca kritično za opstanak u poslovanju u svijetu koji je sve kompleksniji, podložan sve bržim promjenama, karakteriziran neizvjesnošću i višeznačnošću zbivanja (VUCA world, o kojem nešto više u jednom od budućih članaka).

O Autoru

Dragutin Vuković, Magistar računalnih znanosti, od 2001. se bavi i sustavima upravljanja kvalitetom, okolišem, informacijskom sigurnošću, informatičkim tehnologijama i strategijom, te poboljšavanjem procesa. Dugogodišnji savjetnik za sustave upravljanja u KING ICT d.o.o. Radio kao predavač na Fakultetu elektrotehnike i računarstva i Tehničkom veleučilištu Zagreb. Član je Odbora za kvalitetu Visokog učilišta Algebra. Objavio veći broj znanstvenih i stručnih radova iz području računarstva i sustava upravljanja. Auditor za ISO 9001, ISO 27001, ISO 20000-1; Certified ISO 31000 Risk Manager; Practical Six Sigma Green Belt.