



REIŽINJERING I QMS PREMISE RAZVOJA DO IZVRSNOSTI

REENGINEERING AND QMS PREMISES OF DEVELOPMENT TO EXCELLENT

dr Miodrag Bulatović¹⁾

Rezime: Baveći se problematikom kvaliteta, uslovima i ograničenjima unapređenja kvaliteta, ustanovljavanjem i razvojem modela i metoda kvaliteta, snalazeći se u poplavi i kombinacijama standarda, ponekad, ne samo teoretičari već i praktičari kvaliteta "zaborave" na osnovni objekat i subjekat kvaliteta, na KUPCA. Slijedi skup aktivnosti na promjenama ponašanja svih poslovnih čionilaca, odnosno reinžinjeri, saglasno procesnom modelu sistema kvaliteta. Ako ove aktivnosti rezultiraju ZADOVOLJSTVOM kupca, ispunjen je jedan od osnovnih uslova postizanja poslovne izvrsnosti.

U ovom radu prioritet je dat reinžinjeringu procesa, reinžinjeringu menadžmenta i reinžinjeringu projektovanja, sve u funkciji kvaliteta.

Glavne riječi: kupac, menadžment, reinžinjeri, poslovna izvrsnost, samoocjenjivanje.

Resume: Theorists and practitioners of quality sometimes "forget" basic object and subject of quality- BUYERS, dealing with different problems, as quality, causes and limits of quality improvement, combinations of standards etc. If we want to leave behind that situation, it is necessary to change behaviour of all business factors, or reengineering, according to processing model of quality system. If it results with buyer's satisfaction, one of the basic conditions for business success is accomplished.

In this paper, process reengineering is priority, as well as management re-engineering, project reengineering, all in function of quality.

Key words: buyer, management reengineering, business excellent and self-valuation

1. UVOD

Kada razgovaramo o razvoju u mislima nam moraju biti savremeni faktori razvoja. To su postulati u funkciji **tržišta** kao **jedinog** ocjenjivača validnosti realizacije projekata razvoja.

Tržište je personifikacija KUPCA i svega onoga što stoji iza toga i što vodi do izvrsnosti a manifestuje se kroz dostizanje potrebnog nivoa kvaliteta uz neizbježne procese reinžinjeri.

Ako se uzme da su reinžinjeri i kvalitet postulati savremenog razvoja onda su osnovni faktori savremenog razvoja:

- implementacija standarda JUS ISO 9001/2000,
- reinžinjeri svih poslovnih procesa, menadžmenta i projektovanja na procesnom principu,
- izvrsnost u funkciji zadovoljstva kupca,

- tržište kao poligon validacije,
- vrednovanje do samoocjenjivanja.

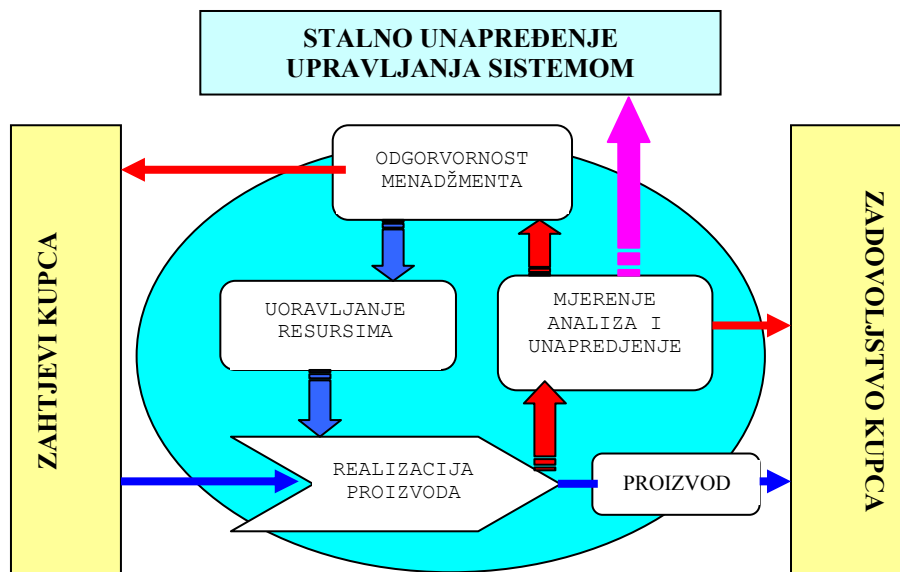
2. ZAHTJEVI STANDARDA JUS ISO 9001/2000

Standard JUS ISO 9001/2000 definiše bazni procesni model sa vezama između kupčevih zahtjeva i zadovoljstva kupca kroz četiri modula (sl.1):

- odgovornost menadžmenta (rukovodstva),
- menadžment (upravljanje) resursima,
- realizacija proizvoda
- mjerenje, analiza i unapređenje.

U mozaiku kriterijuma i formi (sistem kvaliteta, reinžinjeri, poslovna izvrsnost) centralno mjesto kao pokretač, ocjenjivač i korisnik zauzima KUPAC.

1) Prof. dr Miodrag Bulatović, akademik JINA, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet u Podgorici, e-mail: bulatovm@yahoo.com



Slika 1 - Procesni model standrada JUS ISO 9001:2000

3. REINŽINJERING PROCESA

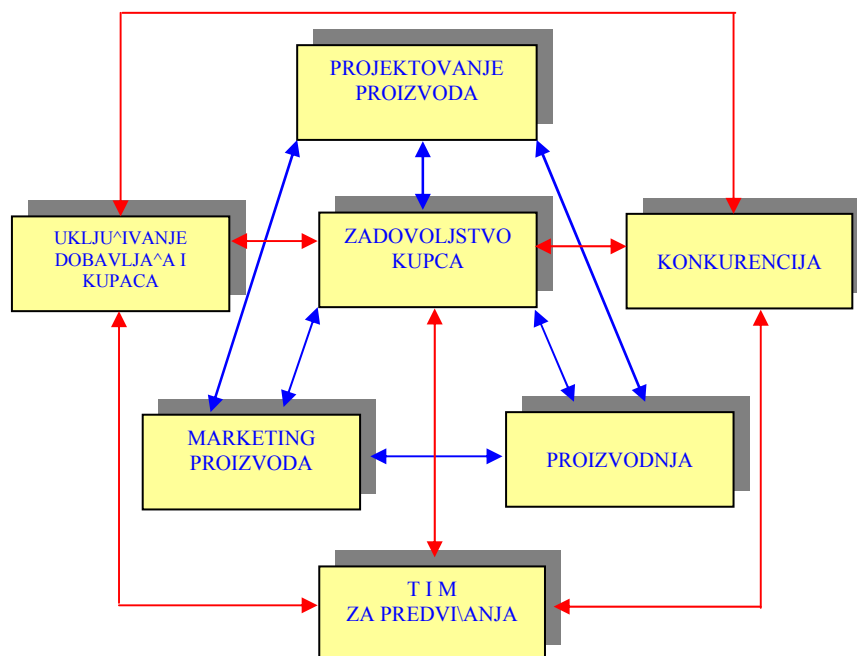
Reinžinjering je veliki projekat preduzeća koji ima za cilj da poboljša značajne karakteristike ključnih procesa korišćenjem najjednostavnijih mogućnosti kojim se ostvaruje očekivanje kupca (sl.2) [1].

Proces je slijed (tok) poslova u dodavanju vrijednosti koji omogućava pretvaranje želje

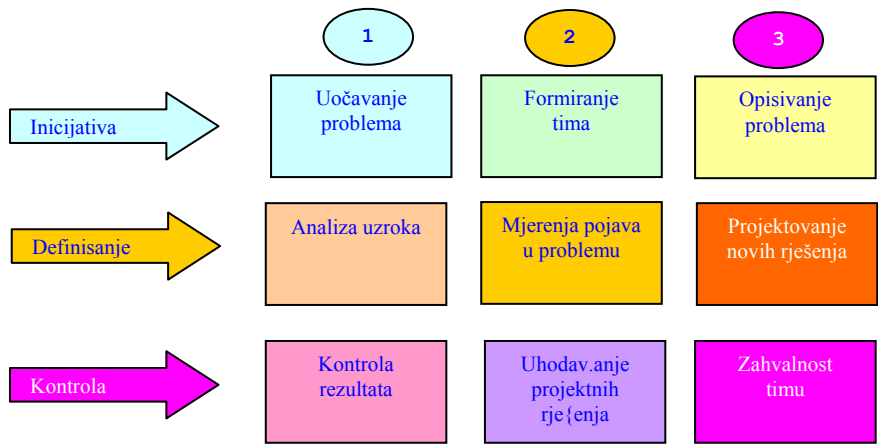
(očekivanja) kupca kao ulaza u realnu vrijednost kao izlaz.

Ova vrijednost dodaje se i kreira prolazeći kroz mnogobrojne funkcije preduzeća.

Na sl.3 prokazan je princip 3x3 procesa reinžinjeringa. Ne zaboravimo zahvalnost timu koji je uspješno realizovao zahtjeve konkretnog reinžinjeringa.



Slika 2 - Interakcija uticajnih faktora procesa reinžinjeringa



Slika 3 - Princip 3x3 procesa reinženjeringa

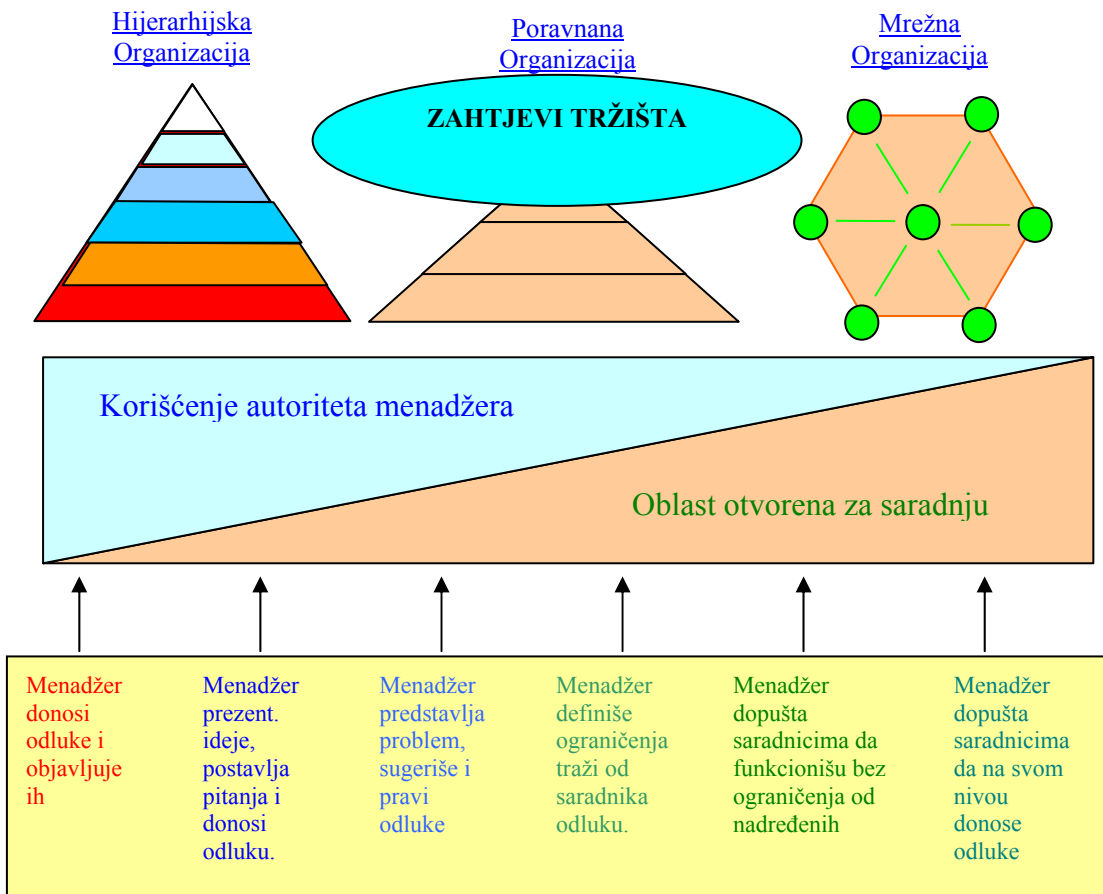
4. REINŽINJERING MENADŽMENTA

U novije vrijeme, kada saznanje o značaju menadžmenta dostižu pravu dimenziju, javlja se potreba da se odredi najbolji način organizacije menadžmenta.

Prostor za reinženjering menadžmenta nalazi se između dvije ekstremne varijante organizovanja: klasičnog ili hijerarhijskog i mreznog ili timskog prilaza [1]. Hijerarhijski i

mrežni prilaz pokazuju značajne razlike pri čemu su oba korišćena u različitim poslovnim sistemima i bili uspješni ili neuspješni.

Karakteristično je da ni u jednom slučaju pa ni u prelaznim varijantama menadžer lider ne gubi svoju poziciju i važnost već se mijenja način upravljanja poslovnim sistemom (sl.4). Dosledno prethodnom, menadžment prestaje da bude efektivan diktiranjem zadataka nižim nivoima u organizaciji.



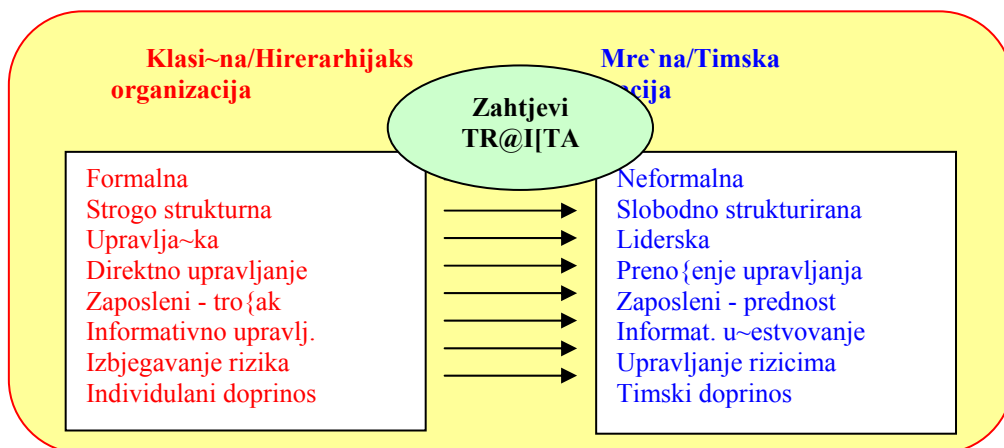
Slika 4 - Faze reinženjeringa menadžmenta

Menadžeri moraju biti otvoreni za sugestije i inicijative u donošenju rješenja od strane njihovih saradnika. Na sl.4 prikazan je tok reinžinjerina od hijerarhijskog do mrežnog prilaza organizaciji menadžmenta sa "flattened" (poravnanom) organizacijom u sredini koja ima manji sloj autoritativnog menadžmenta a širi raspon saradničkog menadžmenta.

Trend udaljavanja od tradicionalne hijerarhijske organizacije menadžmenta u pravcu

mrežne/timske organizacije donio je evoluciju od industrijske organizacije ka informacionoj organizaciji, što je sa aspekta savremenih procesa reinžinjerina bila trasa za efikasno osvajanje tržišta tj. zadovoljenja zahtjeva kupca i put ka *poslovnoj izvrsnosti*.(sl.5).

Kada se reinžinjerinom dođe do planiranog cilja, aktivnosti se fokusiraju na poboljšanje postignutih performansi kojima se zadovoljavaju zahtjevi kupca.



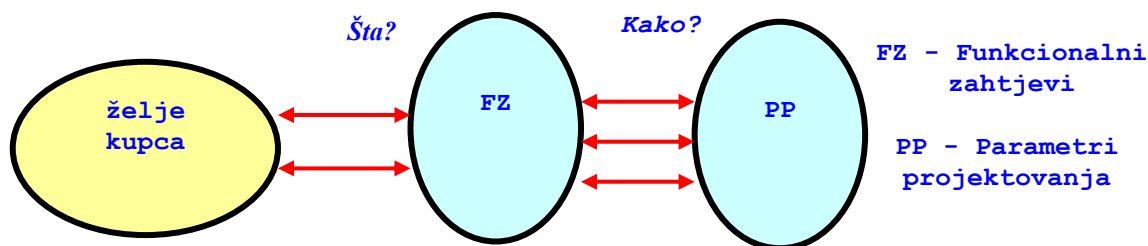
Slika 5 – Put ka poslovnoj izvrsnosti

Za to je "odgovoran" KUPAC koji drži do kvaliteta, koji jednostavno ne prihvata proizvode koji nijesu svjetske klase kvaliteta. U tim uslovima menadžment reinžinjerinom kao radikalnom promjenom, prvo ostvaruje dramatično poboljšanje poslovnog sistema. Programom QMS menadžment teži da postigne dodatno poboljšanje do nivoa poslovne izvrsnosti.

Kompatibilnost reinžinjerina i QMS sadrži se u tome da su i jedan i drugi fenomen u fokusu zadovoljstva kupca.

5. PROJEKTOVANJE KAO FUNKCIJA POSLOVNA IZVRSNOSTI

Sušтина postojanja svakog poslovnog sistema je da ostvari *zadovoljstvo kupaca* svojim proizvodima. U takvim uslovima dolazi do izražaja metoda projektovanja dekompozicijom koja se bazira na aksiomatskom projektovanju u funkciji zadovoljenja zahtjeva kupca [4] (sl.6).



Slika 6 - Projektovanje u funkciji zahtjeva kupca

6. UNAPREĐENJE POSLOVNIH REZULTATA U FUNKCIJI QMS

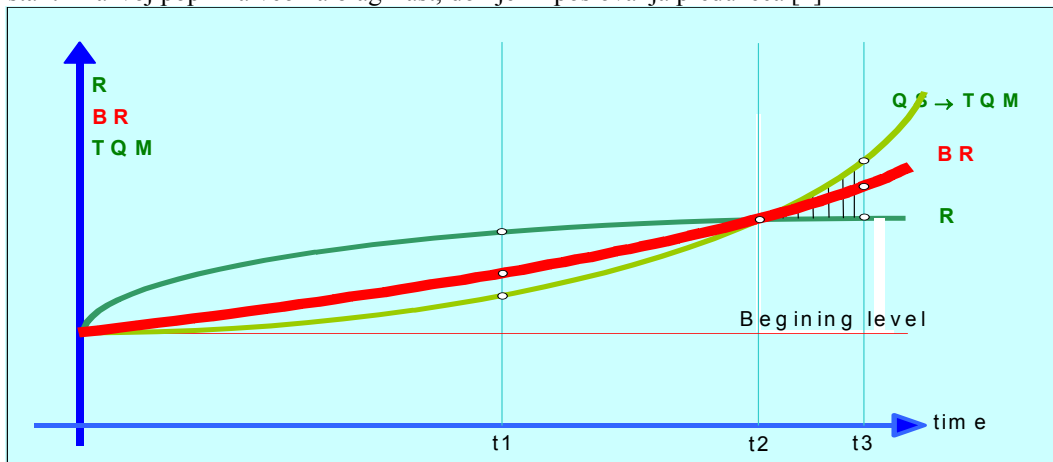
U procesu reinžinjerina, proces uvođenja i unapređenja sistema kvaliteta u početku se sporije ostvaruje, da bi u periodu kada su u preduzeću realizovane osnovne aktivnosti reinžinjerina (R) i kada rezultati poslovanja počnu stagnirati (BR),

dalji napredak i puna afirmacija reinžinjerina bila postignuta održavanjem i razvojem sistema kvaliteta (QMS), što je na slikovit način prikazano dijagramom njihove zavisnosti (sl.7).

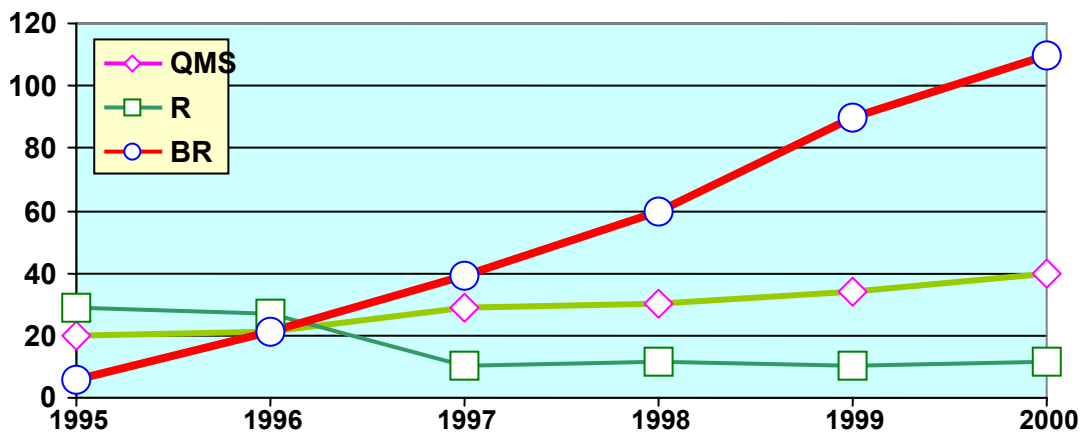
Dokaz hipoteze date na sl.7. prikazan je na sl.8. na primjeru preduzeća ŽITOPROMET - Spuž, dobitnika Oskara Kvaliteta za 2000 god. Reinžinjerin u tehničko-tehnološkom smislu

ograničen je razvojem sistema i poslije prvobitnih rekonstrukcija i modernizacija njegov dalji konstantni razvoj poprima veoma blagi rast, dok je

u istom vremenu sistem kvaliteta sa mnogo manje ograničenja i on predstavlja uslov daljeg napretka poslovanja preduzeća [4]



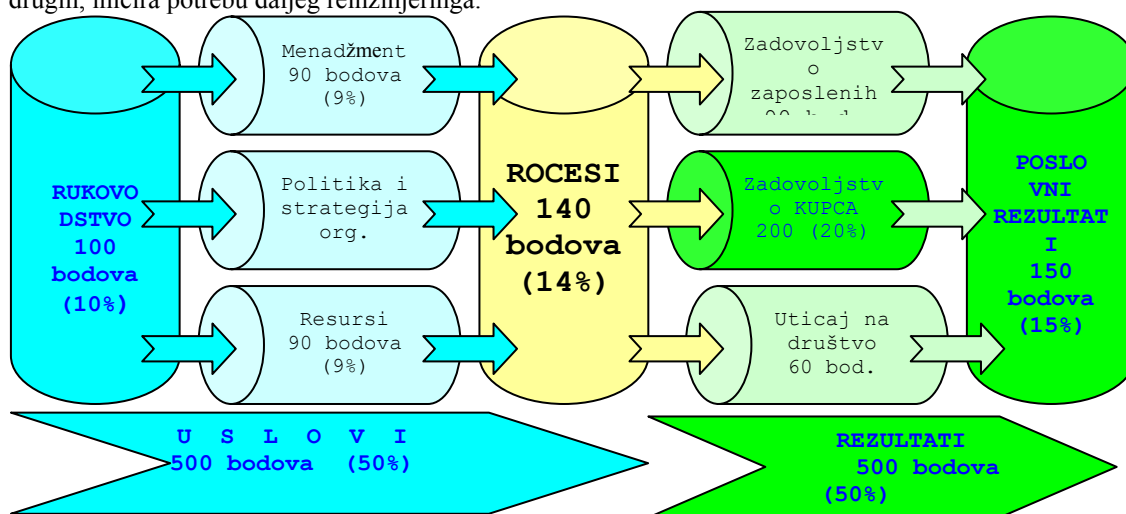
Slika 7 - R - DMS - BR dijagram razvoja i unapredjenja poslovnog sistema



Slika 8 - Dijagram razvoja poslovnog sistema ŽITOPROMET - Spuž.

Sistem kvalitata ne samo da će omogućiti optimalne rezultate reinžinjeringa, već primjenom standarda ISO 9001, ISO 14000 i drugih, inicira potrebu daljeg reinžinjeringa.

Duh REINŽINJERINGA čini stvari različitim - duh KVALITETA čini stvari boljim.



Slika 9 - Grafički prikaz EFQM modela

7. VREDNOVANJE DO SAMOOCJENJIVANJA

Od četiri metode za mjerenje i praćenje performansi sistema (tačka 8.2.1.1 JUS ISO 9004:2001) tri su poznate i veoma primjenjivane (ankete o zadovoljenju korisnika i ostalih zainteresovanih strana, interne provjere i analize finansijskih pokazatelja), dok je samoocjenjivanje, kao četvrta metoda, nova u odnosu na prethodne standarde sistema kvaliteta.

Međutim, samoocjenjivanje predstavlja fundamentalan metod mjerenja i praćenja performansi za razvoj i primjenu modela kontinualnog unapređenja. Samoocjenjivanjem se povezuju poslovne aktivnosti i poslovni rezultati što je osnovni uslov u težnji za poslovnom izvrsnošću. Razni modeli samoocjenjivanja upodobljeni su razvoju nacionalnih projekata unapređenja kvaliteta.

U ovom radu data je šema EFQM (European Foundation for Quality Management) modela samoocjenjivanja na kome se temelji ocjenjivanje za evropsku nagradu kvaliteta. Model EFQM posebnu ulogu ima u razvoju poslovne izvrsnosti [3] (sl.9).

8. ZAKLJUČCI

- • Naslovna hipoteza može se u cjelini prenijeti u zaključak što znači da su reinžinjeri i kvalitet zaista osnovni postulati savremenog razvoja.
- • Iz rada, iako u sažetom tekstu, da se zaključiti da se iza ova dva postulata nalazi kompleks podpostulata i filigranskog izučavanja uzroka razvoja i uslova za validaciju.
- • Reinžinjering i kvalitet istovremeno na različite načine i sličnim intenzitetom utiču na snagu organizacije da validacijom na tržištu postignu potrebnu izvrsnost.
- • Evropski kriterijumi samoocjenjivanja dovoljno jasno ukazuju koliko je težak put razvoja do izvrsnosti.

LITERATURA

- [1] Turban, E., McLinea, E., Wetherbe, J., Information Technology for Management (*improving Quality and Productivity*), University of Minnesota and University of Memphis, USA, 1998.
- [2] Bulatović, M., Kvalitet i reinžinjeri postulati razvoja do izvrsnosti, Nedjelja kvaliteta, Poslovna Politika, 2002.
- [3] Majstorović, V., Poslovna izvrsnost na kraju milenijuma, Časopis KVALITET br.9-10/2000.