

QMS 9001:2000 PRIMENA
MODUL 5

Prof. dr Vidosav D.
MAJSTOROVIĆ, dipl. maš. inž.,
Mašinski fakultet, Beograd

Professor Dr. Vidosav D. MAJSTOROVIC, Mechanical Engineering Faculty, Belgrade

Full professor at the Chair for Production Engineering at the Mechanical Engineering Faculty of the Belgrade University, Serbia. MSci title in the field of information systems, and Ph.D. title in the field of expert system for FMS diagnosis and maintenance. Now he is professor for Quality Management and Cutting Processes and Chief of Laboratory for Production Metrology and TQM. Professional study visits abroad included: USA, England, Germany, France, Japan, Austria, Norway. Established cooperation with the organization and faculties in Germany, England, USA, Hungary, Austria, France, Sweden, Australia and Japan. Published total more that 300 papers, and presented more that 150 papers at International Conferences and in International Journals and books. Realized more than 200 projects for industry. One of the leaders of the national project for integrated management systems (ISO 9000 / 14000 / 18000). General Secretary of the National Organization for Quality. The delegate of Serbia&Montenegro in the EOQ Board. Editor and chief of the National scientific-professional Journal "Total Quality Management", as well as the editor and chief of the International Journal "Production Engineering and Computers". The chairman or the member of program committees of several International Conferences. The member of CIRP, IMEKO, IFIP, IFAC, ASQ, JUSE. Founder and chairman of the International Working Conference "Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches". Author of ten books. Scientific-professional fields of interest include: Intelligent Manufacturing Systems, TQM, Cutting Processes, Production Metrology and Design for Quality.

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

**GOVORIĆU VAM KAKO ISTINSKI PRIMENITI I
ISKORISTITI SERIJU STANDARDA ISO 9000 !**

**TEŽIŠTE U IZLAGANJU NEĆE BITI KAKO
DOBITI SERTIFIKAT**

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.1 OBAVEZE I DELOVANJE RUKOVODSTVA

TOP MENADŽMENT SE MORA ANGAŽOVATI, O ČEMU MORAJU POSTOJATI DOKAZI, IZ:

- RAZVOJA QMS,
- PRIMENE QMS,
- STALNIH POBOLJŠANJA EFEKTIVNOSTI QMS.

2/28

RUKOVODSTVO MORA BITI AKTIVAN UČESNIK I KORISNIK USPOSTAVLJENOG QMS.

AKO NIJE TAKO, QMS POSTAJE PARALELNI SITEM POSTOJEĆEM SITEMU UPRAVLJANJA, KOČNIČAR, FARSA I PROMAŠENA INVESTICIJA

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.1 OBAVEZE I DELOVANJE RUKOVODSTVA

GDE SE PREPOZNAJE ANGAŽOVANOST RUKOVODSTVA NA QMS-u?

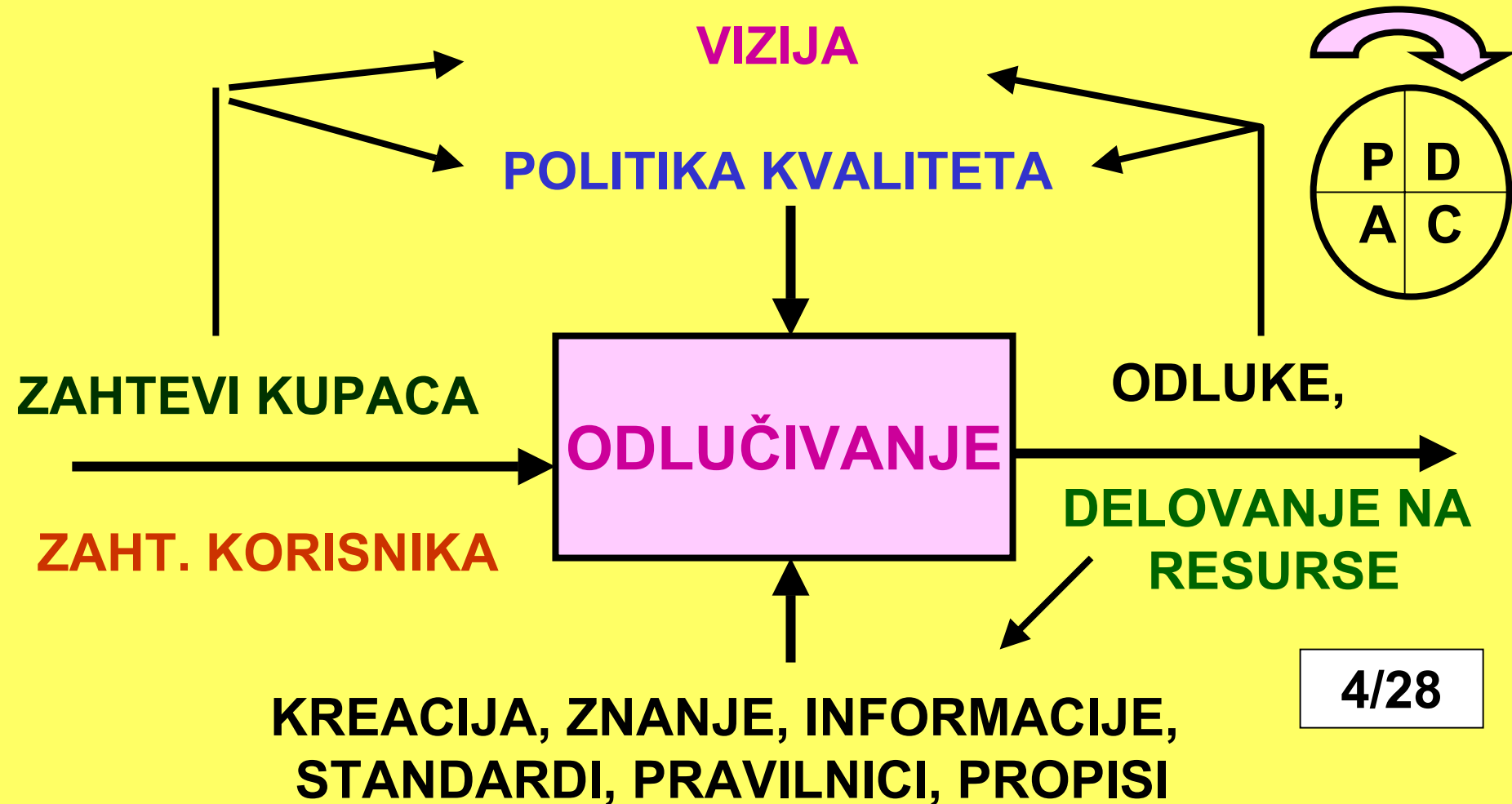
- NA ISTICANJU **VAŽNOSTI** ISPUNJENJA ZAHTEVA KUPACA / KORISNIKA
- NA **POŠTOVANJU** STANDARDA, PRAVILNIKA, ZAKONA I PROPISA,
- USPOSTAVLJANJU **POLITIKE** KVALITETA
- UTVRĐIVANJU **CILJEVA** KVALITETA
- **PREISPITIVANJU** MENADŽMENTA, I
- OBEZBEĐENJU **RASPOLOŽIVOSTI** RESURSA

3/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.1 OBAVEZE I DELOVANJE RUKOVODSTVA

IMA LI PROCESNOG PRISTUPA U OVOM ZAHTEVU?



5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.1 OBAVEZE I DELOVANJE RUKOVODSTVA

KAKO ISTINSKI ODGOVORITI NA OVAJ ZAHTEV ?

PORED DEFINISANJA POLITIKE KVALITETA I CILJEVA KVALITETA, **TREBA:**

- USVOJITI I PRIMENJIVATI **UPRAVLJANJE** POSLOVNIM SISTEMOM PREKO CILJEVA
- PREISPITIVANJA MENADŽMENTA VRŠITI POŠTUJUĆI SADRŽAJ **5.6** VIŠE PUTA GODIŠNJE
- AKO SE ODLUČITE ZA **DOKUMENTACIONI MINIMUM** - PREPORUKA, DODAJTE I ORG. ŠEMU (SISTEM VLASTI)

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.1 OBAVEZE I DELOVANJE RUKOVODSTVA

TAKO POSTEPENO DOLAZI DO:

6/28

- PROMENE ORGANIZACIONE **KULTURE**
- PROMENA **POSLOVNE** KULTURE
- STVARANJA OSNOVE I USLOVA ZA **KREATIVNE PROBOJE**

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

MENADŽMENT MORA OSIGURATI:

- **UTVRĐIVANJE ZAHTEVA** Kupaca / Korisnika
- **ISPUNJENJE ZAHTEVA K / K** 7/28
- **POVEĆAVANJE SATISFAKCIJE - ZADOVOLJSTVA K / K**

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

KAKO ISTINSKI ODGOVORITI NA OVAJ ZAHTEV ?

TREBA IMATI UPORNE I DOSLEDNE METODE ZA:

- **UTVRĐIVANJE** ZAHTEVA K / K

* ANALIZU PRODAJE

8/28

* MERENJE SATISFAKCIJE K / K

* PRAĆENJE KONKURENCIJE I LIDERA

- BRZO I POUZDANO **PREVOĐENJE** UTVRĐENIH ZAHTEVA K / K U SPECIFIKACIJE P / U

- PROVOCIRANJE **STVARALAŠTVA** I KREIRANJA NOVIH POTREBA K / K NA NOVIM P / U

- ADEKVATEN ODGOVOR KROZ INV. ZAHVATE

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

**U STANDARDU OVAJ ZAHTEV JE DEFINISAN U
JEDAN I PO RED**

**OVAJ ZAHTEV SADRŽI KOMPLETNU FILOZOFIJU
SERIJE ISO 9000/2000 !**

9/28

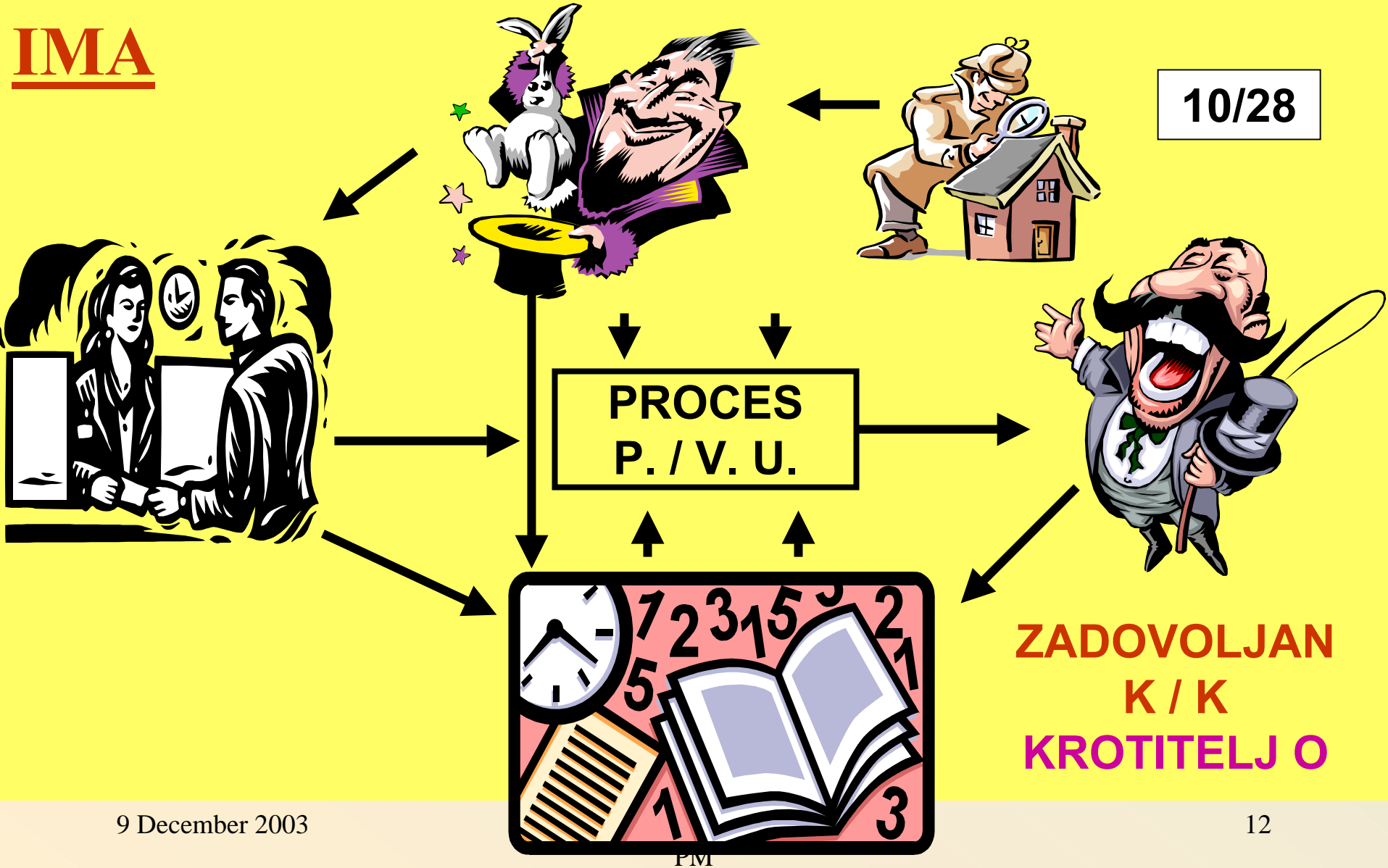
IMA LI U NJEMU MESTA ZA PROCESNI MODEL ?

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

IMA

10/28



5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

ZAŠTO JE VAŽNO ODGOVORITI NA OVAJ ZAHTEV PRAVILNO I KREATIVNO ?

**AKO SE PRIHVATE POSTULATI DA LJUDI KAO
NESAVRŠENA STVORENJA**

- **MOGU DA NAPREDUJU SAMO DOK SU U RATU**
- **RAT U MIRU VODE EKONOMSKIM SREDSTVIMA**

**SERIJA ISO 9000 AKO SE PRIMENI PRAVILNO I
KREATIVNO U PROIZVODNJI I VRŠENJU
USLUGA, OBEZBEDJUJE
TRAJANJE I POBEĐIVANJE**

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.2 USREDSREĐENOST NA KUPCA / KORISNIKA

NA ČEMU TO RUKOVODSTVO MOŽE DA PRAVI KREATIVNE PROBOJE ? NA:

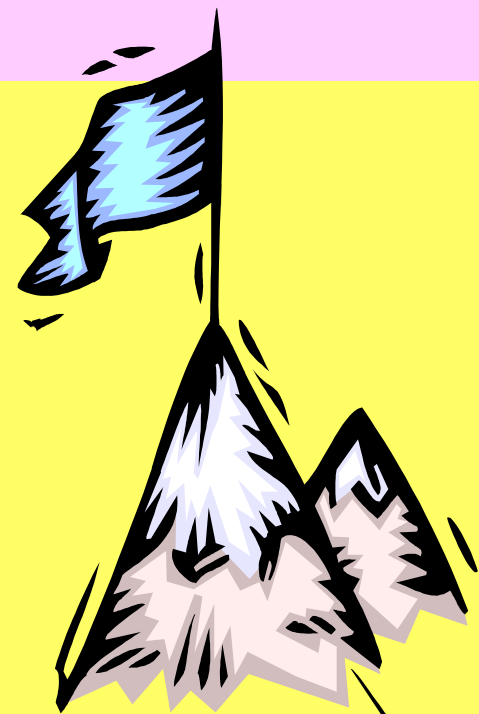
- UNAPREĐENJU TEHNOLOGIJA
- UNAPREĐENJU KORIŠĆENJA RESURSA
- * LJUDI, OPREMA, RADNA SREDINA, NOVAC, INFORMACIJE, ENERGIJA...
- UNAPREĐENJU MENADŽMENTA
- UNAPREĐENJU ORGANIZACIJE

IMA LI SEPARATNOG UNAPREĐIVANJA (REINŽENJERINGA) ?

12/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.3 POLITIKA KVALITETA



POLITIKA KVALITETA TREBA DA:

- BUDE PRIMERENA ORGANIZACIJI
- ISKAŽE OPREDELJENJE ZA:
 - * ISPUNJENJE ZAHTEVA K / K
 - * UNAPREĐIVANJA EFEKTIVNOSTI
- BUDE OKVIR ZA UTVRĐIVANJE I PREISPITIVANJE CILJEVA KVALITETA
- SE SAOPŠTI I OBJASNI ZAPOSLENIMA
- BUDE PREISPITIVANA (TRAGOM)

13/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA
5.4 PLANIRANJE
5.4.1 CILJEVI KVALITETA

CILJEVI KVALITETA TREBA DA:

- **BUDU UTVRĐENI NA ODGOVARAJUĆIM FUNKCIJAMA I NIVOIMA ORGANIZACIJE**
- **POLAZE OD POTREBA ISPUNJENJE ZAHTEVA P/U**
- **BUDU MERLJIVI, I**
- **USKLAĐENI SA POLITIKOM KVALITETA**

14/28



5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.4.1 CILJEVI KVALITETA

NEKI OD MOGUĆIH GLOBALNIH CILJEVA Kvaliteta:

- POVEĆANJE PROFITABILNOSTI (IZNOS/VREME/
ZADUŽENI LJUDI)
- IMATI ZADOVOLJNIJEG K / K (I/V/Z/D)
- POVEĆATI OBIM PRODAJE (I/V/Z/D)
- SMANJITI TROŠKOVE (I / V/Z/D)
- PODIĆI STABILNOST PROCESA (I / V/Z/D)

15/28

**IZ GORNJIH CILJEVA SLEDI NIZ MEĐUCILJEVA
(NIŽEG NIVOVA) ZA RAZNE FUNKCIJE I
ORGANIZACIONE NIVOE**

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.4.1 CILJEVI KVALITETA

OSNOVE UPRAVLJANJA PREKO CILJEVA:

- TEHNIKA RAZVIJENA 50.- tih godina
- OBEZBEĐUJE VISOK NIVO PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA
- MENADŽER VIŠEG NIVOVA SA POTČINJENIM MENADŽERIMA DEFINIŠE CILJEVE NJIHOVIH ORGANIZACINIH NIVOVA
- VEZE I KOMUNICIRANJE IGRAJU ZNAČAJNU ULOGU (PREISPITIVANJE REALIZACIJE)
- POTREBNA ADAPTIBILNOST ORGANIZACIJE TOKOM REALIZACIJE CILJEVA

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.4.2 PLANIRANJE QMS

PLANOVI KVALITETA MOGU DA BUDU ALAT ZA:

- **ISPUNJENJE ZAHTEVA 4.1**
- * **IDENTIFIKACIJU PROCESA**
- * **OPIŠ REDOSLEDA I DEJSTVA PROCESA (TEHNOLOGIJA, USLOVI)**
- * **UPRAVLJANJE PROCESIMA (KRITERIJ./MET.)**
- * **OBEZBEĐENJE RASPOLOŽIVOSTI RESURSA**
- * **PRAĆENJE, MERENJE I ANALIZU PROCESA**
- * **STANA UNAPREĐIVANJA PROCESA**
- **ISPUNJENJE CILJEVA KVALITETA**
- **ODRŽANJE CELOVITOSTI QMS PRI PROMENAMA**

17/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA
5.5 ODGOVORNOSTI, OVLAŠĆENJA I KOMUNICIRANJE
5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

TOP MENADŽMENT MORA:

- **DEFINISATI ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA**
- **SAOPŠTITI ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA**

KAKO SE ODGOVARA NA OVAJ ZAHTEV ?

- **U SISTEMATIZACIJI I OPISIMA**
- **DOKUMENTIMA QMS (POSLOVNIK, PROCEDURE, SPECIFIKACIJE, UPUTSTVA, TEHNOLOŠKI POS.)**
- **USPOSTAVLJANJEM RUKOVODNE HIJERARHIJE**
- **OBUKOM I UVOĐENJEM LJUDI U POSAO**

18/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

KADA ODGOVARATE NA OVAJ NE ZABORAVITE DEFINISATI ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA ZA:

- POKRETANJE I SPREČAVANJE POJAVA NEUSAG. NA SVIM DELOVIMA P/P/QMS
- IDENTIFIKOVANJE I REGISTROVANJE SVIH PROBLEMA NA P/P/QMS
- POKRETANJE, PREPORUČIVANJE I DAVANJE REŠENJA NA UTVRĐENE NAČINE NA P/P/QMS
- VERIFIKOVANJE PRIMENE REŠENJA NA P/P/QMS
- UPRAVLJANJE IZRADOM I ISPORUKOM NEUSAGLAŠENIH PROIZVODA / USLUGA

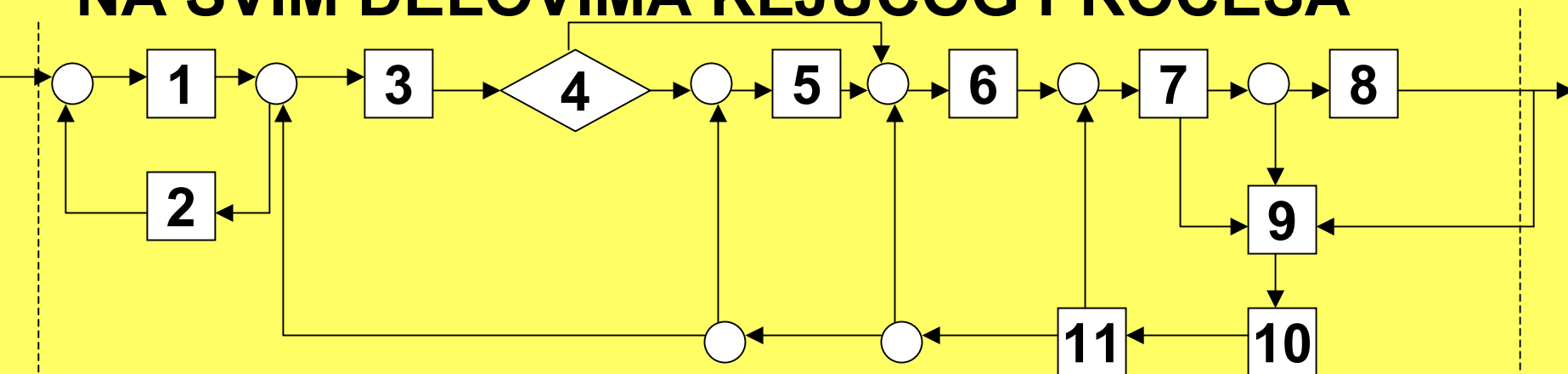
19/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

JEDNOSTAVNI PROCESI MALIH ORGANIZACIJA

- KOD VLASNIKA PROCESA KONCENTRIŠE SE O/O
NA SVIM DELOVIMA KLJUČNOG PROCESA



1. PROCES IDENT. ZAHTEVA
2. PREISPITIVANJE ZAHTEVA
3. PROCES PRIPREME
4. RAZVOJ TREBA/NE TREBA
5. RAZVOJ PROCESA OBUKE
6. PODUGOVARANJE INSTR.

7. PROCES OBUKE
8. REZULTATI OBUKE
9. MERE PERFORM. PROCES
10. PREISPITIVANJE MENADŽ.
11. POBOLJŠANJA (KOR/PREV M)

20/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

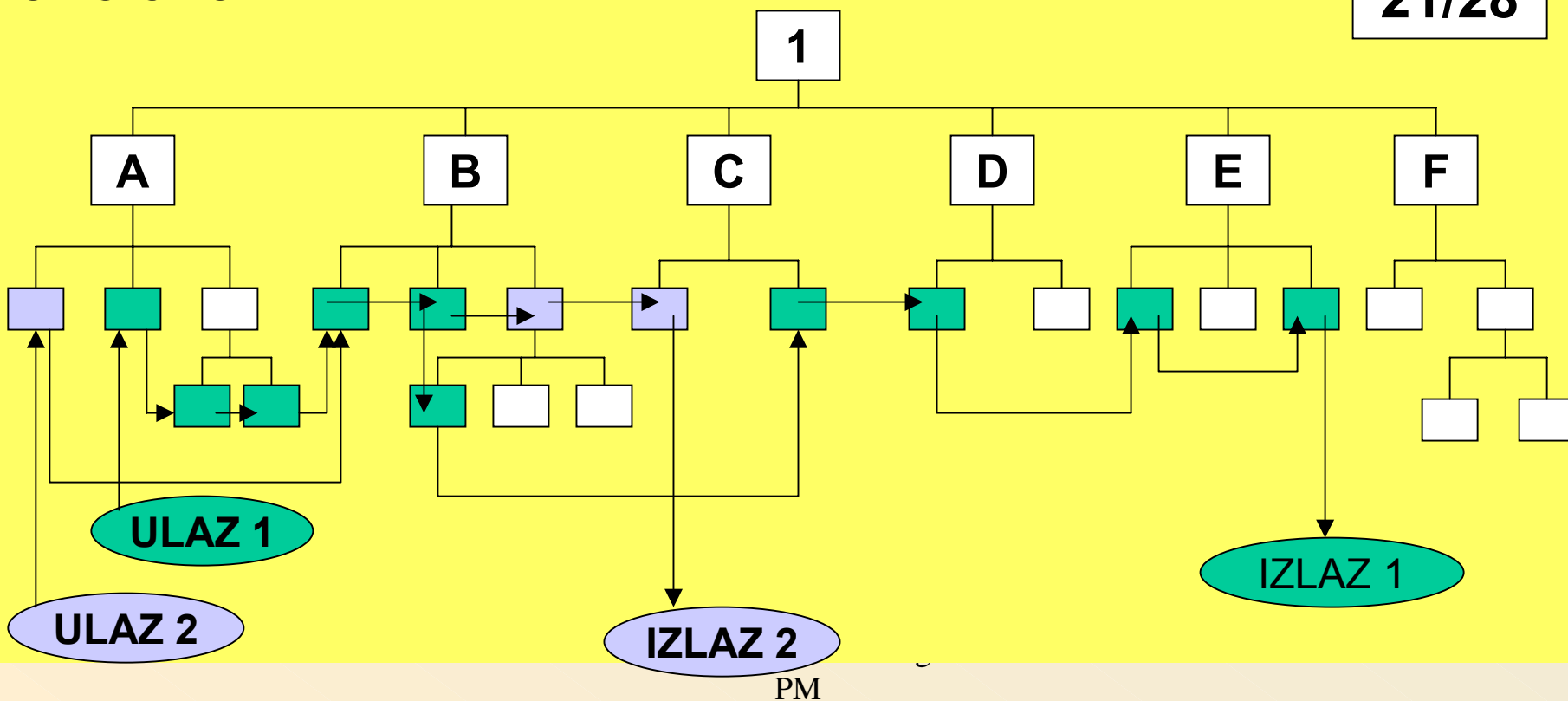
5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

KOD VELIKIH I SLOŽENIH O. SA VIŠE KLJUČNIH PROCESA

- IMAMO VIŠE VLASNIKA KLJUČNIH PROCESA

akcionari

21/28



5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

- **TRAD. ORG. STRUK. SA PROC. MODELOM MOŽE PRETRPETI ZNAČAJNU PROMENU**
- **ZA PROMENU JE POTREBNO:**
 - * **ZNANJE,**
 - * **HRABROST, I**
 - * **DOBRA VOLJA**
- **DRASTIČNOST PROMENE TREBA NAJPRE DA SE VIDI NA PODRUČJU DEFINISANJA O I O**
- **PROMENA MOŽE BITI:**
 - * **ISTINSKA, I**
 - * **AMORTIZOVANA**

22/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠĆENJA

ISTINSKA PROMENA U O i O PODRAZUMEVA:

- DEFINISANJE VLASNIKA PROCESA (ODGOVARA ZA SVE ASPEKTE NJEGOVOG PROCESA) 23/28
- VODILJA NJEGOVOG RADA SU KUPČEVE POTREBE I OSTVARENJE PLANIRANE DOBITI
- DEFINISANJE SASTAVA I O i O STALNIH TIMOVA KLJUČNIH PROCESA
- U DEFINISANJU O i O TEŽIŠTE SE USMERAVA NA:
KROS-FUNKCIJSKE PROCESSE,
- DEM. PDCA CIKLUS ILI JUR. TRIL. KVAL. PCI PRIMENJUJE SE NA NIVO KLJUČNOG PROCESA

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.1 ODGOVORNOSTI I OVLAŠTENJA

AMORTIZOVANA PROMENA PODRAZUMEVA:

- ISTINSKI PRIMENITI PROCESNI MODEL TJ. O I O NA FUNKCIJSKOM NIVOU TJ:
- IMATI VLASNIKE FUNKCIJSKIH PROCESA,
- DAVANJE PREDNOST FUNKCIJSKIM CILJEVIMA (PREDNOST INTERNOM KUPCU),
- POTISKIVANJE ZNAČAJA CILJEVA KLJUČNOG PROCESA, TJ:
 - * ZADOVOLJENJE SPOLJNJEG KUPCA, I
 - * REALIZACIJU PLANIRANE DOBITI.

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.2 PREDSTAVNIK MENADŽMENTA

- MORA BITI IMENOVAN**
- ODGOVARA I OVLAŠĆEN ZA USPOSTAVLJANJE, PRIMENU I ODRŽAVANJE QMS**
- ODGOVARA ZA IZVEŠTAVANJE O STANJU PERFORMANSI NA QMS**
- PREDLAŽE SVA POTREBNA UNAPREĐENJA**
- OSIGURAVA STVARANJE SVESTI O ZAHTEVIMA KORISNIKA U CELOJ ORGANIZACIJI**
- VEZA SA SPOLJNIM SVETOM PO QMS**

25/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.2 PREDSTAVNIK MENADŽMENTA

KAKO ODGOVORITI NA OVAJ ZAHTEV:

- IMENOVATI PREDSTAVNIKA RUKOVODSTVA
- PM MORA BITI SPREMAN DA UČI I MORA DA BUDE OBUČEN (SA KOMPETENTNIM ZNANJEM)
- PM JE "SREĆKO NAPAST", ČIJE SU UPORIŠTE ČINJENICE I MARATONSKA ISTRAJNOST
- PM MORA SHVATATI I PRIHVATATI FILOZOFIJU SERIJE ISO 9000
- PM MORA VOLITI SVOJ POSAO (VERNIK SE NE POSTAJE SILOM)



26/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.5.3 INTERNO KOMUNICIRANJE

INTERNO KOMUNICIRANJE MORA:

- BITI USPOSTAVLJENO
- OBEZBEDITI INFORMACIJE ZA UPRAVLJANJE EFEKTIVNOŠĆU QMS
- DA REŠI:
 - * NAČIN PRIPREME INFORMACIJA
 - * DISTRIBUCIJU INFORMACIJA
 - * VREME DOSTAVLJANJA INFORMACIJA
 - * KO KOJE INFORMACIJE ANALIZIRA,
 - * KO JE VLASNIK KOJIH INFORMACIJA
 - * VEZU INFORMACIJE I VRSTE ODLUKE

27/28

5. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

5.6 PREISPITIVANJE MENADŽMENTA

- TREBA DA POSTANE DEO POSLOVNE KULTURE**
- JE KLJUČ UNAPREĐIVANJA QMS**
- MORA BITI USPOSTAVLJENO**
- POLAZIŠTE MU JE POLITIKA I CILJEVI KVAL.**
- ULAZI I IZLAZI MORAJU DA SADRŽE ONO ŠTO TRAŽI STANDARD**
- TREBA DA BUDE DOBRO PRIPREMLJENO OD PM**
- TREBA DA BUDE ČEŠĆE OD JEDNOM GODIŠNJE**
- PRETRES MORA DA OBUHVATI SVE ČINJENICE KOJE DONOSE ULAZI**

28/28

Z A K L J U Č A K

QMS BEZ MENADŽMENTA
(NE)MOŽE !

MENADŽMENT BEZ **QMS**-a
(NE)MOŽE ?

Poštovani slušaoci, hvala Vam na pažnji !



**Vaš
Prof. dr Vidosav
D. Majstorović**