

KONTROLING KVALITETA U USLUGAMA

CONTROLLING THE QUALITY OF SERVICES

dr Julija Avakumović¹
Miloš Milinković
Nikola Vujačić

Rezime: U radu se obrađuju osnovni pojmovi iz oblasti kontrolinga kvaliteta u uslugama. Prikazane su kratko oblasti rada i razlozi nastanka kontrolinga kvaliteta u uslugama. Data je procena perspektive i mogućeg razvoja.

Ključne reči: kontroling, finasije, upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2008, ISO 10014:2006

Abstract: The paper deals with basic concepts in the field of controlling quality services. There are shown a short field work and causes controlling the quality of services. Data estimate perspectives and possible development.

Key words: controlling, finance, quality management, ISO 9001:2008, ISO 10014:2006

1. UVOD

Kvalitet proizvoda postaje sve više sistem kvaliteta proizvoda ili usluge, i nije nešto što je unapred dato, već se do kvaliteta, posebno u konceptu internog kvaliteta, dolazi preko marketinškog istraživanja očekivanja, zahteva i preferencija potrošača uslugom u konkretnom potrošačkom – uslužnom sektoru. Definisane, izgradnja i upravljanje kvalitetom usluge za svoje ishodište ima jednu od primarnih odrednica koncepta marketinga a to je identifikovanje unapred potreba i očekivanja, ili prepoznavanje onih trendova u potrebama koje nisu od strane potrošača prepoznate kao potrebe i na tim osnovama, kreiranje novih potreba i usluga.

Evolucija kontrole kvaliteta u uslugama prošla je više faza i to: kontrola kvaliteta, totalno upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost i dr. Kroz sve te razvojne elemente, praksa je pokazala da ne postoji bolji pokazatelj pravog stanja i uspešnosti sistema upravljanja od njegovih finansijskih parametara. Do sada se u poslovno – proizvodnim sistemima finansijsko stanje i odgovarajuće upravljanje uvek odvijalo prema onim pokazateljima koje je zakonodavac odredio. Ovaj pristup se pokazao kao krajnje nepogodan za bilo kakvo pravo sagledavanje ne samo sistemima kvaliteta, već i ukupnog kvaliteta rada celog PPS-a. Pojava kontrolinga, a zatim i kontrolinga kvaliteta uklanja sve nedostatke i otvara nove perspektive za dalji razvoj u teoriji i praksi upravljanja sistemima kvaliteta usluga.

¹ Visoka tekstilna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Beograd

2. KONTROLING, OSNOVNI POJMOVI

Pod kontrolingom se smatra upravljačka funkcija merenja i ispravljanja individualne organizacijske performanse kako bi se osiguralo da zbivanja budu u skladu sa planovima. [1].

Kontroling se bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja. Podaci se zatim u obliku izveštaja podnose upravi koja na osnovu njih donosi poslovne odluke. Kontroling je stoga funkcija menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta, a time i sposobnost prilagođavanja promenama unutar i izvan društva[2]. Menadžer donosi odluke i odgovoran je za uspeh poslovanja, a kontrolor priprema, analizira i predlaže alternative odluka a nadgleda realizaciju odabrane odluke i o tome izveštava menadžment. U društvu uvek postoje područja u poslovnim procesima koja se mogu poboljšati. Do saznanja da nešto treba poboljšati u predlogu šta i kao učiniti društvo dolazi ocenom proizvoda ili usluge korisnika ili kupaca, rukovodioca koji realizuje poslovni proces i isporučilac koji učestvuje u pojedinim segmentima poslovnih procesa.

Svako željeno poboljšanje mora početi od analize stanja kojim se utvrđuje šta treba poboljšati, kako i u kojem vremenskom roku i kada se mogu očekivati pozitivni učinci. Poboljšanja nema bez ulaganja i vremena da se razvije makar poboljšanje u smislu boljeg organizovanja. Poboljšanjima se moraju baviti stručni ljudi koji će znati proceniti razumnu vrednost poboljšanja i utrošak potrebnog vremena da se ono obavi.

Neke od preporuka za poboljšanje kvaliteta poslovnih procesa su: [3]

- Poboljšanje treba uraditi na osnovu projekta.
- S aktivnostima na poboljšanju treba početi u komunikaciji između menadžmenta,
- Treba ostati dosledan kod utroška vremena potrebnog za poboljšanje kvaliteta.
- Ukoliko se uvođenjem poboljšanja kvaliteta procesa utvrde značajniji problemi, potrebno je pozvati stručnjake.
- Težiti da se u poboljšanje kvaliteta poslovnog procesa uključe svi učesnici procesa, jer će tako biti postignuti najbolji rezultati.
- Započeti sa malim poboljšanjima koja brzo pokazuju uspeh.
- Redovno dogovarati napredovanje projekta poboljšanja.
- S drugim organizacijama razmenjivati iskustva u pogledu poboljšanja kvaliteta poslovnog procesa.
- Učesnicima poslovnog procesa delegirati zadatke kako bi se povećala njihova odgovornost i motivacija.
- Menadžmentu poslovnog procesa treba stalno ukazivati na potrebu i prednosti poboljšanja kvaliteta procesa

2.1. Kontroling kvaliteta u uslugama

Da bi se mogao razmatrati kontroling kvaliteta u uslugama, potrebno je obraditi njegovu uvođenje. Ta faza uvođenja je ujedno i najosetljivija faza, jer uopšte uvođenje svega što ima veze s promenama u poslovanju, u većini slučajeva stvara otpor. Po donošenju odluke o uvođenju potrebno je razraditi funkciju, instrumente i organizaciju kontrolinga. Posle donošenja odluke i razrade funkcije utvrđivanje instrumenata i usvajanje organizacije kontrolinga potrebno je:

- isprojektovati strukturu kontrolinga,
- ustanoviti oblik i načine funkcionisanja,
- opredeliti se za ciljeve,
- odrediti efekte ove poslovne funkcije.

Osnovni cilj uvođenja kontrolinga kvaliteta usluga je smanjenje problema poslovanja i povećanje uspeha menadžmenta poslovno – proizvodnog sistema.

Kontroling kvaliteta u uslugama je ustvari finasijski aspekt kvaliteta usluga i može se posmatrati kroz četiri osnovne komponente:

- kao prikaz svih osnovnih elemenata kvaliteta usluga preko finasijskih pokazatelja,
- kao ocena i procena kvaliteta u uslugama u bilo kom vidu razmatranja, uzimajući u obzir finasijsku komponentu,
- kao implementaciju propisanog sistema kvaliteta u uslugama uzimajući u obzir prvenstveno kompletnu finasijsku komponentu,

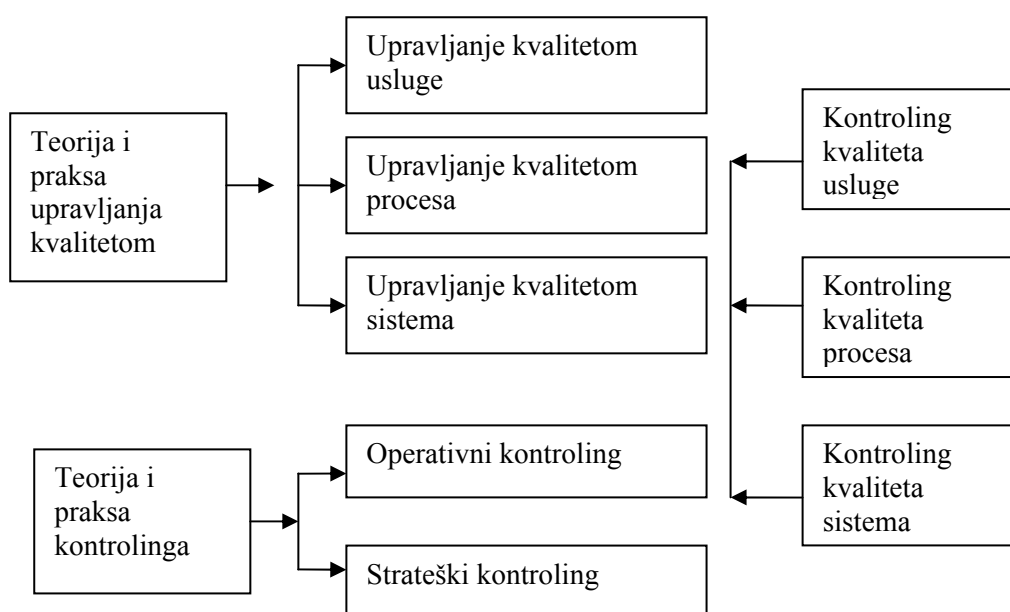
- kao način posmatranja filozofije kvaliteta usluga u finasijskom okruženju.

Kontroling kvaliteta u uslugama počinje ako se kvalitet posmatra kroz novčano - finasijske pokazatelje i ako se postave i odgovore na sledeća pitanja:

- opredeliti se za ciljeve,
- Koliko košta usluga željenog kvaliteta? i odakle obezbediti sredstva?
- Da li tržište prihvata tu cenu usluge?
- Kako pratiti sve novčane tokove?
- Koliko košta sistem upravljanja kvalitetom usluge?,
- Kako i kome prezentirati troškove vezane za kvalitet? Itd.

Podaci koji su potrebni za kontroling kvaliteta usluga su integralni deo svih ukupnih podataka i informacija celokupnog PPS-a i njegovog poslovnog okruženja kojima se bavi kontroling. Kontroling kvaliteta usluga je celina upravljanja kvalitetom i kontrolinga.

Praktična područja rada kontrolinga kvaliteta usluga može se objasniti na slici 1



Slika 1 Praktična područja rada kontrolinga kvaliteta usluga

Potrebna obrada kontrolinga kvaliteta usluga u većem broju slučajeva odgovora normalnoj svakodnevnoj obradi podataka kontrolinga PPS-a.

3. ISO 9001:2008 I KONTROLING KVALITETA USLUGA

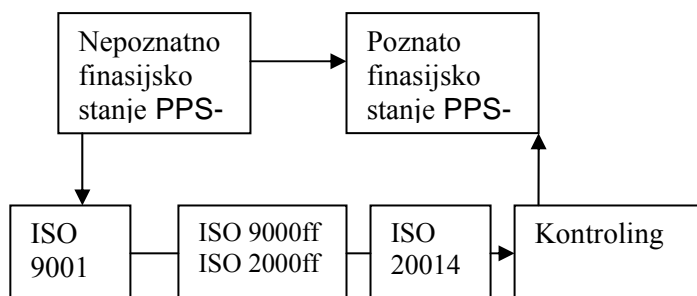
Zahtevi i intencije standarda ISO 9001, date na osnovu procesne filozofije Demingovovog PDCA kruga, opisuje bazične principe procesnog upravljanja sistemom kvaliteta organizacije. Iako se u standardu nigde izričito ne govori o finasijama u području kvaliteta, svaki njegov element itekako ima finasijsku pozadinu – sasvim svejedno da li je reč o samom sistemu i procesima, odlukama rukovodstva, upravljanju resursima i proizvodnjom ili merenjima, analizi i poboljšanjima. Time se, simbolično, može prikazati kako je određeno područje, obim i mesto kontrolinga kvaliteta sistema. Znači, ako su filter zahtevi, odredbe i intencije standarda ISO 9001 koji treba da “prečisti” opšti kontroling kvaliteta cele organizacije (porazumevaju se svi aspekti njenog života i rada), onda je cilj područje, obim i ciljevi kontrolinga kvaliteta i cele organizacije, odnosno PPS-a.

U praksi je nastala potreba za stvaranjem dobrog finasijskog procesnog modela koji verno odražava sva važna događanja u sistemu kvaliteta PPS-a.

Kontroling kvaliteta sistema ne može nastati sam po sebi, već je potreban osmišljen pristup koji je moguće realizovati preko korektnog projektnog pristupa

4. ISO 14010 I KONTROLING KVALITETA

Cilj svakog PPS-a u području ekonomije i finansija je uvek postizanje maksimuma uz najmanje moguće rashode, troškove i gubitke. U najvećem broju slučajeva, top menadžment se oslanja na svoje iskustvo, intuiciju, menadžerske sposobnosti i, najčešće, na grube finasijske podatke i izveštaje na kraju određenog vremenskog perioda (najčešće tromesečno ili polugodišnje, rede mesečno). Da bi top menadžment mogao da ima pravovremen uvid u stvarno finasijsko stanje PPS-a i na osnovu tog stanja da donosi ispravne odluke, potrebno je da primene sistem upravljanja kvalitetom na osnovu standarda ISO 9001. niz odredbi i kompletna filozofija ovog standarda omogućavaju da se dobije dobar pregled svih aktivnosti, događanja i moguće najverovatnije prognoze. Što je još važnije, pri ruci je i standard ISO 10014:2005 pod nazivom "Upravljanje kvalitetom - smernice za dobijanje finasijskih i ekonomskih dobitaka" koji se poziva ne samo na standard ISO 9001 već i na niz drugih standarda iz serija ISO 9000ff I ISO 10000ff i koji dodatno pomaže top menadžmentu za rešavanja. Završni korak dalje kontroling kvaliteta koji zaokružuje i precizira kvantitativne podatke i u potpunosti obašnjava stvarno stanje i događanja (slika 2)



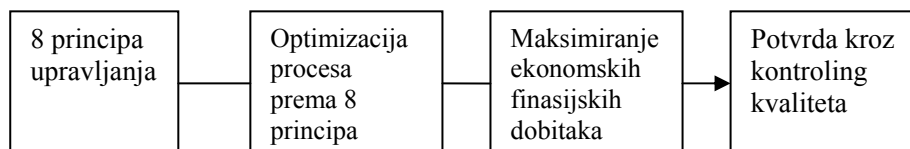
Slika 2. Povezanost finansija, ISO standarda i kontrolinga

U standardima ISO 9000 i ISO 9004 je navedeno osam osnovnih principa upravljanja koji se primenjuju u sistemima upravljanja kvalitetom.

Ovi principi su:

- Orijentacija na korisnika.
- Liderstvo rukovodstva,
- Angažman zaposlenih,
- Procesni pristup,
- Sistematski prilaz upravljanju,
- Stalno poboljšanje,
- Donošenje rešenja na osnovu činjenica,
- Saradnja s dobavljačima na obostranu korist

Cilj standarda je da dokaže da navedeni principi, ako se pravilno primene predstavljaju istovremeno i enorman dobirak u ekonomskom i finasijskom smislu. Bez ikakve sumnje, ova filozofija je korektna ali problem nije u njenom dokazivanju već u dokazivanju veličine ekonomskih i finasijskih dobitaka. A tada na scenu stupa kontroling pre svega kontroling kvaliteta (slika 3).



Slika 3. Potvrda preko kontroling kvaliteta

Upravo standard ISO 10014 je idealno sredstvo za potvrdu vrednosti i neophodnosti postojanja i primene kontroling kvaliteta. Na koji način? Svaki od principa se mora prikazati i analizirati kroz sve moguće ekonomske i finasijske aspekte i potrebne zahteve, Koji su to aspekti i potrebni zahtevi, opisuju pojedini delovi standarda ISO 100014. U standardu doslovno piše:

- “Finasijski i ekonomski dobici koji mogu da dostignu putem primene principa upravljanja, uključujući sledeće:
- Povišenje rentabilnosti, povećanje dohotka, poboljšanje popunjavanja budžeta, sniženje gubitaka, poboljšanje kretanja postojećih sredstava, povišenje profita kod investicija, povećanje konkurentnosti, povećanje poverenja i privrženost korisnika, povećanje efektivnosti donošenja rešenja, optimalno iskorišćenje postojećih resursa, povećanje odgovornosti, prirast intelektualnog kapitala, optimalne, efektivne i racionalne procese, povećanje efektivnosti mreže dobavljanja, skraćanja perioda od početka razrade do njegovog izlaska na tržište i povećanje rezultata pouzdanosti i stabilnosti organizacije”.

Kontroling se u PPS može uvesti na dva načina:

- Pripajanjem novih poslova i zadataka postojećim službama u PPS-u,
- Stvaranjem samostalnih služba kontrolinga u PPS-u.

Prednost prvog načina je u tome što je uvođenje u tišini i uz manji otpor zbog većeg prostora mogućnosti prilagođavanja, a kod drugog načina prednost je osiguranje objektivnosti, nezavisnosti i kontakata s menadžmentom uz moguću otpor.

5. ZAKLJUČAK

Veoma često se zapitamo, koji rukovodilac u PPS-u ne želi da prihvati postavke kontrolinga kvaliteta usluga. Odgovor može biti da stvar prihvatanja nije u obećanjima, već u dokazivanju postignutog preko analiza postignutih principa koji su prihvaćeni programom kontrolinga kvaliteta usluga u PPS-ma.

Da bi kontroling kvaliteta u uslugama u bilo kom PPS-u zaživeo i mogao se primeniti potrebno je da budu ispunjeni sledeći uslovi:

- Puna podrška i opredeljenost top menadžmenta.
- Već implementiran efikasan opšti kontroling.
- Odgovarajući stručnjak ili dovoljno obrazovan menadžer kvaliteta.
- Neophodni potrebni resursi za omogućavanje normalnog rada.

Put primene kontrolinga kvaliteta u uslugama je dosta krivudav i naporan, ali ko god odluči da krene tim putem pre ili kasnije stiže na međuetapne stanice. Tu analizira postignuto, koriguje šta nije dobro i kreće dalje i dalje. Važno je na tom putu da je svaka naredna građena etapa bolja od prethodne merena pokazateljima kontrolinga kvaliteta u uslugama.

LITERATURA

- [1] Weihrich H., Koontz H., “Menadžment”, MATE, Zagreb, 1994. str 578 i 714
- [2] Weber J., „Einführung in das Controlling, 6. izdanje, Schaffer – Poeschel, Stuttgart, 1995., str 46
- [3] Injac N., Bešker M., „Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvaliteta“, Oskar, Zagreb, 2001., str 95-96.
- [4] ISO 9001:2008
- [5] ISO 2008:2006