

PRINCIPI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN PROJECT MANAGEMENT

Dr Radoslav Raković
Energoprojekt-Entel a.d. Beograd

Sadržaj: U radu su navedeni osnovni oblici manifestacije principa menadžmenta kvalitetom u oblasti upravljanja projektima. Može se zaključiti da su ovi principi prisutni u svim fazama životnog ciklusa projekta, i da u sprezi sa drugim menadžment disciplinama pomažu obezbeđenju i kontroli kvaliteta na projektu

Ključna reči: Sistem menadžmenta kvalitetom, upravljanje projektom, obezbeđenje kvaliteta, kontrola kvaliteta

Abstract: In this paper, manifestation of quality management principles in project management is considered. It is concluded that these principles are present in all phases of project lifecycle and together with other management disciplines enable quality assurance and quality control within projects.

Key words: Quality management systems, project management, quality assurance, quality control

1. UVOD

„Ono smo što stalno ponavljamo, izvrsnost nije jedno delo, već navika!”

Aristotel

Navedena mudrost antičkog filozofa iskazuje onu zajedničku nit koja povezuje sisteme menadžmenta kvalitetom i poslovne izvrsnosti sa upravljanjem projektima kao oblašću u kojoj se ovi sistemi praktično manifestuju. Jedan od osnovnih ciljeva projekta je, pored završetka u planiranom roku i u okvirima planiranih resursa i troškova, da se isporuči proizvod u okvirima zahtevanog kvaliteta. To je potpuno logično – bez obzira na rokove, troškove i resurse, ono što naručiocu ipak trajno ostaje jeste ono što smo mu isporučili, bez obzira da li su to neki proizvodi materijalne prirode ili usluge, kroz izvršene radove. Mera u kojoj smo uspeli da zadovoljimo njegove zahteve, potrebe i očekivanja jeste **mera kvaliteta**. Da bi postigli zadovoljstvo naručioca, potrebno je da od prvih kontakata sa njim o tome vodimo računa. Dakle, kao što moramo da upravljamo vremenom, resursima i troškovima, tako moramo da **upravljamo kvalitetom** na projektu.

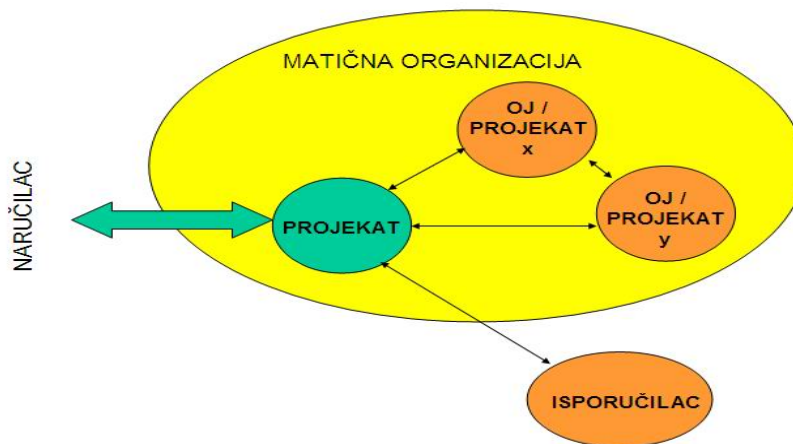
Treba imati u vidu da **upravljanje kvalitetom na projektu nije nametanje nekih posebnih aktivnosti na projektu, koje nemaju veze sa njim, već nešto što inače obavljamo da bi ostvarili ciljeve projekta!** Običnim rečima rečeno, suština upravljanja projektima i upravljanja kvalitetom praktično je ista, a to je „staviti stvari pod kontrolu”.

2. OSVRT NA STANDARD ISO 10006:2004

Iako je osnovna tema ovog rada posvećena globalnim okvirima realizacije principa sistema menadžmenta kvalitetom u upravljanju projektima, neophodno je ukazati na okruženje u kome se projekat realizuje. Upravljanju kvalitetom na projektima posvećen je standard koji daje smernice za obavljanje tih aktivnosti [1]. Ove smernice prepoznaju organizaciju koja donosi odluku o pokretanju projekta („Organizacija preduzimač“ tj. *Originating organization*) i organizaciju koja ga realizuje („Organizacija izvođač“ tj. *Project organization*). Međutim, između ove terminologije i samog sadržaja standarda postoji određena neusklađenost. Pre svega, iz samog teksta standarda vidi se da je organizacija koja realizuje projekat u stvari i najčešće deo organizacije koja ga pokreće, što se iz samih izraza „izvođač“ i „preduzimač“ ne bi moglo zaključiti. Drugo, termin „projektna organizacija“ ne odgovara onome što se pod tim u našem jeziku i praksi podrazumeva. I na kraju, iz ovih termina nigde se ne može prepoznati činjenica da se projekat u praksi ponaša kao „organizaciona jedinica“ (OJ) koja okuplja učesnike na realizaciji projekta, koja je u komunikaciji sa naručiocem, organizacionim jedinicama i projektima iz svoje organizacije, ali i sa isporučiocima van nje. Zato je u ovom radu korišćen model okruženja prikazan na slici 1, u kome je za organizaciju koja pokreće projekat upotrebljen je izraz „**matična organizacija**“, a za organizaciju koja ga realizuje korišćen je izraz „**projekat**“, posmatran kao organizaciona celina. Po ovom modelu, u matičnoj organizaciji realizuje se više projekata, ona vodi računa da se njima koordinirano upravlja, a projekat kao organizaciona celina ima jasan odnos sa svim zainteresovanim stranama, a to su u okvirima matične organizacije rukovodstvo, njeni akcionari i zaposleni, a van nje naručioci (kupci, korisnici, klijenti), isporučioци i u krajnjem slučaju šira društvena zajednica. Ovakav model ne samo da više odgovara realnosti, već i konceptima sistema kvaliteta [2]. Isto tako, u kontekstu kvaliteta na projektu, ovaj model pruža mogućnost za jasno sagledavanje uloge učesnika – matična organizacija stvara preduslove za obezbeđenje i kontrolu kvaliteta na svim projektima, koji se konkretizuju na projektima uvažavajući njihove specifičnosti.

Obezbeđenje kvaliteta po pravilu obuhvata:

- ♦ Dokumentovan sistem menadžmenta kvalitetom. O dokumentima ovog sistema (poslovník, procedure, uputstva, zapisi) detaljnije se može naći u literaturi [3].
- ♦ Organizacija za obezbeđenje kvaliteta. To mogu biti služba ili odeljenje na nivou matične organizacije, odnosno zaduženo lice (rukovodilac kvaliteta) ili grupa na projektu. Međutim, da bi se postigli očekivani rezultati, na tome se moraju angažovati svi zaposleni u organizaciji, odnosno svi učesnici na projektu.
- ♦ Planski dokument za realizaciju projekta. Njim se identifikuju obuhvat projekta, dinamika odvijanja, potrebni resursi i troškovi
- ♦ Plan kvaliteta na projektu



Slika 1.

Od aktivnosti na obezbeđenju kvaliteta treba svakako pomenuti preispitivanje od strane rukovodstva na nivou matične organizacije (zahtev 5.6 standarda [2]) i vrednovanje napredovanja na projektu (npr. interne provere, provere od strane naručioca [3]). Za razliku od obezbeđenja kvaliteta, kontrola kvaliteta više je orijentisana na tehničke aspekte planiranja, sprovođenja i praćenja kvaliteta na projektu, merenje karakteristika kvaliteta i sprovođenje korektivnih mera u slučaju eventualnih odstupanja od definisanih karakteristika kvaliteta.

3. MANIFESTACIJA PRINCIPA MENADŽMENTA KVALITETOM

Principi sistema menadžmenta kvalitetom manifestuju se u okviru upravljanja projektom u sledećim oblicima:

a) *Usredsređenost na korisnika*

- ♦ Jasno razumevanje zahteva, potreba i očekivanja naručioca, što je osnovni zadatak u toku procesa nudenja i/ili ugovaranja (utvrđivanje zahteva i njihovo preispitivanje, tačke 7.2.1. i 7.2.2 [2])
- ♦ Definisanje ciljeva projekta koji uvažavaju ne samo zahteve, potrebe i očekivanje naručioca, nego i svih zainteresovanih strana
- ♦ Dokumentovanje ciljeva projekta kroz planski dokument za upravljanje projektom i ciljeva kvaliteta kroz plan kvaliteta na projektu i njihovo eventualno re-definisanje u toku samog toka projekta
- ♦ Uspostavljanje balansa vremena, troškova/resursa i kvaliteta
- ♦ Obezbeđivanje stalne komunikacije sa naručiocem i svim drugim zainteresovanim stranama radi blagovremenog uočavanja i rešavanja svih eventualnih spornih pitanja

b) Liderstvo

- ◆ Blagovremeno imenovanje rukovodioca projekta, sa jasno definisanim i usklađenim obavezama i odgovornostima
- ◆ Postavljanje politike kvaliteta u organizaciji i jasno definisanje merljivih ciljeva kvaliteta specifičnih za posmatrani projekat
- ◆ Obezbeđivanje podrške odvijanju projekta kroz organizacione strukture posvećene kvalitetu, infrastrukturu i dodelu potrebnih resursa
- ◆ Stvaranje pozitivne atmosfere u organizaciji i motivisanje svih učesnika na projektu

c) Uključenje zaposlenih

- ◆ Jasno definisanje i usklađivanje ovlašćenja i odgovornosti svih učesnika na projektu
- ◆ Obezbeđenje kompetentnog osoblja za realizaciju projekta
- ◆ Obezbeđenje potrebnih alata (npr. softvera), metoda i tehnika za uspešan rad na projektu

d) Procesni pristup

- ◆ Identifikovanje i dokumentovanje procesa, uz iskazivanje njihovih specifičnosti na posmatranom projektu
- ◆ Identifikovanje međusobnih odnosa i uticaja procesa na projektu
- ◆ Korišćenje iskustava sa drugih projekata unutar matične organizacije ili drugih organizacija kroz metod „benčmarkinga“

e) Sistemski pristup

- ◆ Jasno definisanje odgovornosti i ovlašćenja između svih zainteresovanih strana, uključujući i rukovodstvo matične organizacije
- ◆ Koordinacija aktivnosti na posmatranom projektu i drugim projektima unutar matične organizacije, posebno u pogledu korišćenja zajedničkih resursa u interesu svih projekata pojedinačno i matične organizacije kao celine
- ◆ Utvrđivanje načina komuniciranja između procesa na projektu, sa drugim projektima i sa procesima u matičnoj organizaciji

f) Stalno poboljšavanje

- ◆ Primena PDCA (engl. *Plan – Do – Check – Act*) ciklusa stalnih poboljšanja na svim procesima na projektu, kroz stalno iznalaženje mogućnosti da se poboljšaju njihova efektivnost i efikasnost
- ◆ Evidentiranje i analiza informacija o toku realizacije projekta koji bi se koristili kako za poboljšavanja na tekućem projektu tako i u matičnoj organizaciji kao celini

g) *Odlučivanje na osnovu činjenica*

- ◆ Evidentiranje svih informacija o napredovanju i performansama projekta
- ◆ Vrednovanje prikupljenih informacija, uključujući i iskustva sa drugih sličnih, a već završenih projekata
- ◆ Korišćenje rezultata vrednovanja na izmenama u upravljanju projektom koje će omogućiti povratak performansi u planirane okvire, u slučaju odstupanja

h) *Obostrano korisni odnosi sa isporučiocima*

- ◆ Uključivanje isporučilaca u ranoj fazi definisanja obuhvata, poželjno već u toku nudenja posla (zajednički nastup)
- ◆ Utvrđivanje sposobnosti isporučilaca kroz njihovo vrednovanje (tačka 7.4.1 [2])
- ◆ Uspostavljanje partnerskih odnosa sa isporučiocima
- ◆ Uvažavanje liste priznatih isporučilaca koju je definisao naručilac

Treba naglasiti da je partnerstvo jedan od postulata poslovne izvrsnosti (videti detalje u literaturi [3]), a njegova primena na projekte je najizraženija kroz uspostavljanje sasvim drugačijeg odnosa sa isporučiocima, koji prerasta iz uobičajenog „kupoprodajnog“ odnosa u dugoročnu saradnju i zajednički razvoj, u interesu poboljšavanja sposobnosti obeju organizacija.

4. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da se principi sistema menadžmenta kvalitetom manifestuju u različitim fazama realizacije projekta – nudenju i ugovaranju, planiranju projekta, njegovoj realizaciji, praćenju, kontroli i izveštavanju. Istovremeno, oblast upravljanja projektima povezana je sa mnoštvom drugih disciplina – upravljanje rizikom, komunikacijom, konfliktima, promenama, znanjem..., koje značaj za obezbeđenje i kontrolu kvaliteta na projektu. Više informacija dato je u literaturi ([3],[4])

5. LITERATURA

- [1] ISO 10006:2004 *Sistemi menadžmenta kvalitetom - Smernice za upravljanje kvalitetom na projektima*
- [2] ISO 9001:2000 *Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi*
- [3] Raković R: *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*, Energoprojekt InGraf, 2006.
- [4] Raković R: *Kvalitet u upravljanju projektima*, Građevinska knjiga, 2007. (u pripremi)