

## Pojam tehnologije upravljanja kvalitetom

U savremenom poimanju pojam tehnologije se vezuje za formalizovano obavljanje transformacionih procesa. Na ovom tumačenju se zasnivaju definicije tehnologije kao učenja o postupcima pomoću kojih se vrši transformacija. U širem smislu, svaka formalizovana, svesno i ponovljivo delovanje usmereno na promenu stanja proizvoda, procesa ili sistema i njihovih elemenata može se smatrati tehnologijom. Tako se može reći da, tehnologija predstavlja skup formalizovanih postupaka kojima se ostvaruje neki proces transformacije, njegova faza ili funkcija. U širem smislu tehnologije se ne odnose samo na procese fizičke ili materijalne transformacije. U ovom predmetu tehnologije ćemo posmatrati i kao fizičke i kao mentalne procese koji se koriste da se inputi preobrazu u korisne outpute. Uspostavljanje tehnologija kao formalizovanih pristupa u upravljanju kvalitetom i nauči o kvalitetu proizilazi iz saznanja i zahteva za formalizacijom dobre prakse. Tehnologije menadžmenta kvalitetom su formalizovani postupci za vođenje i upravljanje poslovnim sistemom u odnosu na kvalitet. Tehnologije upravljanja kvalitetom su formalizovani postupci usredsređeni na ispunjavanje zahteva kvaliteta.

## Principi menadžmenta kvalitetom

Da bi se ostvarilo uspešno vođenje organizacije i njen uspešan rad, potrebno je da se ona vodi i da se njome upravlja na sistematičan i transparentan način. Uspeh može da rezultira iz primene i održavanja sistema menadžmenta koji je projektovan da stalno poboljšava performanse, obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana. Menadžment organizacijom sadrži menadžment kvalitetom zajedno sa ostalim disciplinama menadžmenta. Identifikovano je osam principa menadžmenta kvalitetom koje najviše rukovodstvo može da koristi pri vođenju organizacije u cilju poboljšavanja performansi.

**a) Usmerenje na korisnike** Organizacije zavise od svojih korisnika i, prema tome, one treba da razumeju aktuelne i buduće potrebe korisnika, treba da ispune zahteve korisnika i da nastoje da pruže i više nego što korisnici očekuju.

**b) Liderstvo** Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije.

**c) Uključivanje osoblja** Osoblje na svim nivoima čini suštinski deo jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti organizacije.

**d) Procesni pristup** Željeni rezultat se može efikasnije ostvarivati ako se menadžment odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces.

**e) Sistemski pristup menadžmentu** Identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i menadžment tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva.

**f) Stalna poboljšavanja** Stalna poboljšavanja ukupnih performansi organizacije treba da predstavljaju njen stalni cilj.

**g) Odlučivanje na osnovu činjenica** Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija.

**h) Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima** Organizacija i njeni isporučioци su nezavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost. Ovih osam principa menadžmenta kvalitetom čine osnove za standarde sistema menadžmenta kvalitetom u okviru familije standarda ISO 9000.

## **Sistemski pristup osnova za tehnologije upravljanja kvalitetom**

*“Uređenost je osnova svih dobrih stvari” - Edmund Burke, 1729-1797*

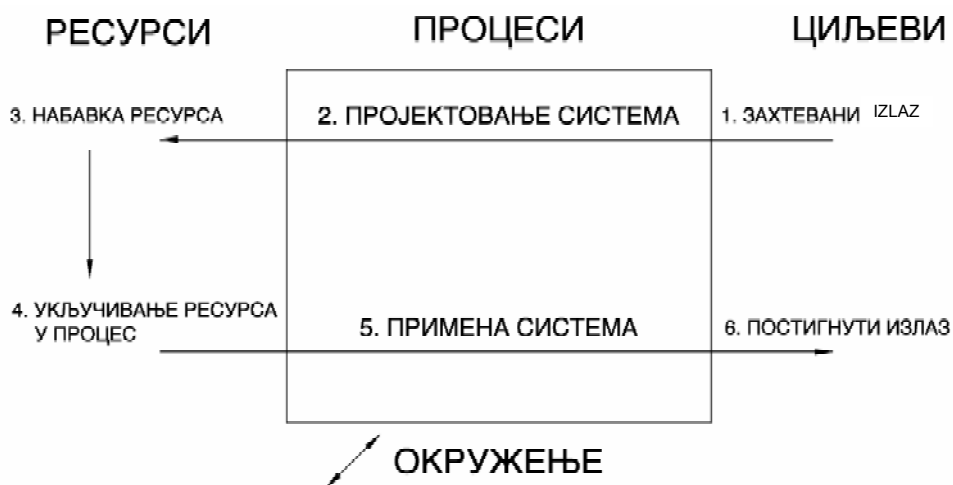
Kada delovi, resursi, aktivnosti ili procesi dejstvuju međusobno povezano unutar jedinstvene celine, radi postizanja određenih ciljeva tada tu celinu nazivamo sistem (Cleland и King, 1983). Prema SRPS ISO 9000:2007 sistem je definisan kao “skup međusobno povezanih i međusobno delujućih elemenata. Sistemski pristup kao jedan od osam principa na kojima se zasniva sistem menadžmenta kvalitetom ističe da identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i menadžment tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva. Posmatranjem organizacije kao sistema se u stvari može nazvati sistemskim pristupom razumevanju funkcionisanja jedne organizacije.

Reč sistem je izvedena od grčke reči koja znači “postaviti zajedno”. Postoje brojne definicije sistema: Sistem je skup objekata, relacija između objekata i njihovih osobina tako da oni čine jednu celinu. Sistem je integrisani skup interaktivnih elemenata koji zajedno izvršavaju određenu funkciju.<sup>1</sup> Opšta teorija sistema posmatra sistem kao ukupnost međusobno povezanih promenljivih (elemenata) koji se nalaze u interakciji. Skup elemenata može imati osobine i specifične načine delovanja koje ne poseduje ni jedan od konstitutivnih elemenata. Sistem je jedinstvena celina međusobno zavisnih procesa koji usklađeno funkcionišu i koji koristeći različite resurse, postižu određene ciljeve razmenom materije, energije i informacija sa okolinom. Sistem je određen svojim ciljevima koji ujedno predstavljaju u širem smislu i njegovu svrhu, potsticaj i fokus u njegovom delovanju

---

<sup>1</sup> Dr Serafim Opricović, Optimizacija sistema, Građevinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1995. god.

Međuzavisnost ciljeva, procesa i resursa se može objasniti grafičkim modelom sistema prema Willborn и Cheng, (1994), prikazanim na slici 1.



Slika 1. Međuzavisnost ciljeva, procesa i resursa se može objasniti grafičkim modelom sistema prema Willborn-u и Cheng-u

U osnovi prvo moraju biti postavljeni ciljevi sistema i jasno i nedvosmisleno definisani željeni izlazi iz sistema. Sledi projektovanje sistema kojim je uz poštovanje ograničenja okruženja moguće realizovati zahtevane izlaze. Sledi nabavka resursa, njihovo dopremanje u process ih transformiše u izlaz. Poređenjem zahtevanoh izlaza sa ostvarenim izlazom dolazi se do saznanja o uspešnosti sistema i stvara se osnova za regulaciono dejstvo na sistem.

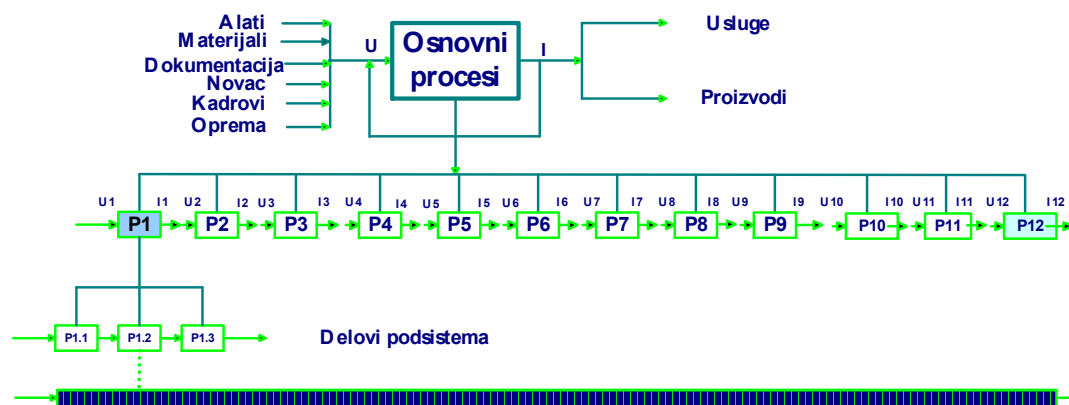
## Pojam i stukturiranje poslovnog sistema

Poslovni sistem je uređeni skup međusobno povezanih podsistema radi realizacije proizvoda i usluga određenog kvaliteta, kvantiteta, cene i roka isporuke. Podsystem poslovnog sistema je ciljno uređeni skup procesa kojima se ostvaruje transformacija ulaza u željeni izlaz radi ostvarivanja optimalnih rezultata poslovnog sistema.<sup>2</sup> Struktura poslovnog sistema pretstavlja podelu poslovnog sistema na njegove delove koji su nastali kao rezultat potrebe ili podrške stvaranju proizvoda i/ili usluga za tržište, a koji takođe nastaju kao rezultat rada i funkcionisanja procesa unutar podsistema i njegovih delova. Svaki od delova poslovnog sistema može se definisati kao podsystem kada se posmatra u njegovom sastavu i funkcionisanju sa drugim podsystemima ili kao sistem kada se izdvoji iz okvira poslovnog sistema.

<sup>2</sup> Živko Mitrović, Kvalitet i menadžment, JUPIG, Beograd, 1996. godine

Anatomska struktura poslovnog sistema i razmatranje te strukture zasnovana je na analogiji sa strukturama određenih predmeta i živih bića iz prirode (primera radi strukture drveta, strukture zgrade, strukture čoveka itd.). Svi predmeti i živa bića imaju istu i ne promenljivu anatomsku strukturu, ali niti jedno od njih nije isto i svi se između sebe razlikuju. Koristeći ova saznanja iz prirode o različitosti onoga što ima istu anatomsku strukturu, dolazi se do pitanja da li različiti poslovni sistemi imaju istu anatomsku strukturu. Ako imaju istu anatomsku strukturu, šta je to različito i zašto. Ono što je različito za sve poslovne sisteme iste atomske strukture je njihov oblik organizovanja na određenom nivou životnog ciklusa. Različita organizacija poslovnih sistema iste atomske strukture proizilazi iz stepena razvijenosti konkretnog poslovnog sistema, vrste i karakteristika izlaza iz poslovnih sistema koji se nude eksternom tržištu, kao i kod grupisanja određenih podsistema ili njihovih procesa iz atomske strukture u konkretne trenutne oblike organizovanja. Tako na primer u razvoju poslovnog sistema iz atomske strukture, se uzimaju oni podsistemi ili njihovi procesi i prave organizacione forme koje funkcionišu u određenom vremenskom periodu, a iz kojih izlaze proizvodi ili usluge za konkretno tržište. Ostali podsistemi i njihovi procesi, iz atomske strukture, nalaze se u organizacionim oblicima poslovnih sistema, u meri u kojoj moraju da se nađu kako bi organizacioni oblik mogao da funkcioniše za dobrobit klijenata i organizovanog poslovnog sistema.

Na osnovu sadašnjeg stepena saznanja o atomskoj strukturi poslovnog sistema koja nastaje na bazi specijalizovanih procesa (procesu proizvodnje proizvoda i usluga namenjenih eksternom tržištu) koji se u toj strukturi odvijaju, atomska struktura poslovnih sistema se sastoji od dvanaest podsistema, od kojih je jedan specijalizovani, a jedanaest je univerzalnih. Ova struktura je prikazana na slici 1.



Legenda:

<b>P1 – Podsystem upravljanja (U)</b>	P7 – Podsystem nabavke (N)
P2 – Podsystem razvoja (R)	P8 – Podsystem prodaje (P)
P3 – Podsystem kvaliteta (Q)	P9 – Podsystem ljudskih resursa (K)
P4 – Podsystem ekonomike (E)	P10 – Pravno normativni podsystem (A)
P5 – Podsystem finansija (F)	P11 – Informacioni podsystem (I)
P6 – Podsystem marketinga (M)	P12 – Podsystem proizvodnje (P) / ili podsystem davanja usluga (S)

*Slika 1. Struktura poslovnog sistema*

Svi poslovni sistemi po svom karakteru vezuju se za specijalizovane procese koji se unutar njih odvijaju i u odnose na proizvode ili usluge koje se daju eksternom tržištu. Specijalizovani podsystemi (podsystem proizvodnje i/ili podsystem davanja usluga) predstavljaju podsysteme koji pre svega postoje da eksternom tržištu daju svoje proizvode ili usluge. Bez ovih podsystema nema celovite strukture poslovnog sistema, niti postojanja poslovnih sistema sa svojim oblicima organizovanja.

Kada se definiše i počne da funkcioniše specijalizovani podsystem tada se po prirodi stvari od njega traži da funkcionišu neki od univerzalnih podsystema ili neki od procesa iz nekog od univerzalnih podsystema. Stepem funkcionisanja procesa iz nekih od univerzalnih podsystema sve više će se povećavati u zavisnosti od stepena razvoja poslovnog sistema definisanog u nekom od organizacionih oblika.

Od univerzalnih podsystema prikazanih na slici 1. pojavljuje se jedan od njih koji ima svoje određene specifičnosti, a to je podsystem upravljanja. Ovo je podsystem koji među prvima treba da se pridruži specijalizovanom podsystemu, sa pojedinim ili svim njegovim procesima. U odnosu na druge univerzalne podsysteme koji su koherentni, podsystem upravljanja je distribuirani podsystem i nalazi se sa svojim procesima u svim podsystemima kako specijalizovanom tako i u svim univerzalnim. Drugim rečim procesi upravljanja su neophodni u svim univerzalnim podsystemima

### **Osobine poslovnih sistema**

Poslovni sistemi su realni, otvoreni i dinamički sistemi, različito složene strukture sa najčešće složenim povratnim spregama. Imaju karakteristike i determinističkih i stohastičkih sistema. Mogu se smatrati stabilnim sistemima. Poslovni sistemi su samoregulišući (sadrže podsystem upravljanja), adaptivni, kibernetiski, hijerarhijski i sociotehnički sistemi.

*Poslovni sistemi imaju osobine determinističkih sistema*

Deterministički sistemi su oni sistemi kod kojih između elemenata sistema postoje determinisane veze - izlazi iz sistema određeni su ulazima u sistem. Primer: mehanički sistemi

Poslovni sistemi imaju kvantitativnu, kvalitativnu, prostornu, vremensku i vrednosnu određenost. Njihovi sastavni delovi su logično komponovani i uzajamno deluju jedni na druge na određen način - svaki deo poslovnog sistema ima određenu poziciju, funkcije i rezultate koje ostvaruje u sistemu. Svi delovi u poslovnom sistemu funkcionišu, potpuno ili u velikoj meri, po unapred određenim pravilima - tehničkim, organizacionim, ekonomskim i pravnim. Imaju jasno određenu delatnost, jasno definisane proizvode ili usluge (izlaze), svoju tehnologiju i organizaciju rada. Determinisana je njihova pozicija i funkcija u okruženju i mogu se postaviti osnove za predviđanje i programiranje rezultata njihovog funkcionisanja i razvoja.

*Poslovni sistemi imaju osobine i stohastičkih sistema*

Stohastički sistemi su oni kod kojih je stanje sistema određeno kombinacijom stanja elemenata i veza između njih pri čemu je transformacija ulaza u izlaz višeznačna. Primer: biološki sistemi

Poslovni sistemi imaju osobine stohastičkih sistema. Funkcionišu i razvijaju se u uslovima stalnih promena, neizvesnosti i rizika - menjaju se prirodni, tehnički, tržišni i drugi uslovi poslovanja, stalne su promene u internom i eksternom okruženju. Susreću se sa mnoštvom pojava i događaja različitog intenziteta i karaktera uticaja na sistem. Moguća su velika poslovna i razvojna iznenađenja - pozitivna i negativna. Od početka svog funkcionisanja su izloženi procesima entropije, trošenju i zastarevanju faktora reprodukcije, dezorganizaciji, neracionalnostima i drugim oblicima gubljenja funkcionalne i reproduktivne sposobnosti. Ako se ovi procesi ne zaustave dolazi do poremećaja koji vode do raspada sistema. U uslovima neizvesnosti i stalnih promena nije moguće sa sigurnošću utvrđivati buduća stanja i rezultate poslovnih sistema. Moguće je samo sa određenim stepenom verovatnoće predviđati i programirati željena stanja poslovnih sistema.

*Poslovni sistemi imaju osobine samoregulišućih i adaptivnih sistema*

Poslovni sistemi mogu se smatrati samoregulišućim sistemima jer sadrže podsistem koji upravlja drugim podsistemima (podsistem upravljanja). Dejstvom podsistema upravljanja vrši se samoregulacija i adaptacija na promene. Poslovni sistemi su sistemi čijim funkcionisanjem treba svesno upravljati u skladu sa ciljevima, prirodnim, tržišnim, društvenim i drugim zakonitostima. Uspešno upravljanje savremenim poslovnim sistemima mora se bazirati na svestranom istraživanju, predviđanju, programiranju i ostvarivanju stanja i rezultata funkcionisanja i razvoja sistema. Permanentne uporedne analize programiranih i ostvarenih stanja ključan su element upravljanja poslovnim sistemom. U tom procesu pažnja se koncentriše na promene i pojave koje odlučujuće deluju na kvalitet funkcionisanja i razvoja poslovnog sistema.

### *Poslovni sistemi mogu biti različite veličine*

Veličinu poslovnog sistema određuju: postavljeni motivi (vizija i misija), ciljevi i uslovi poslovanja, vrste delatnosti koje obavljaju, obim i asortiman proizvoda i učestalosti potreba za tim proizvodima, prostor koji sistem pokriva mrežom svojih instaliranih kapaciteta, stepen kapitalne i radne intenzivnosti i druge osobine sistema.

U datim prirodnim, tehničkim, tržišnim i drugim specifičnim uslovima poslovni sistemi mogu imati predimenzioniranu, podimenzioniranu i optimalnu veličinu. Samo u uslovima svoje realne i optimalne veličine poslovni sistemi su u stanju da potpuno racionalno koriste svoje kapacitete i ostvaruju najbolje poslovne rezultate uz minimalne troškove i maksimalne učinke. P poslovni sistemi različite veličine i obično se razvrstavaju u male, srednje i velike poslovne sisteme. Mali i srednji poslovni sistemi imaju veći stepen poslovne i razvojne fleksibilnosti i prilagodljivosti promenama u uslovima privređivanja. Veliki sistemi imaju šire mogućnosti korišćenje efekata ekonomije obima - efekata masovne i serijske proizvodnje, specifičnih investicija i troškova.

### *Poslovni sistem mogu biti različite složenosti*

Strukturu poslovnih sistema čine njihovi podsistemi i uzajmne veze i odnosi u procesima funkcionisanja i razvoja sistema. Složenost strukture poslovnih sistema proističe iz prirode delatnosti koju obavljaju, osobina tehnike i tehnologije koju koriste, sastava radne snage, prostorne dispozicije, kompleksnosti kapaciteta, obima i asortimana proizvodnje i stepena povezanosti sistema sa okruženjem. Poslovni sistemi organizovani u obliku preduzeća imaju svoju:

- tehničko – tehnološku strukturu (sastav sretstava za rad i predmeta rada; određene tehnologije radnih procesa, zaštite i kontrole i određenu tehničku strukturu svojih proizvoda);
- kadrovsku strukturu (sastav zaposlenih radnika i njihovih radnih sposobnosti);
- organizacionu strukturu (oblike organizovanja organa upravljanja, oblike organizovanja nabavke, proizvodnje, komunikacije i transporta, skladištenja, prodaje, razvojnih poslova, poslova finansija i računovodstva poslova kontrole, informisanja i organizacije drugih poslova u sistemu);
- ekonomsku strukturu (strukturu sretstava za rad (osnovnih i obrtnih), struktura izvora sretstava i strukturu finansijskih obaveza, strukturu materijalnih prava (patenti, licence, koncesije, zaštitni znak i druga prava), i strukturu rashoda i prihoda sistema);
- strukturu uzajamnih veza i odnosa podsistema u sistemu – funkcionalne veze i odnosi, međuljudski odnosi, odnosi u procesima funkcionisanja tehnike i tehnologije funkcionisanja, odnosi i veze između inputa i outputa, veze i odnosi između kapitalnih ulaganja i rezultata

funkcionisanja sistema, kontrolne i koordinacione veze u sistemu, i veze i odnosi poslovnog sistema i njegovog okruženja

Stabilno funkcionisanje i razvoj poslovnih sistema ne zasniva se na bilo kojoj strukturi elemenata njihovog organizma. To mora biti ciljno usmerena i harmonična optimalno uređena struktura. Ona mora biti usklađena sa obimom, strukturom i dinamikom procesa koji se obavljaju u poslovnom sistemu. Samo optimalno postavljena i održavana struktura održava poslovne sisteme u stanju trajne stabilnosti i poslovne i razvojne ravnoteže. Predimenzionirana ili poddimenzionirana struktura u odnosu na postavljene ciljeve i željene rezultate i izbacuje poslovne sisteme iz stanja njihove stabilnosti i vodi ih u atrofiju.

#### *Poslovni sistem su otvoreni sistem*

Poslovni sistemi su otvoreni sistemi, njihovo funkcionisanje i razvoj su u stalnoj interakciji sa stanjem i zbivanjem u njihovom okruženju. Iz svog okruženja poslovni sistemi primaju informacije, ljude, materijale energiju, tehničku opremu i alate, tehnologije, inovacije, novac, i druge potrebne resurse (inpute). U svoje okruženje poslovni sistemi emituju proizvode ili usluge, ostvarene finansijske efekte (prihode, dobit, poreze, ...), inovacije, prateće nus produkte i otpadne materije, i druge izlaze (outpute).

Priliv inputa iz okruženja, procesi njihove transformacije u outpute u okruženju i odliv outputa u njihovo okruženje odvija se u određenim srazmerama, (kvantitativnim, kvalitativnim, vremenskim i vrednosnim) i u određenom kontinuitetu. Svi poremećaji tih razmera i pojave diskontinuiteta u odnosima poslovnog sistema i okruženja izazivaju poremećaje u funkcionisanju i razvoju poslovnog sistema. Obim poremećaja u odnosima inputa i outputa sistema i njegovog okruženja ima određene podnošljive granice u kojima sistem ima sposobnost vraćanja u stanje poslovne i razvojne ravnoteže. Pojave nepodnošljivog poremećaja u odnosima vode poslovni sistem u atrofiju sve do njegovog nestajanja.

#### *Poslovni sistemi su dinamički sistemi*

U okruženju poslovnih sistema i u samom sistemu odvijaju se stalne promene koje su uslovljene evolucijom prirodnih, tehničkih, društvenih i tržišnih uslova i odnosa. Promene objektivno uslovljavaju i stalno menjanje poslovnog sistema kroz prilagođavanje novim uslovima poslovanja i razvoja u okruženju. U poslovnim sistemima odvija se kontinuirana transformacija postojećih u nova željena stanja. Da bi to postizali na optimalan način poslovni sistemi moraju imati jasnu viziju svog funkcionisanja, mogućnosti i potencijala za razvoj. Moraju imati viziju i sposobnost usavršavanja svojih osobina, veličine, strukture, funkcija, organizacije i prinosne sposobnosti. Bez revitalizacije,



modernizacije i jačanja poslovne i razvojne sposobnosti poslovni sistemi ne bi bili u stanju da ostvaruju svoje ciljeve u okruženju i ne bi mogli da opstanu. Uspešno prilagođavanje funkcionisanja i razvoja poslovnih sistema u njihovom okruženju bazira se na stalnim interdisciplinarnim istraživanjima potreba i mogućnosti svog razvoja, građenju i odštvarivanju svoje razvojne vizije u okruženju. To znači, da u savremenim uslovima, poslovni sistemi moraju imati jasnu strukturu, realne programe i projekte dugoročnog, srednjeročnog i kratkoročnog funkcionisanje i razvoja.

Sistemska pristup kao osnova za formalizovane pristupe u menadžmentu kvalitetom

Kako pretočiti dobru praksu u znanje koje se može preneti drugima? Kako razumeti kako funkcioniše jedna organizacija? Kako primeniti jedan način rada u jednoj organizaciji na drugu organizaciju? Ovo su samo neka od brojnih pitanja čiji odgovori u svojoj osnovi imaju korištenje sistemskog pristupa.

Koreni primene sistemskog pristupa u menadžmentu sežu do korena filozofije u ekonomije, ali obnovljeno interesovanje se vezuje za sredinu XX veka i radove biologa Ludviga fon Bertalanfija (Ludwig von Bertalanffy) (1901-1972) koji je postavio KONCEPT OPŠTE TEORIJE SISTEMA. Pojednostavljeno rečeno u svom radu je dao brojne postavke današnje teorije sistema i utvrdio da različiti sistemi (fizički, biološki, društveni, tehnički, ...) pokazuju određene sličnosti i slično se ponašaju. Klasifikaciju sistema po hijerarhiji je uspostavio Kenneth Boulding 1956. godine kada objavljuje svoju tezu o 9 hijerarhijskih sistema. K. Boulding je govorio i o "čeličnom zakonu perspektive" pogledu na stvarnost kroz prizmu sopstvenog sistema vrednosti, tačku gledišta. I neophodnosti da se jedan te isti problem ili entitet posmatra sa više stanovišta (sa više tačaka gledišta) da bi se otkrila istina o njemu. Početkom 50-tih godina razvija se teorija sistema kao naučna disciplina koja proučava sisteme, generališući sličnosti sistema različitih priroda. Tokom vremena visoka apstrakcija opšte teorije sistema se gubi, a raste primena i uticaj na brojne naučne, stručne i praktične probleme.

### **Sistemska pristup menadžmentu**

Sistemska pristup u menadžmentu često se pogrešno poistovećuje sa generalističkim pristupom. U generalističkom pristupu dominantno mesto pripada redu, pravilnosti, određenosti i izvesnost što predstavlja osnovu za kvantifikaciju. I upravo brojne kritike ovakvih pristupa zasnivaju se na poimanju sistema samo kroz njegovu statičku strukturu. U prethodnim razmatranjima objašnjeno je da organizacija posmatrana kao sistem – da je poslovni sistem dinamički sistem koji ima osobine i stohastičkih i determinističkih sistema. Brojni pristupi u menadžmentu kvalitetom zasnivaju se na činjenici da uređenost sistema daje osnovu za predvidljivo ponašanje u poslovnom sistemu.

Identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i upravljanje tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva

Sistemska pristup menadžmentu kao jedan od principa sistema menadžmenta kvalitetom podrazumeva:

- Definisanje sistema za identifikovanje ili razvoj procesa koji je usmeren na ispunjenje željenih ciljeva
- Postavljanje sistema na način koji će omogućiti da postavljeni cilj bude ispunjen na najefikasniji način
- Potpuno razumevanje međuzavisnosti procesa u sistemu
- Neprekidno unapređivanje sistema kroz merenje i vrednovanje rezultata i
- Jasno prepoznatljiva ograničenja u pogledu resursa pre bilo kakve akcije

Omogućava:

- Kreiranje sveobuhvatne i motivirajuće politike i strategija koja će uzimati u obzir ceo spektar zahteva koji se postavljaju pred savremenu organizaciju
- Sinhronizaciju ciljeva i planova pojedinačnih procesa sa ključnim ciljevima i planovima organizacije (quality objective, policy, strategy, plan deployment)
- Širi pogled na efektivnost procesa, bolje razumevanje uzroka problema i aktivnosti za njihovo pravovremeno otklanjanje
- Bolje razumevanje uloga i odgovornosti za postizanje zajedničkih ciljeva (postoji jasna dekompozicija ciljeva)

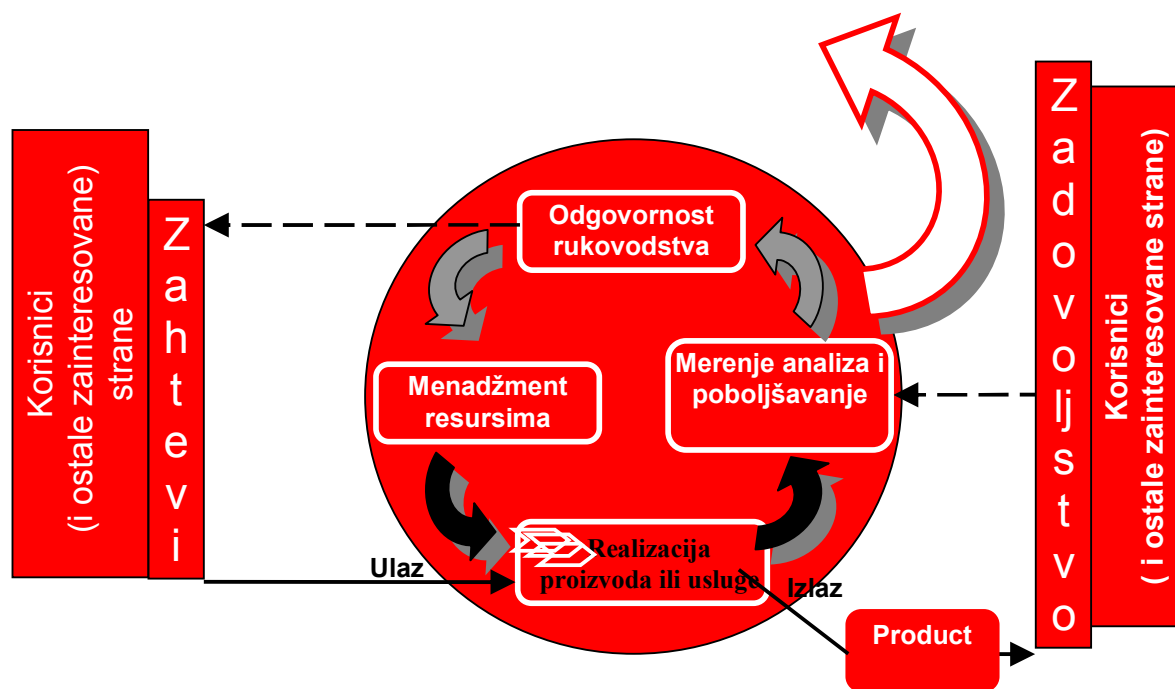
Sistemska pristup upravljanju poslovnim sistemima se bazira na postavci da se svaka celina može razmatrati kao deo više celine – svaki sistem kao deo višeg sistema. U skladu sa ovom postavkom poslovni sistemi se razmatraju kao determinisani, složeni, otvoreni i dinamički sistemi koji funkcionišu i razvijaju se kao deo svog okruženja. Osnovu upravljanja poslovnim sistemom čine valjano postavljeni ciljevi, realno koncipirana poslovna i razvojna politika i strategija, optimalna organizacija upravljanja i obezbeđeni uslovi za uspešno upravljanje sistemom (kadrovski, materijalni, komunikacioni, informacioni i finansijski). Afirmacija sistemskog pristupa upravljanju poslovnim sistemom vezuje se naročito za šire korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija.

### **Model sistema menadžmenta zasnovan na procesnom pristupu**

Model procesnog pristupa u upravljanju, prikazuje na koji su način procesi međusobno povezani u zatvorenu petlju i tako grade strukturu sistema upravljanja. Vertikalni tok ilustruje međusoban odnos između odgovornosti menadžmenta, kojom se stvara temelj sistema, upravljanja resursima koji su

nužni element za upravljanje procesima. Petlja je zatvorena merenjem, analizom i poboljšanjem radi verodostojne povratne informacije menadžmentu koja potvrđuje i odobrava promene i pokreće poboljšanja. Vodoravna petlja ilustruje važnost uloge kupca koji određuje ulazne podatke u procese, postavljajući zahteve, ali kupac daje i povratne informacije koje su bitan element za stalna poboljšanja poslovanja. Zadovoljstvo korisnika treba meriti i analizirati. Sve se aktivnosti provode radi ispunjavanja (i identifikacije) očekivanja kupca. Od kvaliteta organizovanosti i kreativnosti upravljanja prevashodno zavisi i kvalitet poslovanja i razvijanja poslovnog sistema.

## Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesnom pristupu



Izvor: Sistemi menadžmenta kvalitetom, Osnove i rečnik, JUS ISO 9000:2001

## Kontingetni pristup u izučavanju tehnologija upravljanja kvalitetom

Kontingetni pristup je pristup koji ćemo često imati na umu kada govorimo o pristupima u upravljanju kvalitetom. Jednostavno ne postoji jedan jedini ispravan način rada ili upravljanja koji je primenjiv u svim situacijama, u svim kontekstima i u svim sredinama. Uvek ćemo se truditi da sagledamo i ograničenja svakog od navedenih pristupa, koraka i aktivnosti. Kontingetni ili situacioni pristup upravljanju poslovnim sistemima u teoriji upravljanja intenzivnije se razmatra od kraja 60-tih godina 20. veka. Potrebu za ovakvim pristupom je nametnuo porast intenziteta tehničko-tehnoloških i društvenih promena u okruženju. Zasniva se na postavci da upravljanje poslovnim sistemom treba bazirati na »situaciji« i kontekstu u kom se sistem nalazi. Nema jednog najboljeg načina i pristupi menadžmentu zavise od konkretne situacije. Osnovne postavke su:

a) nema jednog uvek ispravnog načina za vođenje i upravljanje organizacijom

b) svaki način za vođenje i upravljanje nije podjednako efikasan u svim organizacijama

U uslovima stalnih promena javljaju se nove i raznorodne situacije u koje dospeva poslovni sistem i u kojima se upravljanje mora odvijati na način koji zahteva data situacija. Standardne ili opšte metode upravljanja u specifičnim i novim situacijama ne obezbeđuju optimalna rešenja problema. Tako je u svojim radovima Fayol pisao da sistem upravljanja preduzećem mora biti elastičan i prilagođen njegovim osobinama – veličini, strukturi, dinamici i uslovima u okruženju. Mary Falett je posebno isticala da se u procesu upravljanja mora poštovati »... zakon situacije...«<sup>3</sup>.

U savremenom životu i poslovanju izgleda da su jedino izvesne – promene. Svet se danas definitivno drugačiji. Pogledajte primere: "najbolji reper je belac, najbolji igrač golfa je crnac, Francuska optužuje SAD za aroganciju, dok Danska šalje mini podmornicu u pustinjski rat"<sup>4</sup> Jednostavno gde je tu prostor za traženje i formalizaciju rešenja. Upravo iz razloga što je potrebno organizaciju ojačati, urediti na način da poznaje svoje mogućnosti i potencijale, da su interni procesi uređeni do perfekcije tako da je osnova za poboljšanje – elementarna stabilnost sistema već ispunjena. I uvek imati na umu "čelični zakon perspektive". Potreba za posmatranjem i istraživanjem problema kvaliteta sa stanovišta više pristupa u različitim kontekstima – situacionim okvirima i sa različitim gledišta je još uvek nedovoljno zadovoljena

---

<sup>3</sup> Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr: Menadžment - Proces, struktura i ponašanje, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2001. strana 59

<sup>4</sup> Reči švadskog novinara Mats Olsson-a citirane u knjizi Karaoke kapitalizam, J.Riderstrale, K. Nordstrom, str 10.

## INCIDENTNA STUDIJA SLUČAJA: SISTEMSKI PRISTUP

Vi ste u ulozi menadžera za kvalitet u velikoj kompaniji koja proizvodi uređaje visokih tehnologija. Generalni direktor Vam je poslao dva dopisa od Vas zahteva rešenje problema?

I dopis

From: Direktor marketinga

To: Generalni direktor

Cc: Direktor proizvodnje

Date: 17.10.2006.

Obaveštavam Vas da su rezultati istraživanja zadovoljstva naših korisnika za treći kvartal završeni i da se nalaze u prilogu. Generalno možemo reći da smo zadovoljni rezultatima u svim segmentima, osim u segmentu mikrotalasnih pećnica 750 go-go. Naime, bez izuzetka svi anketirani su naglasili da je kvalitet ovog proizvoda ispod očekivanog nivoa.

Molim vas da u skladu sa ovim nalazima odobrite kompletno redefinisanje i redizajn ovog proizvoda.

S poštovanjem

Direktor marketinga

II dopis

From: Direktor proizvodnje

To: Generalni direktor

Cc: Direktor marketinga

Date: 18.10.2006.

Ovo je stvarno smešno !!!

Ispred sebe imam sve zapise o inspekciji kvaliteta za proteklih deset godina za 750 go-go. Kako je moguće da postoje navedeni problemi kada imamo samo 0,1 % odbijenih proizvoda na završnoj inspekciji i manje od 0,01% reklamacija na proizvod?

S poštovanjem

Direktor proizvodnje

## Kako se sistemski pristup može koristiti u analizi poslovnih sistema?

Posmatranje jedne organizacije kao sistema može nam pomoći da na pragmatičan način upoznamo jednu organizaciju i izolujemo element (podsystem) koji želimo istraživati na pogodan način. U narednim redovima biće objašnjen sistemski pristup u analizi poslovnog sistema.

Da bi smo upoznali jednu organizaciju potrebno je da na sistematski i sistematičan način utvrdimo osnovne elemente jedne organizacije i njihove odnose. U tome možemo koristiti tehnike koje omogućavaju grafičko prikazivanje procesa i odnosa između ključnih činilaca:

1. Mape relacija (Relationship maps)
2. Međufunkcionalne mape procesa (Cross - functional process maps)
3. Dijagrami toka procesa (Flowcharts)

Ovi pristupi se koriste za:

- razumevanje tokova procesa, redosleda i međuzavisnosti aktivnosti
- prikaz uloga, doprinosa i nadležnosti
- daju osnovu za analizu procesa i identifikaciju mogućnosti za poboljšanja
- daju osnovu za uspostavljanje sistema za merenje performansi

Da bi se izvršilo grafičko prikazivanje procesa i relacija između entiteta organizacije potrebno je prikupiti tačne i relevantne informacije. Tri osnovna načina su:

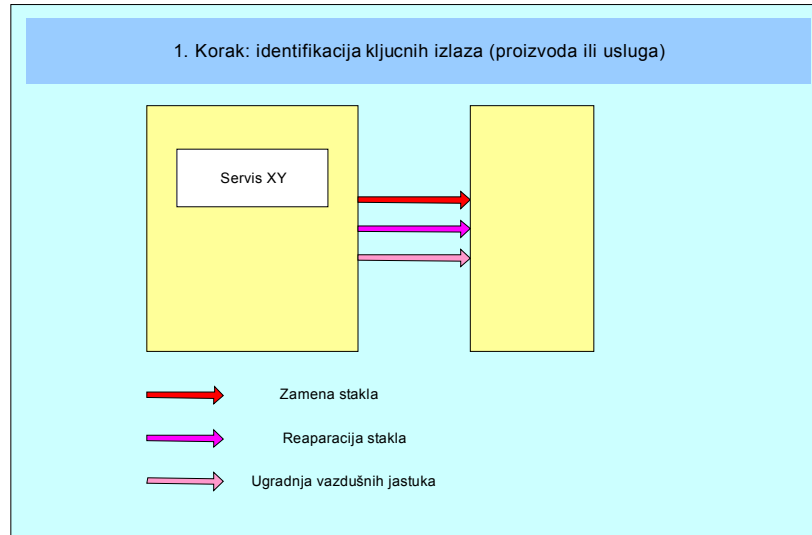
- Na osnovu Vašeg znanja o procesu. Podrazumeva se da imate određena saznanja o procesu na osnovu svog učešća u procesu ili direktnog posmatranja procesa na licu mesta.
- Intervju jedan na jedan sa učesnicima u procesu ili onima koji poznaju proces. Zasniva se na tehnici pojedinačnog intervjua sa učesnicima u procesu ili dobrim poznavacima procesa. Obavezna provera nacrt relacija ili mapa procesa sa poznavacima procesa.
- Timski rad (u timu treba da budu oni koji poznaju proces, imaju interes u njegovim performansama, dostupni su i svo vreme dok radi tim ostaju na okupu). Zasniva se na tehnici intervjua sa učesnicima u procesu ili dobrim poznavacima procesa. Obavezna provera nacrt relacija ili mapa procesa sa poznavacima procesa. Ovakav način podrazumeva da su učesnici u timu upoznati sa tehnikom.

**Mape realacija (relationship maps)** su grafičke prezentacije korisničko isporučilačkih odnosa u jednoj organizaciji. One pokazuju veze korisnika i isporučioca i veze koje postoje između organizacionih celina. Mogu se formirati za organizaciju kao celinu ili za delove organizacije (poslovni sistem eksterno okruženje ili interni korisničko isporučilački odnosi). Mapa relacija se koriste kada je potrbno identifikovati:

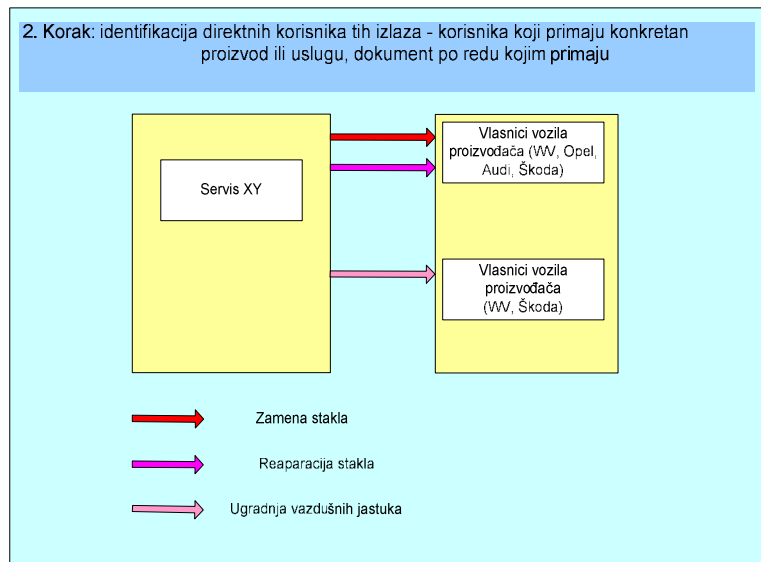
- Interne i eksterne odnose korisnika i isporučioaca
- Šta su ključni proizvodi i kakva su čije uloge u njihovoj realizaciji
- Tokove aktivnosti procesa

Postupak za definisanje mapa realcija odvija se po sledećim koracima:

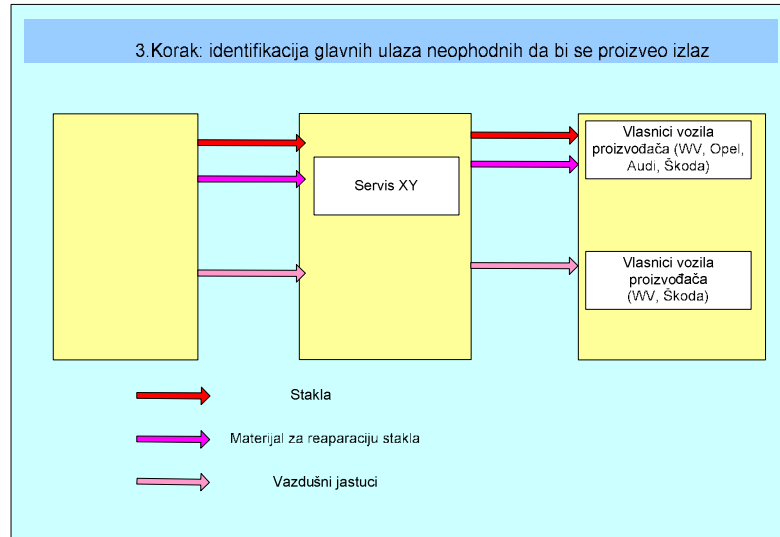
1. U prvom koraku organizaciju prikazujemo kao pravougaonik i dajemo odgovor na pitanja: Šta je svrha organizacije, Šta organizacija daje okruženju? Koje ključne proizvode i usluge organizacija daje okruženju? Ključni izlazi se predstavljaju strelicama



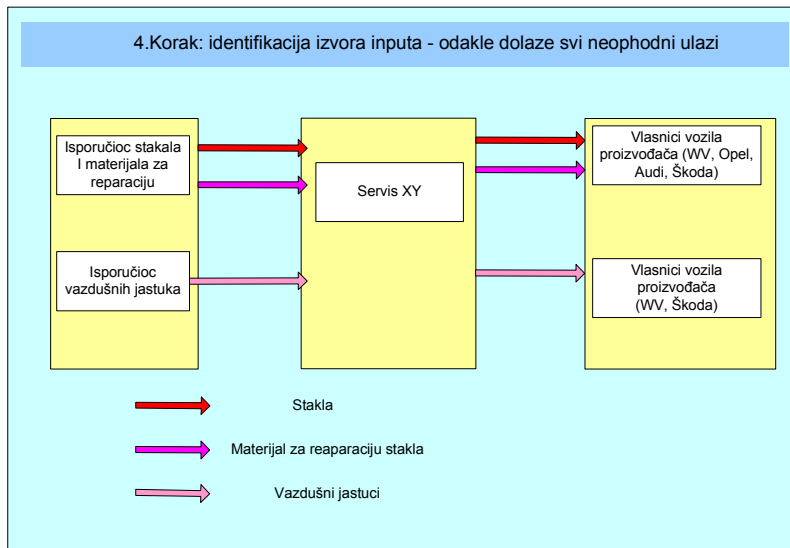
2. Korak odnosi se na identifikaciju ključnih korisnika izlaza organizacije. Praktično daje se odgovor na pitanje ko su korisnici naših proizvoda.



3. Korak: Postavlja se pitanje šta je potrebno organizaciji da bi dobila traženi proizvod

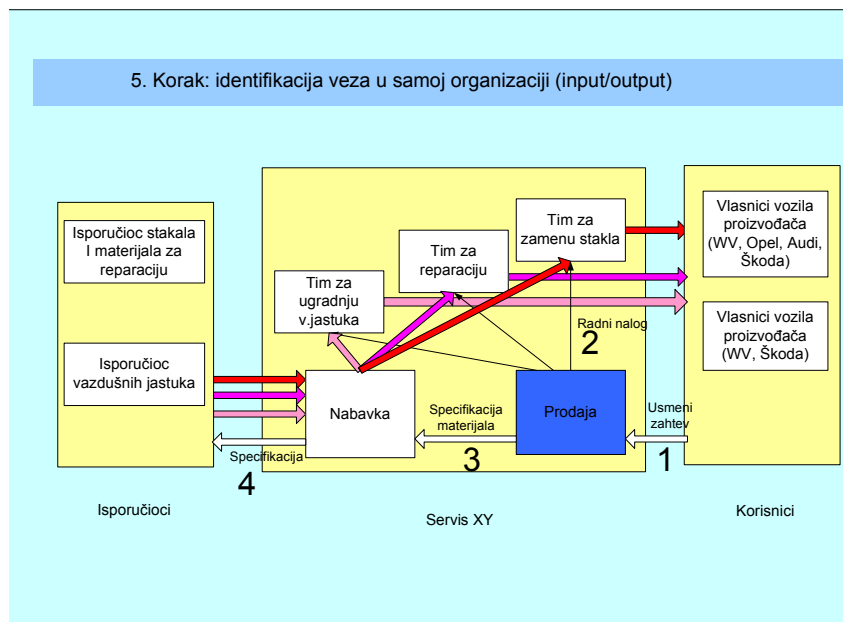


4. korak: Postavljamo pitanje odakle organizacija dobija svoje inpute – resurse neophodne za proizvodnju proizvoda.

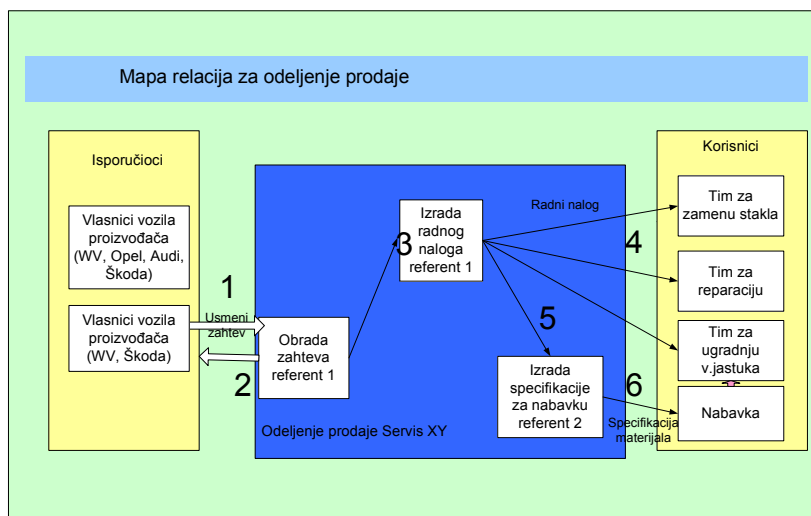




5. korak:kako organizacija pretvara inpute u outpute



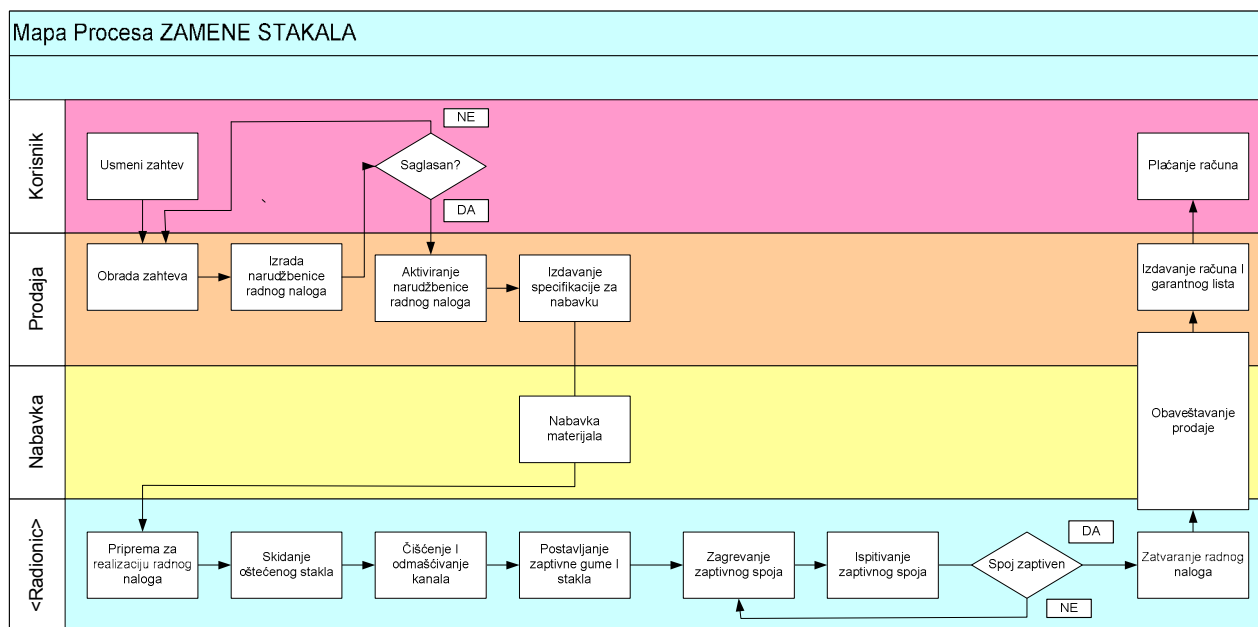
Namena mapa relacija jeste da se na sistematičan i ponovljiv način možete upoznati sa organizacijama sa kojima se prvi put susrećete. Mada je sam postupak jednostavan mape relacija mogu biti izuzetno složene. Da bi se složenost organizacije koju posmatramo mogla dosledno grafički prikazati vrši se dekompozicija mapa relacija. Iz mape se izdavaaja jedan element (u primeru organizaciona celina prodaje) i crta se mapa relacija za podsistem prodaje.



**Kako se u osnovi vrši dekompozicija sistema objašnjeno je kroz sledeće korake:**

- 1.korak: identifikacija svrhe sistema, rezultata sistema (output) i ulaza u sistem (inputa) u širem smislu odnosa sa okruženjem (situacioni okvir i tačka gledišta)
2. korak: identifikacija elemenata (podsistema) sistema
3. korak : prepoznavanje odnosa, zavisnosti, uticaja, veza i sprega između elemenata (podsistema)
4. korak: uslovno izdvajanje elementa (podsistema)
  - 4.1. korak: identifikacija svrhe podsistema u realizaciji cilja sistema, rezultata podsistema (output) i ulaza u podsistem (inputa) u širem smislu odnosa sa internim okruženjem
  - 4.2. korak: identifikacija elemenata podsistema
  - 4.3. korak: prepoznavanje odnosa, zavisnosti, uticaja, veza i sprega između elemenata podsistema
  - 4.4. korak izdvajanje elementa podsistema

**Međufunkcionalna mapa procesa grafički prikazuje redosled aktivnosti procesa, njegove ulaze i izlaze i njihove izvršioce.** Mape procesa i dijagrami toka procesa pomažu da se dokumentuje način na koji organizacija zadovoljava zahteve korisnika, daje osnovu za analizu procesa kroz sistematičan prikaz - Kako radimo? Zašto tako radimo? i Koje su mogućnosti za poboljšanje procesa? Analize procesa moraju se zasnivati na ciljevima procesa. Ukoliko proces nije ciljno usmeren – ukoliko ne radi ono za šta je namenjen – čemu proverava efektivnosti, efikasnosti, fleksibilnosti. Ne postoji beznadežnija stvar od toga da radite efikasno stvari koje uopšte i nije bilo potrebno raditi. Peter Druker



	Mape relacija	Cross-functional process Map	Dijagram toka procesa (flowcharts)
<b>Svrha</b>	Pokazuje veze korisnika i isporučioaca (internih i eksternih)	Prikazuje redosled aktivnosti procesa, njegove ulaze i izlaze u odnosu na izvršioca	Pokazuje redosled aktivnosti, ulaze i izlaze u konkretan proces
<b>Nivo detaljnosti</b>	mali	srednji	relativno veliki
<b>Fokus</b>	organizacioni kontekst	relacije procesa i izvršioca	proces
<b>Ključno</b>	Prikazuje odnose organizacionih celina (obično bez detalja)	Prikazuje aktivnosti procesa, njihove ulaze i izlaze kao i njihove izvršioca	Prikazuje detaljno aktivnosti procesa
	Pokazuje korisničko isporučilačke odnose u organizaciji	Pokazuje interne korisničko isporučilačke odnose za konkretan proces	Ne ukazuje na korisničko sporučilačke odnose i ko vrši koje aktivnosti (?)
<b>Dobija se odgovor na pitanje</b>	Šta organizacija pruža internim i eksternim korisnicima?	Koje aktivnosti organizacija preduzima da bi obezbedila proizvode i usluge svojim korisnicima i ko te aktivnosti izvodi?	Kako radimo? Kako organizacija izvršava svoje zadatke?

Tabela 1.: Uporedni prikaz pristupa za grafičko prikazivanje procesa i relacija između entiteta

## Odnos tehnologije i kulture kvaliteta

Poslovni sistemi su sociotehnički sistemi i kako je prethodno objašnjeno imaju osobine i determinističkih i stohastičkih sistema. Bilo da radite u zdravstvenoj ustanovi, univerzitetu, lokalnoj upravi, banci, osiguravajućoj organizaciji, fabrici, borite se za vaše korisnike. Borite se za pacijente, studente, podršku građana, lojalnost korisnika usluga i proizvoda. Kvalitet je dobro oružje u borbi u uslovima jake konkurencije - kvalitet proizvoda, ali i kvalitet organizacije (sistema) i kvalitet procesa. Koliko je jedna organizacija konkurentna na jednom tržištu zavisi od njene reputacije – javnog ugleda. Najjače uporište javnog ugleda je kvalitet proizvoda i usluga koje organizacija nudi svom okruženju. Uglavnom:

- javni ugled se zaniva na kvalitetu osnovnih proizvoda i pratećih usluga i naravno odnosu cene i kvaliteta,
- jednom kada organizacija stvori lošu reputaciju na bazi niskog kvaliteta potrebno je mnogo vremena da slika popravi,
- reputacija, dobra ili loša, može brzo postati nacionalna reputacija (primer NOKIA, SONY, YUGO)

- upravljanje jakim oružijem u borbi za reputaciju – kvalitetom - se može naučiti i promeniti – vremenom lošu reputaciju.

Rad na obezbeđivanju reputacije na osnovu kvaliteta i poboljšanju kvaliteta često se odvija na dva koleseka:

1. razvoju formalizovanih – ponovljivih postupaka kako bi se projektovani i realizovali procesi i proizvodi koji zadovoljavaju zahteve korisnika i drugih zainteresovanih strana.
2. razvoju kulture kvaliteta u organizaciji koja shvata unapređenje kvaliteta svojih proizvoda i procesa kao krajnji cilj.

## Kultura kvaliteta

Svaka organizacija ima potrebu za definisanim i jasnim ključnim vrednostima i verovanjima koja oblikuju njene svakodnevne aktivnosti. Ova verovanja treba deluju kao vodeća snaga u fokusu na zaposlene, isporučioce, korisnike, lokalnu i širu društvenu zajednicu i sve relevantne zainteresovane strane. Kultura je kognitivni okvir koji čini skup stavova, vrednosti, normi ponašanja i očekivanja zajedničkih za sve članove ili pripadnike jedne zajednice. Organizaciona kultura kvaliteta predstavlja kognitivni okvir stavova, vrednosti i normi ponašanja i očekivanja koji je zajednički za sve članove organizacije u odnosu na kvalitet.

Kultura kvaliteta se može definisati kao model ljudskih navika, verovanja i ponašanja u pogledu kvaliteta. Kultura kvaliteta je segment organizacione kulture koja odražava set kolektivnih vrednosti koje jedna zajednica poštuje i koje unapređuje i koji se odnose na kvalitet proizvoda, procesa i/ili sistema.

Zadatak: Navedene su tri izjave menadžera pokušajte da prepoznate na kakvu kulturu kvaliteta one mogu ukazivati..

“...naša kultura kvaliteta ogleda se u snažnoj podršci zaposlenima da plasiraju sopstvene ideje...” - NN

“...tražimo od naših zaposlenih da iskreno budu zastupnici interesa naših korisnika...” – Wal-Mart

“... od nas se očekuje ispunjavanje nedeljne kvote prodaje – pa čak i po cenu nagovaranja kupaca za nepotrebnu kupovinu...” – Sears&Rebuck

Razlike u kulturi kvaliteta mogu se sagledati kroz primere negativne i pozitivne kulture kvaliteta. Negativna kultura kvaliteta se odražava u prikriivanju grešaka, propusta i problema. Svoje korene ima u posledicama koje za sobom nose greške po zaposlene u organizaciji. Pozitivna kultura

kvaliteta se odražava na spremnosti da se na ličnom i na organizacionom nivou ispune zahtevi za kvalitet. Veoma često pozitivna kultura kvaliteta se zasniva na „dozvoli za greške“ - kada se odnosi u organizaciji ne zasnivaju na kažnjavanju za greške, već se zastupa vrednost da se iz grešaka uči. Zaposleni se podstiču da razgovaraju o problemima i greškama i predlažu rešenja problema pre nego što trpe kaznu za učinjeno.

Organizaciona kultura kvaliteta ima važnu ulogu u:

- Pružanju osećaja pripadnosti kod članova organizacije,
- Uspostavljanju obaveze prema misiji organizacije i ciljevima kvaliteta
- Usmeravanju organizacionih dejstava i
- Uspostavljanju osnove za kolektivna dejstva

Uticaji na formiranje jednog kolektivnog seta vrednosti u organizaciji su brojni. Organizaciona kultura u organizaciji se formira na osnovu brojnih komponeneta:

- Ponašanja zasnovanih na interakciji među ljudima
- Normama koje su nastale kao rezultat rada grupa
- Dominantnim vrednostima koje su usvojene u organizaciji
- Pravilima igre u organizaciji
- Klimi koja vlada u samoj organizaciji

Sistem kolektivnih vrednosti koje se poštuju u jednoj organizaciji može nastati kao rezultat kontakata pojedinaca i grupa unutar organizacije. Sama grupa ljudi često bez planiranih aktivnosti na oblikovanju njihovih vrednosti uspostavlja, vremenom, neki sistem vrednosti koje često prećutno svi poštuju u dovoljnoj meri. Kao što je već rečeno organizacije su otvoreni i dinamički sistemi te se i set kolektivnih vrednosti menja pod uticajem okruženja. Vrednosti jednog društva snažno se odražavaju na vrednosti jedne organizacije. Sa druge strane organizacija u interakciji sa okruženjem uviđa da poštovanje određenih vrednosti dovodi do ostvarivanja boljih rezultata. Primer – posvećenost korisnicima ili posvećenost internoj izvrsnosti. Menadžment ima važnu ulogu u oblikovanju kolektivnih vrednosti jedne organizacije kako u pozitivnom tako i u negativnom smislu. Primer Ray Crock-a osnivača McDonald's, i pored toga što je već dugi niz godina njegova poslovna imperija u vlasništvu drugih vrednosti koje je on zacrtao mogu se videti u svakom McDonald's restoranu – porodična atmosfera, nepretenciozna ljubaznost, brza usluga, čistoća, poštovanje i razumevanje potreba porodica sa decom, ...Da ponovimo na oblikovanje jedne organizacione kulture ključno utiču:

- Osnivači (Microsoft, McDonald's, Volt Disney)
- Iskustvo sa okruženjem (određene vrednosti imaju bolje efekte – isporuka proizvoda bez greške)
- Kontakti pojedinaca i grupa unutar i izvan organizacije

Kultura kvaliteta se može i mora menjati i unapređivati. Pristupi koji omogućavaju uspostavljanje i razvoj kulture kvaliteta u jednoj organizaciji:

1. **Stvaranje i održavanje svesti o kvalitetu.** Primamljivo je verovati da je za buđenje aktivnosti na unapređenju kvaliteta neophodno promeniti svest ljudi. Promena stavova i svesti zaposlenih zahteva mnogo vremena i napora. Pragmatičniji pristupi se zaničaju na postavci da ako utičemo na promenu i promenimo ponašanje ljudi ono će, vremenom, promeniti njihove stavove i svest. Naravno i za to je potrebno vreme i veliki trud. Da bi napravili prvi korak u promeni ponašanja potrebno je identifikovati šta je to željeno ponašanje i jasno i nedvosmisleno saopštiti organizaciji koja ponašanja se smatraju poželjnim. Stvaranje i širenje informacija o stanju u oblasti kvaliteta proizvoda i procesa u organizaciji pretpostavlja pretstavljajući informacija o kvalitetu na različitim jezicima u organizacije. Na nivou višeg menadžmenta to je „govor novca”. Menadžment će dobro razumeti procenu troškova lošeg kvaliteta ili predviđanja položaja na tržištu usled gubitka korisnika. Na nivou srednjih i nižih menadžera i zaposlenih to može biti „govor sigurnosti” jezik sigurnosti ostanka na poslu, (ali ne i pretnji otkazom). Kada se to može učiniti na osnovu merljivih rezultata rada – učinak kulture može biti neprocenjiv. Održavanje svesti o kvalitetu. Poruka o kvalitetu mora se održati neprekidnim jačanjem. Jedan od načina održavanje svesti o kvalitetu je merenje učinka, praćenje zadovoljstva korisnika i dr.
2. **Razvoj liderske pozicije menadžmenta u poboljšanju kvaliteta proizvoda, procesa sistema.** Liderska pozicija u razvoju i uspostavljanju stava prema kvalitetu je od suštinskog značaja. Praktično se može reći da je odnos prema kvalitetu jedne organizacije istovremeno i odnos njenog menadžmenta prema kvalitetu. Razvoj liderske pozicije menadžmenta u poboljšanju kvaliteta proizvoda, procesa sistema zasniva se na razumevanju značaja koji aktivnosti u vezi sa kvalitetom imaju u realizaciji ciljeva organizacije. Odnos menadžment prema kvalitetu oblikuje odnos zaposlenih - “postupci mog menadžera uveravaju me da je kvalitet bitan”
3. **Stvaranje prostora za samorealizaciju svih zaposlenih** - stvaranje takve radne klime u organizaciji u kojoj svaki pojedinac može zadovoljiti svoje potrebe uz istovremeno ostvarenje ciljeva organizacije – “za mene je korisno da budem deo uspešnog tima”
4. **Razumevanje i prožimanje kulture kvaliteta na ličnom i organizacionom nivou** te sagledavanje okruženja – “razumem svoje mesto u obezbeđenju i unapređenju kvaliteta proizvoda ili procesa”

U širenju i oblikovanju kulture kvaliteta u jednoj organizaciji, značajno mesto zauzimaju instrumenti za širenje kulture kvaliteta. Instrumenti za širenje kulture kvaliteta su samo i isključivo podrška prethodnim aktivnostima. Ako se širenje kulture kvaliteta zasniva samo na prezentaciji simbola,

slogana i drugih verbalnih poruka uspeh će izostati. Ali uz lidersku poziciju menadžmenta u doslednom oblikovanju i poštovanju jasno saopštenih vrednosti i željenih oblika ponašanja u odnosu na kvalitet instrumenti mogu razviti svoje pune učinke.

Instrumenti za širenje kulture kvaliteta:

1. Simboli: predmeti koji imaju više značenje, grafički simboli (na vizitkartama, na automobilima ili avionima), interna oznaka kvaliteta
2. Slogan: "Kvalitet je naš zadatak broj 1." – Ford  
"Pravilo broj 1. Kupac je uvek u pravu,  
Pravilo broj 2. Ukoliko se desi da nije, ponovo pročitaj pravilo broj 1." Stew Leonard
3. Namerne verbalne poruke o kulturi kvaliteta:  
Priče "u stara dobra vremena" su tipičan primer korišćenja priča iz istorija da bi se zaposlenima prenela informacija o tradiciji i vrednostima koje se poštuju u organizaciji.
4. Žargon: Interni nestandardni termini, skraćenice
5. Ceremonije: Proslave u čast vrednosti kvaliteta i postavki organizacije
6. Pisane izjave o principima u vezi sa kvalitetom

Primer: Forest Mars – osnivač kompanije M&M MARS - Pet principa kompanije Mars

- Svi su jednako odgovorni za održavanje kvaliteta
- Svaki radnik je odgovoran za lične postupke i odluke
- Svi su odgovorni za stvaranje zajedničke klime u kojoj se svakom pruža prilika da postigne uspeh
- Svaka od 41 kompanije radi bez zastoja
- Svi imaju mogućnost da sami kreiraju svoju budućnost

## Kako identifikovati zahteve korisnika za kvalitet?

Kvalitet proizvoda, procesa ili sistema je nivo do koga skup svojstvenih karakteristika zadovoljava zahteve. Zahteve postavljaju korisnici i druge zainteresovane strane. U savremenom poslovanju zadovoljstvo korisnika i prevazilaženje zahteva korisnika postaje nužno. Naime značaj koji zadovoljstvo korisnika – kao mišljenje korisnika o stepenu ispunjenosti njihovih zahteva ima može se videti iz sledećih izjava koje su nastale i bile potvrđene u nizu istraživanja.

- *Korisnici će svoje negativno mišljenje o kvalitetu proizvoda saopštiti dvaputa češće nego pozitivno mišljenje*
- *Nezadovoljan korisnik će svoje nezadovoljstvo saopštiti 8 do 10 puta različitim osobama*
- *70 % vaših nezadovoljnih korisnika će ostati vaši korisnici ukoliko rešite reklamacije na zadovoljavajući način*
- *Troškovi zadržavanja postojećih korisnika iznose 1/6 troškova pridobijanja novog korisnika.*

- *Uslužne kompanije se oslanjaju na ponovne korisnike u 85% do 95% slučajeva*
- *80 % ideja za nove proizvode i usluge dolazi od korisnika* U savremenom poslovanju glas korisnika postaje osnova za usmeravanje poslovanja.

Kvalitet koji u ulozi pokretača ima korisnika (Customer-driven Quality) pretstavlja proaktivni pristup zadovoljavanju korisnika. CDQ se zasniva na prikupljanju podataka od korisnika da bi organizacija shvatila šta su potrebe i očekivanja te preferencije korisnika i na osnovu toga proizvela proizvode koji zadovoljavaju korisnika. Usmerenost na korisnike, kao jedan od principa sistema menadžmenta kvalitetom i kao neminovnost u poslovanju je generalno prihvaćeno ali – mnoge organizacije i dalje imaju reaktivan pristup u odnosu na korisnike. Istraživanje koje je radio T. Weber slikoviti opisuje šta je reaktivan odnos prema korisnicima, na primeru reakcije na korisničke upite i zahteve za dodatnim informacijama.

Tabela 1. Primeri reaktivnog pristupa u odnosu na korisnike			
Organizacija	Šta smo pitali?	Šta se desilo?	Komentar kompanije
Coca-Cola	Koliko kofeina ima u Koka-Koli?	Nema odgovora	Vreme za pisanje odgovora za vas je sutra
Reebok	Da li je opasno nositi patike predviđene za trčanje za igranje košarke?	4 nedelje kasnije: „Izvinjavamo se zbog kašnjenja, ..., patike za trčanje su najčešće lake i često nemaju neka specifična ojačanja. Nadam se da će Vam odgovor biti koristan”	Reebok pažljivo proverava sve odgovore koji se odnose na mogućnost povređivanja i da je to razlog kašnjenja. Reebokov cilj je odgovor korisnicima u roku od 24 sata.
Sony	Šta Sony preporučuje da se uradi u slučaju lošeg funkcionisanja TV aparata pre zvanja servisa?	Šest dana kasnije: „Pokušajte da isključite televizor na nekoliko sati. U prilogu su vam adrese najbližih ovlašćenih servisa“	Sony tvrdi da je kašnjenje uzokovano potrebom da o problemu prikupe mišljenja inženjera i servisera. Na 80% poruka odgovaramo u roku od 12 radnih sati.
Levi Strauss	Kako da teksas bude mekši i prijatniji za nošenje?	Sedam dana kasnije: „ Ne preporučujemo bilo kakve naknadne završne obrade teksasa?”	Levi's tvrdi da na sve poruke odgovara u roku od 24 sata.
T Weber, „Simplest E-mail Queries Confound Companies“ Wall Street Journal – Oktobar - 1996			

Poteškoće u zadovoljavanju zahteva korisnika pre svega se ogledaju u dinamičnom poslovnom okruženju – zahtevi korisnika se konstantno menjaju. Iz tog razloga otvorenost poslovnih sistema za zahteve – potrebe i očekivanja korisnika je preduslov opstanka. Glas korisnika “The voice of the customer“ pretstavlja: želje, mišljenja, poimanja, očekivanja, zahteve i specifikacije korisnika. Savremeno obezbeđivanje kvaliteta se zasniva na prikupljanju podataka od korisnika da bi



organizacija shvatila šta su zahtevi (potrebe i očekivanja) te preferencije korisnika i na osnovu toga proizvela proizvode koji zadovoljavaju korisnika. Prvi korak u obezbeđivanju kvaliteta jeste identifikacija zahteva korisnika. Znati šta su sadašnji zahtevi korisnika sada - je isuviše kasno. Zahteve korisnika je potrebno predviđati, ali i kreirati i uticati na njih. Zato aktivnosti na identifikaciji zahteva korisnika nisu jednokratni. Naime procesi identifikacija zahteva korisnika predstavljaju stalne procese u organizaciji. Nije retko poimanje savremenih menadžera da je za uspeh u poslu neophodno stalno osluškivanje promena u zahtevima za kvaliteta kod korisnika.

U identifikaciji zahteva korisnika već na samom početku nailazi se na problem definisanja – **Ko su naši korisnici?** Racionalizacija korisnika (Customer rationalization) je rezultat dogovora između različitih funkcija u organizaciji (pogedajte primer funkcija marketinga i proizvodnje) o usmeravanju aktivnosti na one grupe korisnika kod kojih je moguće ostvariti najveću korist u vremenu. Racionalizacija korisnika osigurava da organizacija ostane u svom polju ekspertize, da ima fokus na manje grupe ključnih korisnika i da razvije dugoročne veze sa korisnicima.

Teorija uzorkovanja ne navodi striktno preporuke za broj ispitanika koji bi označavao da je uzorak ispitanika – korisnika bio reprezentativan. Reprezentativan uzorak je deo populacije koji poseduje sve bitne osobine populacije. Tenjović navodi: „da bi uzorak bio reprezentativan trebalo bi da u principu ne bude isuviše mali (veći od 100).“ Postoje preporuke da uzorak ne bude manji od 200 korisnika za proizvode široke potrošnje. Sve opšte preporuke za broj ispitanika koji predstavljaju reprezentativan uzorak moraju se razumeti samo uslovno. Principi na kojima se zasniva izbor reprezentativnog uzorka su:

1. Svaki član populacije ima jednaku mogućnost da bude izabran. Da bi ovaj princip mogao biti korišten u identifikaciji zahteva korisnika za kvalitet, neophodno je poznavati populaciju korisnika. Registri korisnika su preduslov za identifikaciju reprezentativnog uzorka.
2. Izbor ispitanika mora biti nepristrasan, ne sme zavisiti od istraživača ili podobnosti ili pogodnosti za istraživanje. Čak i kada postoje registri nije uvek lako odabrati i privoleti ispitanike da odgovaraju na specifična pitanja koja se odnose na konkretan proizvod ili uslugu i konkretno iskustvo sa proizvodom.

U traženju odgovora na pitanje kako identifikovati zahteve korisnika za kvalitet nameće se ključni način - kroz komunikaciju sa korisnikom. Osnovne pristupe za identifikaciju zahteva korisnika možemo podeliti na:

- Aktivne pristupe (fokus grupe, intervju oči u oči ili telefonom ) koji se zasnivaju na direktnoj komunikaciji sa korisnikom i
- Pasivne pristupe (ankete na različitim medijumima, korisnički kartoni) koji se zasnivaju na komunikaciji sa korisnicima posredstvom pisanih anketa, upitnika i sl.

Istraživanja zahteva korisnika često nam ne mogu dati informacije spremne za korišćenje u proizvođačkim specifikacijama. Često uspeh u identifikaciji zahteva korisnika se zasniva na sposobnosti istraživača da mišljenja i stavove korisnika korektno prevede situacioni okvir organizacije. Istraživanja zahteva korisnika često kao svoj rezultat imaju tzv. meke podatke. Meki podaci se odnose na mišljenja, stavove koji su manje konkretni i ne mogu se direktno kvantifikovati. Metode istraživanja koje se nameću su metode anketa i upitnika. Zbog toga se najčešće pribegava prevođenju mekih podataka u ordinalne podatke – nastoji se uspostaviti određena gradacija na primer.:

- *Potpuno se neslažem*
- *Ne slažem se*
- *Neutralan sam, nemam stav*
- *Slažem se*
- *Potpuno se slažem*

Gradacija se zasniva na percepciji korisnika na njegovoj subjektivnoj proceni saglasnosti sa ponuđenom izjavom.

Tvrde podatke u identifikaciji zahteva korisnika tražimo u informacijama o reklamacijama i žalbama korisnika. Donald Beaver je rekao - Poštujte žalbe više nego pohvale. Žalba znači da vašeg korisnika niste zadovoljili još. Žalbe treba prihvatiti kao šanse za poboljšanje. Mali broj korisnika se žali – žalbe su retke i treba ih ceniti i ozbiljno prihvatiti

U opštem slučaju izvori podataka za identifikaciju zahteva korisnika su:

- Izvor - postojeća dokumentacija: narudžbenice, zapisi o žalbama i reklamacijama, zapisi o specifičnim zahtevima i ugovori – definisati listu zahteva korisnika
- Izvor – zaposleni – pogled zaposlenih iz različitih funkcija na to šta su zahtevi korisnika – dopuniti listu zahteva korisnika
- Izvor – korisnik – provera liste zahteva korisnika i stalno inoviranje liste zahteva korisnika
- Izvor – konkurencija i situacioni okvir – ići ispred zahteva korisnika.

## **Aktivni pristupi u identifikaciji zahteva korisnika za kvalitet**

Aktivni pristupi u komunikaciji sa korisnikom uključuju sve kontakte sa korisnikom koje inicira organizacija. Tri osnovna vida aktivnog pristupa su intervju oči u oči ili telefonom i fokus grupe.

### **Intervju putem telefona**

Intervju sa korisnikom telefonom je jedan od najčešće korišćenih načina u identifikaciji korisnikovih zahteva za kvalitetom. Preduslovi su da je izvršena racionalizacija korisnika i da postoji baza

podataka o korisnicima. Preduslov je da korisnik prihvata učešće u intervjuu i da je prethodno obavješten o načinu i svrsi intervjuja. Najčešće se korisniku – ispitaniku šalje uvodno pismo (poštom ili putem interneta) u kojem se jasno objašnjava svrha istraživanja. **Na primer: želimo da saznamo vaše potrebe i očekivanja u vezi sa našim proizvodom.** Naglašava se važnost i značaj koju pridajete mišljenju vašeg korisnika. **Na primer: Želimo da budete zadovoljni kvalitetom naših proizvoda u najvećoj mogućoj meri.** Preporuka je da zakazani intervju ne traje duže od 15 minuta i da bude obavljen u vreme kada korisniku odgovara. Uzorak koji se obrađuje intervjuima putem telefona može da bude različit, ali osnovni principi za reprezentativan uzorak moraju se poštovati. Intervju se obavezno snima. Upravo zbog toga što je korisnikova percepcija svedena samo na glas ispitivača prilikom formiranja pitanja vodi se računa da pitanja budu kratka i jasna. Pitanja se postavljaju neutralnim tonom uz izbegavanje navođenja na željene odgovore. Ovakav način identifikacije zahteva ima i prednosti i nedostatke. Kao prednosti se mogu navesti realtivno dobar odziv i pouzdani rezultati, dok u nedostatke opasnost od pristrasnosti korisnika.

## Fokus grupe

Fokus grupa se ponekad nazivaju diskusionim grupama. Glavno svojstvo fokus grupa je da koriste grupnu interakciju da bi se prikupili podaci stekli uvidi koje bi bili teško dostupni bez te interakcije. Fokus grupe pripadaju jednoj od metoda istraživanja ponašanja. U oblasti nauke o kvalitetu koriste se i za identifikaciju specifičnih zahteva korisnika za kvalitetom, ali i za istraživanje zadovoljstva korisnika koje je zasnovano na iskustvu sa proizvodom o kome je reč. od metoda istraživanja zahteva korisnika za kvalitet. Sastanci fokus grupe predstavljaju pouzdan način da se dođe do željenih informacija. Fokus grupe čine korisnici sa sličnim osobinama, iz **iste ciline grupe** i omogućava prikupljanje podataka od grupe korisnika u isto vreme. Fokus grupe mogu imati jednu ili više tema. Preporuke su da broj učesnika fokus grupe bude od 6 do 12 članova.

*Fokus grupe se najčešće koriste kod veoma osetljivih ili emotivnih pitanja. One zahtevaju pažljivo vođenje da bi se dobio rezultat. Motivacija korisnika – ispitanika i držanje pažnje učesnika u fokus grupi najčešće označeno kao problem. Fokus grupe su skupe: priprema, prostor, troškovi korisnika.*

Koraci u radu fokus grupe

Pre odvijanja sastanka fokus grupe (planiraj)

- Identifikacija svrhe održanja sastanka fokus grupe (razvojni planovi za novi proizvod, prikupljanje podataka o zahtevima korisnika, ...) – što konkretnije to bolje
- Izabrati ciljnu grupu(e) korisnika (preporuka je ne više od 12 ispitanika na jednog moderatora)
- Definisanje pitanja za grupu – od opšteg ka pojedinačnom – Voditi računa o svrsi održavanja sastanka fokus grupe.
- Definisati način obrade podataka i izveštavanja

- Priprema moderatora (upoznavanje ciljem istraživanja, sa profilom ispitanika, načinom vođenja sastanka fokus grupe, načinom obrade i prezentacije rezultata)

U toku odvijanja (uradi)

- Održati sastanak

Posle odvijanja sastanka

- Obraditi rezultate i napisati izveštaj o radu i rezultatima fokus grupe
- Šta je moglo biti urađeno bolje? (proveri da je sve urađeno najbolje što je moguće i postavi osnovu da u sledećem sastanku fokus grupe deluješ tako da uradiš ono što si u prethodnom ustanovio da je moguće bolje).

U radu fokus grupe ključna je uloga moderatora. On uvek mora da ima na umu svrhu sastanka fokus grupe – da identifikuje zahteve korisnika. Uloga moderatora fokus grupe je da motiviše korisnike – ispitanike da iznose ideje, mišljenja ili činjenice i komentare. Moderator ima jasan plan koje informacije želi i kako će do njih doći. Moderator nije diskutant. Moderator mora da vodi komunikaciju grupe u željenom smeru, ne sme da deluje ograničavajuće, ali mora da izvuče vredne informacije. I zbog toga moderator sluša – manje govori. Moderator dobro vlada govorom tela i gestikulacijom i razume govor tela ispitanika – nema nameru da stvara predušlove za dobijanje željenih stavova. Moderator ima besprekorne manire i učtivo i neutralno se obraća ispitanicima.

## **Pasivni pristupi u komunikaciji sa korisnikom**

Pasivne pristupe u komunikaciji sa korisnikom koji se zasnivaju na komunikaciji sa korisnicima posredstvom pisanih anketa, upitnika, korisničkih kartona i sl.

**Anketa isporučena poštom** se veoma često koristi upravo zbog niskih troškova. Ovu tehniku najčešće karakterišu veoma slab odziv – možete očekivati ispod 20% odgovora, najčešće ne može garantovati reprezentativan uzorak i smatra se relativno nepouzdanom tehnikom – često ne možete verovati rezultatima.

### **Postaviti pravo pitanje**

U pasivnim pristupima identifikaciji zahteva za kvalitetom najčešće se koriste dve vrste pitanja

- close – ended pitanja – odgovori na pitanja su već dati kroz gradaciju saglasnosti sa iznesenim stavom

- Primer:

Očekujem da nova linija QWE proizvoda ima atraktivnije pakovanje?

- Da, u velikoj meri

- Da, u manjoj meri

- Nemam stav
- Ne očekujem bitne promene
- Treba da zadrži staro pakovanje

- open - ended pitanja – ostavlja se sloboda korisniku – ispitaniku da svojim rečima izrazi svoje mišljenje I stav

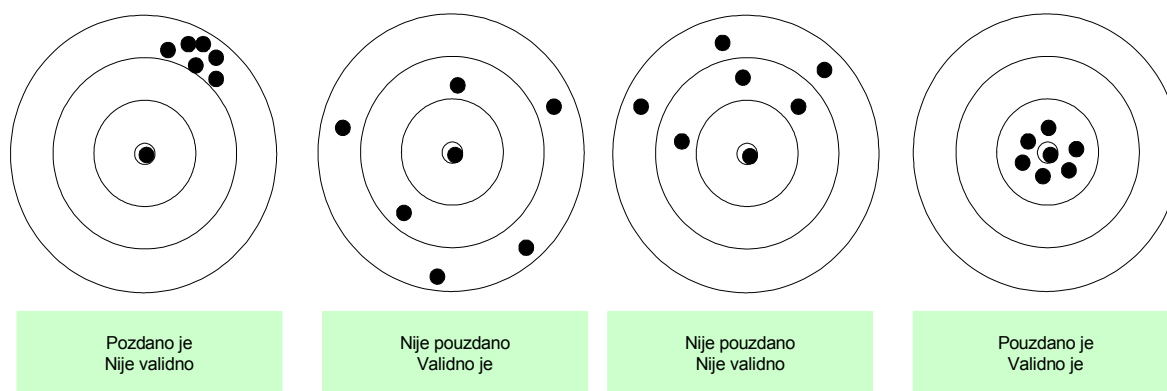
Primer: Opišite kako treba da izgleda pakovanje nove linije QWE proizvoda?

<b>Razlika između aktivnog i pasivnog pristupa</b>		
	<b>Aktivni (fokus grupe, intervju,...)</b>	<b>Pasivni (anketa)</b>
<b>Uzorkovanje</b>	<i>Pod kontrolom istraživača</i>	<i>Pod kontrolom ispitanika</i>
<b>Odziv</b>	<i>Visok, u opštem slučaju može se očekivati više od 50% ispitanika</i>	<i>Nizak odziv – prosek 20%</i>
<b>Pristrasnost ispitanika</b>	<i>Pod kontrolom istraživača</i>	<i>Pristrasnost je očekivana</i>
<b>Broj pitanja</b>	<i>Upitnici sa velikim brojem pitanja prihvatljivi</i>	<i>Svako sledeće pitanje znači opasnost za odustajanje od dalje odgovaranja na pitanja</i>
<b>Vremenski okvir</b>	<i>Povremeno</i>	<i>Konstantno prikupljanje podataka</i>
<b>Korišćenje podataka</b>	<i>Korisno kao reprezent ciljne grupe</i>	<i>Korisno za praćenje na dugoročnoj osnovi</i>
<b>Troškovi</b>	<i>Visoki – srednje visoki</i>	<i>Niski</i>

Tabela 2. Uporedni prikaz prednosti i nedostataka aktivnog i pasivnog pristupa i identifikaciji zahteva korisnika

## Pouzdanost i validnost instrumenta i procesa istraživanja zahteva korisnika

Bez obzira koji način identifikacije zahteva korisnika smo odabrali uvek moramo voditi računa o čeličnom zakonu perspektive i o tome da, često, informacije koje smo dobili od korisnika ne možemo smatrati „ready for use“ informacijama. Informacije dobijene od korisnika treba pažljivo analizirati u kontekstu u kom se istraživanje obavlja i u širem kontekstu poslovanja. U opštem slučaju možemo govoriti o pouzdanosti i validnosti instrumenta (ankete, intervjua, ...) i procesa istraživanja. Pouzdanost instrumenta u ovom slučaju može značiti – da se dobijenim odgovorima može verovati da se na njih može osloniti. Validnost tumačimo kao pogodnost za nameravanu upotrebu – da li radite pravu stvar ili da li postavljena pitanja daju odgovore na pravu stvar. U opštem slučaju možemo govoriti o četiri slučaja. Posmatrajte odgovore vaših ispitanika kao pogodke u metu.



Slika 1. Pouzdanost i validnost u razvoju istraživanja zahteva korisnika

1. slučaj: Pogoci konstantno pogađaju metu u istoj oblasti, ali izvan centra. Instrument koji ste razvili je pouzdan, ali nije validan. Odgovori su konsistentni, ali se ne odnose na pravu stvar.
2. slučaj: Svedete li ove dobijene podatke na srednju vrednost dobijate pogodak u centar – ali na dobijene rezultate ne možete se osloniti.
3. slučaj: Veliko rasipanje rezultata (pokazateljima se ne može verovati) i izvan centra (pokazatelji se ne odnose na pravu stvar).
4. slučaj: relativno malo i prihvatljivo rasipanje, rezultat – instrument je dovoljnoj meri pouzdan i odnosi se na pravu stvar.

### Šta sa nepouzdanim instrumentom?

1. Ponovljeno testiranje. U slučaju da imate dokaze ili sumnjate da vaš instrument za identifikaciju zahteva korisnika nije pouzdan možete ponoviti istraživanje tako što ćete

obezbediti potpuno iste uslove, potpuno istu grupu ispitanika i ponoviti potpuno isti postupak istraživanja u razumnom vremenskom roku npr.za dve nedelje.

2. Revizija instrumenta. Često podrazumeva analizu u svetlu rezultata koji su dobijeni. Postavite pitanja:

- O svrsi istraživanja: Da li odgovori koje dobijam zaista govore nešto što do sada nismo znali o zahtevima naših korisnika za kvalitet?
- O ispitanicima: Da li je grupa ispitanika adekvantna i relevantna da definiše zahteve za kvalitet i bude predstavnik ciljne grupe naših korisnika?
- O instrumentu: Da li su pitanja jasna i da li se odnose na pravu stvar? Da li su pitanja postavljena tako da sugerišu odgovore? Da li koristimo suviše široke i relativne pojmove na koje je teško reagovati ( kao što su prihvatljiv kvalitet, iznad očekivanja ili zadovoljavajuće)?

3. Prijateljska provera instrumenta – provera instrumenta od strane eksperata je uvek dobro rešenje.

### **Validnost**

- konstruktivna validnost - da li ste odabrali prave pokazatelje za nameravanu upotrebu

Primer: Porast prodaje ne mora da bude validan pokazatelj zadovoljstva korisnika, može da znači da su vam tržišna kretanja naklonjena ili je konkurencija u defanzivi.

- kriterijumska validnost – odabrani su pravi kriterijumi
- sadržajna validnost – da li instrument zaista ostvaruje svoju svrhu, da li pitanja koja postavljate daju odgovore koje možete koristiti u zaključivanju.

Esterna validacija sadržaja intervjua ili ankete – 5 do 6 eksperata. Da li vaši korisnici razumeju termine koji se koriste?

## Aspekt kvaliteta u strateškom menadžmentu

- „ ... molim te, da li bi mi hteo pokazati kako da odem odavde?
- To mnogo zavisi od toga kuda želiš da odeš – reče Mačak
- Svejedno mi je kuda ću otići... - reče Alisa.
- Onda je svejedno kojim ćeš putem krenuti – reče Mačak
- ... samo da negde stignem – dodade Alisa kao neko objašnjenje.
- Oh, pa sigurno ćeš negde stići – reče Mačak- samo ako budeš dugo išla.”

*Luis Carol, Alisa u zemlji čuda, EVRO, Beograd, 2005.godine, str. 44*

**“Plan je ništa, planiranje je sve.”**

Dwight David Eisenhower

### Strateški menadžment kvalitetom

Pojam strateškog menadžmenta kvalitetom prvi put je pominjao Juran. Strateški menadžment kvalitetom (Strategic Quality Management) je proces uspostavljanja dugoročnih ciljeva kvaliteta i određivanja pristupa za postizanje tih ciljeva. SQM je u nadležnosti top menadžmenta organizacije.

Elementi strateškog upravljanja kvalitetom obuhvataju:

- politike kvaliteta
- ciljeve kvaliteta
- razvijanje ciljeva kvaliteta (quality objective deployment)
- planove za zadovoljavanje ciljeva
- povratne informacije o merenju
- kritičnu analizu napredovanja

### Politika kvaliteta

Politika kvaliteta sadrži opšte smernice za delovanje u oblasti kvaliteta. Politika se razlikuje od postupaka koji detaljno objašnjavaju kako će se neka aktivnost izvršiti – politika daje opšta načela šta će se raditi. Sadržaj politike kvaliteta mora biti prilagođen konkretnoj organizaciji. Postoje brojne preporuke za definisanje politike kvaliteta, ali je uvek pri kreiranju politike dobro sagledati situacioni okvir konkretne organizacije tako što će se postaviti pitanja:

- Koje su ciljne grupe korisnika i koji su njihovi zahtevi za kvalitet?
- Da li se organizacija bori za "biti prvi u klasi", "za konkurentan kvalitet" ili za "korektan kvalitet"?



- Karakteristike proizvoda – za korišćenje u drugim procesima reprodukcije, proizvod koji se koristi i proizvod koji se troši. Drugim rečima dobija li organizacija jasnu specifikaciju zahteva za kvalitet od korisnika ili ne?
- Kakve su namere u odnosu „kvalitet – cena” – niži kvalitet uz nižu penetracionu cenu ili ”viši kvalitet uz višu cenu”
- Da li će naglasak biti na optimiziranju troškova proizvodnje ili troškova isporuke?
- Na koji način će se isporučiooci uključiti u obezbeđenje kvaliteta proizvoda?
- Na koji način će top menadžment učestvovati u aktivnostima planiranja i obezbeđenja kvaliteta, a na koji način drugi nivoi menadžmenta?

Ukoliko organizacija želi da potpuno usvoji QMS prema zahtevima ISO 9001 ili neke od TQM pristupa uspostavljena politika kvaliteta, zajedno sa sistemom i resursima za njeno ostvarivanje je osnovni preduslov. Svaka oorganizacija mora da razvije i ustanovi svoju politiku kvaliteta. Zajedno sa načinima za njenu implementaciju. Sadržaj politike kvaliteta mora da bude poznat svim zaposlenima. Priprema i implementacija politike kvaliteta zajedno sa stalnim nadziranjem olakšava proizvodnju proizvoda i usluga. Menadžment mora da bude posvećen stalnom unapređenju kvaliteta, a ne jednom koraku u unapređenju koji se smatra prihvatljivim. Ideje koje mogu da budu pretočene u politiku kvaliteta su:

- identifikacija zahteva korisnika
- podizanje sposobnosti organizacije da ispuni ove zahteve ekonomično
- osiguranje da su nabavljeni resursi takvi da mogu zadovoljiti zahteve proizvodnje i korisnike
- fokus na prevenciju pre nego na detekciju
- obrazovanje i obuku za unapređenje kvaliteta
- merenje zadovoljstva korisnika
- izveštavanje o ostvarenom napretku u QMS

Politika kvaliteta dotiče sve zaposlene u organizaciji. Principi i ciljevi moraju biti jasni i mora se svaki zaposleni upoznati sa njima. Praktično obuka mora da bude obezbeđena tamo gde je potrebno da se osiguraju relavantna znanja i iskustvo neophodno za uspešnu implementaciju politike.

Politike moraju biti jasne. Moraju u dovoljnoj meri biti specifične da bi bile korisna vodilja u poslovanju organizacije. Politika kvaliteta daje smernice i načela koja treba slediti, ili šta treba činiti, ali ne i kako nešto treba učiniti. Kako – definisano u procedurama i radnim uputstvima.

Zadatak: na osnovu datih primera izvoda iz politika kvaliteta sagledaj koje ključne smernice u odnosu na kvalitet one saopštavaju.

#### PRIMERI POLITIKA KVALITETA

##### **PRIMER 1 - Proizvođač računara A:**

„ ... Novi proizvod mora funkcionisati bolje od našeg proizvoda prethodne generacije i od konkurentskog i sve to se mora obezbediti pre prve redovne isporuke kupcu, ...”

##### **PRIMER 2 - Proizvođač računara B:**

„...Oni koji donose odluku o izboru isporučioaca su odgovorni za izbor najboljeg izvora – čak i kada to znači da nisu odabrani utrašnji izvori...”

##### **PRIMER 3 – Korporacija C**

1. I na nivou korporacije i na nivou organizacionih celina Sektor za upravljanje kvalitetom će biti nezavisan od proizvodne funkcije.
2. Kompanija će pustiti novi proizvod na tržište isključivo ako je kvalitet novog proizvoda nadmoćan nad konkurentskim proizvodom.
3. Prioritet će se davati aktivnostima na postizanju višeg kvaliteta proizvoda, ali će se svaka od ovih aktivnosti vrednovati radi grancije da će imati stvaran uticaj na poboljšanje kvaliteta
4. Kvalitet se mora definisati i meriti kvantitativnim merama
5. Svi parametri i sva ispitivanja kvaliteta moraju se obavljati sa aspekta zahteva korisnika, uslova korišćenja i zakonskih zahteva.
6. Ukupni troškovi u vezi sa postizanjem ciljeva kvaliteta moraju se periodično meriti
7. Isporučiocima se mora pružiti pomoć u poboljšanju njihovih programa za obezbeđenje kvaliteta
8. Svake godine se definišu ciljevi kvaliteta na nivou korporacije, na nivou kompanija i na nivou sektora i organizacionih celina.
9. Na svim nivoima menadžmenta u korporaciji i kompanijama moraju biti definisani programi motivacije za kvalitet

##### **PRIMER 4 - Politika kvaliteta Odeljenja za kvalitet korporacije C**

1. Ulazna inspekcija rezervnih delova i materijala zasniva se na kritičnosti i analizi istorije isporučioaca
2. Vrednovanje novih i redefinisanih proizvoda radi puštanja u proizvodnju uključice analizu ispunjenost zahteva za ispunjavanje funkcije, lakoću održavanja i lakoću košičćenja od strane korisnika.
3. Isporučiocima moraju dobiti jasne, detaljne i pismene specifikacije za kvalitet materijala pre potpisivanja ugovora.

Motivacioni aspekt politike kvaliteta često nije u dovoljnoj meri sagledan. Programi za poboljšanje kvaliteta često kao svoje rezultate imaju smanjivanje potrebe za doradama, ponovnim vraćanjem proizvoda u proces, skraćivanje vremena potrebnog za razvoj proizvoda i na taj način mogu uticati na smanjivanje potrebe za radnom snagom. Pretnja gubitka sigurnosti posla je ozbiljan demotivirajući faktor. Zbog toga se često u politikama kvaliteta nalaze smernice koje ukazuju na ovu mogućnost i definišu namere organizacije u zaštiti zaposlenih. Primeri izvoda iz politika kvaliteta:

1. „ ...Ni jedan zaposleni neće izgubiti posao kao rezultat borbe za kvalitet...”
2. „... Kompanija će voditi računa o svim zaposlenim čija radna mesta budu ukinuta u realizaciji programa za kvalitet...”

### **Ciljevi kvaliteta**

Pod ciljevima kvaliteta podrazumevamo ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom. Ciljevi kvaliteta se, u principu, zasnivaju na politici kvaliteta. Ciljevi kvaliteta se specificiraju za odgovarajuće funkcije i odgovarajuće nivoe organizacije. Saopštiti cilj u jednoj organizaciji znači saopštiti željeni rezultat koji se treba dostići u određenom vremenu.

#### **Primeri ciljeva kvaliteta:**

1. Troškovi kvaliteta za organizaciju će se smanjiti za 4 % u 2007 godini.
2. Gubitak materijala (nivo škarta i tehnološkog otpada) neće preći 5% u 2008.godini.
3. Organizacija će imati 12 inženjera za kvalitet do kraja 2007. godine.
4. Troškovi za kvalitet će se utvrditi za najmanje dva proizvoda u 2007. godini.
5. Pre izrade konačnog ugovora o nabavci sirovina, provešće se postupak koji garantuje da su sve specifikacije za nabavku dogovorene uz saglasnost sa isporučiocima?
6. Generalni direktor organizacije će posetiti ključne korisnike najmanje 2 puta godišnje radi utvrđivanja zadovoljstva kvalitetom proizvoda.
7. Smanjiti vreme potrebno za rešavanje žalbi korisnika za 50 %.

Ciljevi kvaliteta ne odnose se uvek na poboljšanja kvaliteta ili promenu postojećeg stanja, ponekad menadžment organizacije može postaviti ciljeve kvaliteta koji se odnose na održanje na postojećem nivou. Za postavljenje ciljeva kvaliteta koji se odnose na održanje menadžment se odlučuje kada:

1. veruje da je poboljšanje kvaliteta neekonomično – troškovi poboljšanja kvaliteta prevazilaze procenjenu dobit.
2. procenjuje da je važnije održati postojeće stanje od promena.

3. postoje znakovi za uzbunu – interni sukobi, reklamacije i žalbe – procena menadžmenta da je vreme za stabilizaciju sistema kao preduslova za poboljšanje
4. postoji potreba za poboljšanjem kvaliteta sistema, procesa ili proizvoda, ali ne postoje resursi za to.

Kada je potrebno definisati ili redefinisati ciljeve kvaliteta? Pokretači za formulisanje ciljeva kvaliteta ili redefinisanje postojećih ciljeva kvaliteta mogu biti:

1. pojava spoljašnjih znakova uzbune (reklamacije, žalbe, propusti, ...)
2. pojava unutrašnjih znakova uzbune (škart, dorada, prepravke, ...)
3. predlozi zaposlenih, operacionih menadžera, stručnjaka, ...
4. predlozi distributera, isporučioaca, ciljnih javnosti, ...
5. istraživanje zahteva korisnika i merenje zadovoljstva korisnika
6. nalazi i primedbe državnih oragana, nezavisnih laboratorija, udruženja potrošača

Ciljevi – dugoročni ciljevi (goals) – 3-10 godina smart

Kratkoročni ciljevi (objectives) – do jedne godine

Specifični, jasni, merljivi, konkretni rezultati pre nego stavovi, vremenski ograničeni

#### SMART

S- specific

M- measurable

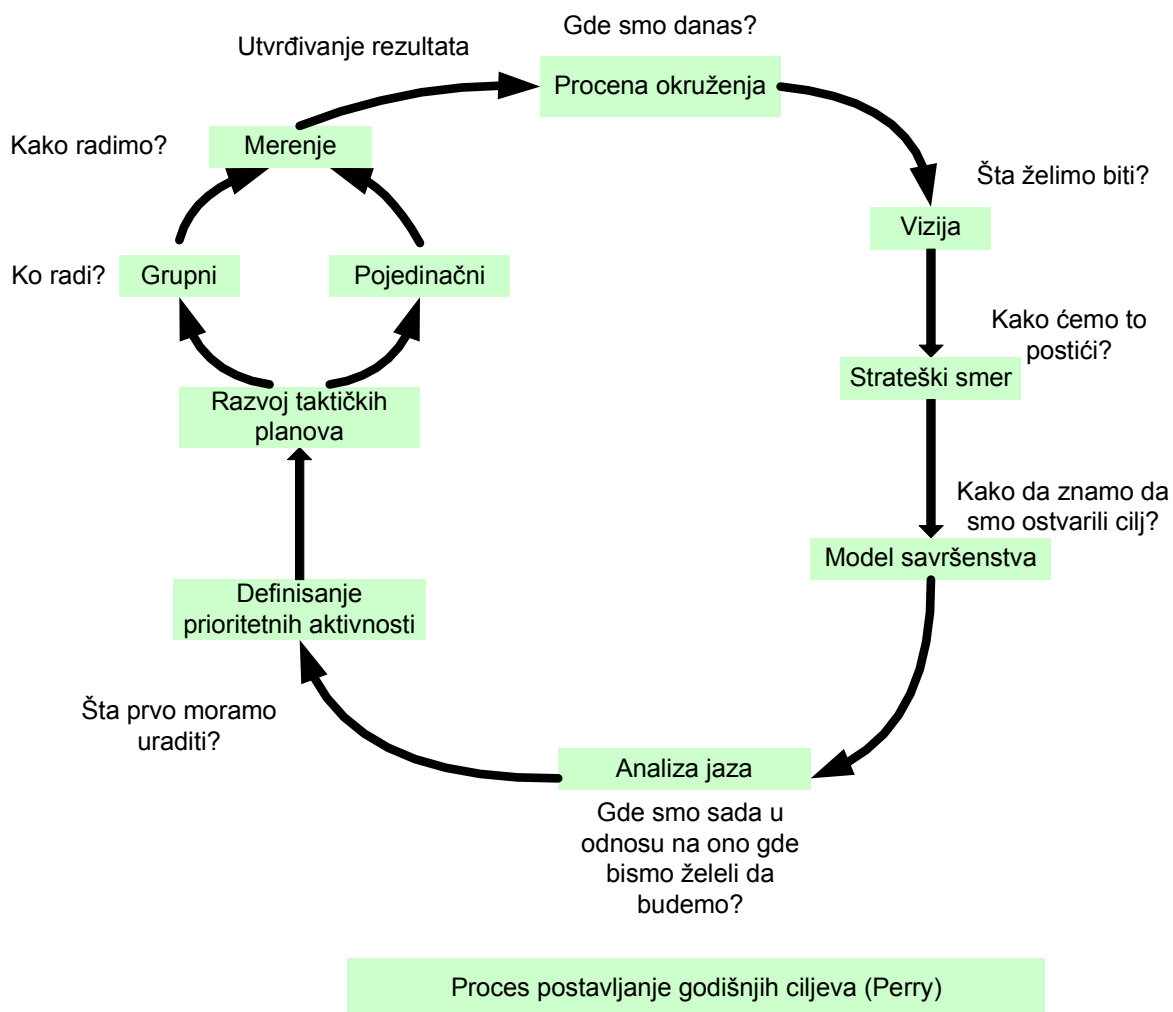
A- achievable

R- realistic

T- timeframed

Kreiranje ciljeva je besmisleno ukoliko ne obezbedite sistem za njihovo dostizenje. Tada se mogu desiti ove tri stvari:

1. Zaposleni mogu ostvariti ciljeve ali ne i ponoviti
2. zaposleni mogu krivitviriti rezultate
3. zaposleni mogu krivotvriti sistem



### Strateško planiranje i kvalitet

Svako organizacija je potrebno da ima viziju koja uključuje vodeću filozofiju i ključne vrednosti, verovanja i svrhu. Sve zajedno može biti kombinovano u misiji koja obezbeđuje opšti opis kako će izgledati stvari kada budu dostignute. Vodeća filozofija usmerava organizaciju i oblikuju je lideri svojim razmišljanjima i akcijama. Ona treba da reflektuje viziju jedne organizacije pre nego viziju jednog lidera i mora da bude preispitivana sa vremena na vreme.

Ključne vrednosti i verovanja predstavljaju osnovne principe jedne organizacije o tome šta je važno za poslovanje. Uključuje društvenu odgovornost i odgovornost za promene u okruženju. Treba da deluje kao vodeća snaga koja je fokusirana na zaposlene, korisnike, isporučioce, lokalnu zajednicu i širu društvenu zajednicu, vlasnike akcija i sve stajkholdere.

Svrha organizacije treba da bude razvijena iz vizije i ključnih vrednosti i mora da brzo i jasno pokaže kako organizacija namerava da ispuni svoju ulogu. Misija treba da prevede apstraktnost filozofije u opipljive ciljeve koji će pokrenuti organizaciju napred i učiniti da radi prema svom optimumu. Misija ne treba da bude ograničena ograničenjima strateške analize. Ona je proaktivna, a ne reaktivna.

Šta organizacija mora uraditi da bi opstala?

- Rasti?
- Pobediti konkurenciju?
- Prevažiti zahteve korisnika?
- Obezbediti viši kvalitet proizvoda?
- Pružati jeftinu uslugu?
- Imati bržu isporuku?
- Proizvoditi proizvode sa performansama visoke klase?

Odgovor je različit za svaku organizaciju i različite uslove poslovanja. Naime, svaka organizacija mora poznavati svoj situacioni okvir za poslovanje i stvoriti strateškog plan. Bez strateškog plana organizacije su kao Alisa u zemlji čuda. Svrha strateškog plana je da razvije i ostvari misiju orgnaizacije na način koji je u skladu sa vizijom i ključnim vrednostima koje će se poštovati.

***“Plan je ništa, planiranje je sve.”***

Dwight David Eisenhower

Osnovne aktivnosti strateškog planiranja su:

- definisanje misije organizacije
- analiziranje mogućnosti i pretnji
- analiziranje sopstvenih prednosti i nedostatka
- određivanje i vrednovanje alternativnih strategija
- razvijanje ciljeva
- izrada detaljnih kratkoročnih planova
- praćenje realizacije.

<i>Strateško planiranje kvaliteta</i>	<i>Tradicionalno strateško planiranje</i>
Usmerenost na korisnike	Fokus nije jasno definisan ili je raspršen
Lideri određuju ključne faktore za uspeh	Lideri nedovoljno razumeju kritične faktore za uspeh
Ciljevi su orijentisani na procese i rezultate	Ciljevi su orijentisani na rezultate
Ciljevi su zasnovani na činjenicama	Ciljevi su zasnovani na pretpostavkama i predviđanjima bez čvrstog uporišta
Fokus na procese	Fokus na proizvode
Jasno definisana veza između kritičnih faktora za uspeh, misije, vizije, ciljeva i procesa i aktivnosti..	Nije definisana veza
Svi znaju ulogu svojih aktivnosti u realizaciji kritičnih faktora za uspeh, vizije, misije, ciljeva, ...	Samo nekolicina zna kako njihove aktivnosti utiču na realizaciju organizacionih planaova.
Aktivnosti na poboljšanjima su fokusirana na aktivnosti koje su kritične za uspeh	Aktivnostima na poboljpanju nedostaje fokus
Aktivnosti na poboljšanjima se odnose na procese kao celine bez sektorskih granica	Aktivnosti na unapređenjima uglavnom su unutar sektorska
Strateško planiranje kvaliteta vs tradicionalno strategijsko planiranje	
Quality management – Donna C.S.Summers	

### **Strateško planiranje i kvalitet**

Strateški planovi kvaliteta i strateški poslovni planovi su neodvojivi. Uzmimo samo primer američke Kompanija Corning koja je 1996. godine osvojila prestižnu Malcolm Baldrige National Quality Award. Naime u toj kompaniji su strategije kvaliteta isto što i poslovne strategije. Ako biste želeli da pogledate planove kvaliteta u Corningu bi vam dali poslovne planove. Ciljevi kvaliteta su isto što i poslovni ciljevi. Sa druge strane, čak se i pojam kvaliteta ne spominje često. U obrazloženju za dobijanje prestižne nagrade za kvalitet stoji da je ova organizacija veoma malo govori o kvalitetu – ona živi kvalitet. Integracija znanja o kvalitetu u svakodnevno savremeno poslovanje je na visokom nivou.

Retki su strateški planovi koji ne sadrže aspekt kvaliteta, kao i što su retki strateški planovi kvaliteta koji nemaju jasno naznačenu vezu sa strateškim poslovnim planovima. Ako se ključne vrednosti i ciljevi kvaliteta ne integrišu u strateške planove njihova realizacija će biti otežana.

## Kako se stvara strateški plan?

Strateški plan omogućava liderima organizacije da prevedu viziju i misiju u merljive aktivnosti. Razvoj strateškog plana razvija sistematičan pogled na to kako organizacija vidi svaki svoj deo u odnosu na celinu. Plan se fokusira na ključne organizacione ciljeve koji podržavaju viziju i misiju. Omogućava organizaciji da napreduje od razmišljanja o lepim željama npr. „Korisnik je broj 1 „ do preuzimanja akcije promene organizacionog ponašanja i akcija zaposlenih u cilju da podrže fokus na korisnika. Strateški plan definiše poslovanje kakvo namerava da bude, onakvu organizaciju kakva želi da bude i vrstu ekonomskog i neekonomskog doprinosa kakav organizacija želi da ostvari za korisnike i druge zainteresovane strane. Plan definiše dugoročne (goals), srednjoročne i kratkoročne (objectives) ciljeve i način na koji će se organizacija dostići te ciljeve. Strateški plan se koncentriše na kritične faktore za uspeh za organizaciju. Obezbeđuje planove za prevazilaženja jaza između trenutnih sposobnosti organizacije u odnosu na potrebne sposobnosti.

Korišćenjem indikatora kao mera performansi organizacija može nadgledati svoj proces ka ispunjenju kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva. Ovi indikatori su neophodni u dobijanje odgovora na pitanje - da li su ciljevi ispunjeni. Efektivna organizacija istražuje jaz između trenutnih performansi i željenih performansi. U slučaju negativnog jaza, dakle realizacije sa lošijem performansama od očekivanih za ispunjenje strateškog plana organizacija preuzima korektivne mere. U slučaju pozitivnog jaza pokazivanja boljih performansi nego što su očekivane organizacija može odlučiti da promeni ciljeve ili poveća jaz između postojećeg i željenog stanja. Dobar strateški plan uključuje kontigentne planove u slučaju da se za neke od ključnih pretpostavki dokaže da su pogrešne ili se dese krupne promene na tržištu. U pripremi za stvaranje strateškog plana lideri moraju da odrede:

1. Situacioni okvir u kome se poslovanje odvija (šta radimo?)
2. Stanje u okruženju Istraživanje internih i eksternih karakteristike okruženja
  - snage i slabosti
  - informacije od korisnika
  - informacija o okruženju sa ekonomskog stanovišta
  - informacije o konkurenciji
  - informacija i zakonskom i institucionalnom okruženju za poslovanje
  - informacije o tehničko tehnološkom stanju u okruženju

Jednom kada su ove informacije prikupljene stvaranje plana može početi. Strateški plan je osnovni okvir koji pomaže organizaciji da ostvari svoju viziju dok dozvoljava određenu fleksibilnost u radu sa promenama koje se nisu mogle predvideti u poslovnom okruženju. Elementi strateškog plana su:

1. Vizija: strateško usmerenje organizacije u budućnosti



2. Misija: pretvaranje vizije organizacije u strateške akcije
3. Kritični faktori za uspeh: od 3 – 10 stvari koje su identifikovali korisnici koje kompanija apsolutno mora da radi dobro da bi mogla da opstane
4. Dugoročni ciljevi: šta mora biti dostignuto da bi se ostvarili kritični faktori za uspeh i
5. Kratkoročni ciljevi: specifične akcije koje organizacija mora preduzeti u cilju da podrži ispunjavanje dugoročnih ciljeva i posledično misije i vizije
6. Indikatori – mere performansi koje indiciraju da li se organizacija pomera prema ispunjavanju kratkoročnih, dugoročnih ciljeva, misije i vizije
7. kontingentni planovi koji se uspostavljaju da omoguće organizacije da ostane fleksibilna u kompleksnom i konkurentskom okruženju

## Učenje na primeru

### Studija slučaja: PM Štampa i dizajn

#### Priprema

Lideri PM treba da definišu strateški plan. Smatraju da će im strateški plan koristiti da saopšte svojim zaposlenima značaj stvaranja i održavanja usmerenosti na korisnika i procesni pristup i da jednostavno unaprede način na koji posluju. Na sastanku su lideri izneli prikupljene podatke o rezultatima poslovanja i novim marketinškim akcijama. U stvari su definisali i usaglasili osnovne stavove o svom poslovanju. Ustanovili su da je PM štampa i dizajn jedina organizacija u okruženju koja pruža korisnicima kompletnu uslugu od dizajna i štampe reklamnog materijala do distribucije u poštanske sandučiće ciljnih grupa njihovih korisnika. Dakle korisnici traže organizaciju koja će prevesti njihove ideje i pretvoriti ih u gotov proizvod u poštanskim sandučićima njihovih korisnika. Istraživanje tržišta je identifikovalo PM snage i slabosti obezbedilo informacije od korisnika, definisalo ekonomske, tehnološke i konkurentske aspekte okruženja i specificiralo određene zakonske aspekte koji se odnose na poslovanje.

**PM vizija:** PM će prepoznati najbolja načine za dizajn i štampu reklamnog materijala kroz prepoznavanje i aktivan pristup promenama koje u korenu imaju potrebe i očekivanja korisnika.

**PM Misija:** PM pruža kompletnu uslugu dizajna, štampe i isporuke i posvećena je lokalnoj zajednici kojoj obezbeđuje proizvod vrhunskog kvaliteta po povoljnim cenama.

#### Kritični faktori za uspeh su:

- Obezbediti potpunu uslugu u oblasti štampe do dimenzija 2 x 2 m.
- Obezbediti kompletnu uslugu dizajna
- Obezbediti kompletnu uslugu isporuke reklamnog materijala korisnicima naših korisnika uključujući osnišljavanje načina i sam proces isporuke.
- Zaposliti talentovane dizajnere i tehničare visokih sposobnosti i veština
- Obezbediti štampani materijal visokog kvaliteta uz promerene cene

#### Ciljevi, razvoj ciljeva i indikatori performansi

### **Cilj1.: Povećati učešće na lokalnom tržištu**

Cilj 1.1. Poboljšati informisanost korisnika o našim uslugama

*cilj 1.1.1. Realizovati reklamnu kampanju u lokalnoj sredini od 1.4. do 1.6.*

Indikator: Broj korisnika pre i posle kampanje

Indikator: Broj ponovljenih narudžbina

*cilj 1.1.2. Sprovesti promotivnu akciju štampe brošura po 30% nižim cenama od 1.4. do 1.5.*

Indikator uspeha: Broj korisnika 25% veći u odnosu na prethodni mesec

### **Cilj 2.: Poboljšati percepciju kvaliteta naših usluga kod korisnika**

Cilj 2.1. Smanjiti broj reklamacija korisnika

Indikator: broj žalbi korisnika pre i posle

Cilj 2.2. napraviti uputstvo za brzo rešavanje žalbi

Indikator: uputstvo napisano i distribuirano na mesta upotrebe

Indikator: Smanjeno vreme za rešenje žalbe na 10 minuta

### **Studija slučaja: Strateško planiranje kvaliteta u SBC**

Poslovanje SBC kompanije iz Detroita je zasnovano na verovanju da zaposleni igraju ključnu ulogu u naporima da organizacija realizuje takvu uslugu kojom će prevazići očekivanja korisnika. U SBC kvalitet ima šire značenje i definiše se kroz korisničku percepciju vrednosti. Korisnik procenjuje SBC ne samo kroz performanse osnovnog proizvoda nego kroz sveukupno iskustvo saradnje sa SBC. Svaki susret korisnika sa sistemom ili zaposlenima u SBCu je „moment istine“ kada korisnik može proceniti kvalitet usluge SBCa. Ova filozofija se ogleda u strategijskom planu kompanije.

#### **Vizija**

Naša vizija SBC je rastuća i prosperitetna kompanija sa dinamičnom i motivisanom organizacijom koja obezbeđuje svojim akcionarima sigurnost uloženog kapitala.

#### **Misija**

Da bi dostigli svoju viziju, naša misija je da proizvedemo, distribuiramo i prodamo širok spektar piva visokog kvaliteta na način koji će ispuniti i prevazići očekivanja naših korisnika.

#### **Vrednosti**

Vrednosti naše kompanije obezbeđuju stalnu referentnu tačku za sve naše napore i potvrđuju našu posvećenost zaposlenima i svim našim korisnicima. Ključne vrednosti Kvalitet, Integritet i Timski rad su temelji na kojim gradimo naš uspeh.

- Kvalitet. Nastojimo da stalno poboljšanje kvaliteta u svemu što radimo. Nastojimo da imamo najbolje proizvode, efikasnu proizvodnju i distribuciju, inovativan marketing i prodaju te

potpunu podršku svih zaposlenih ključnim procesima kompanije. Svi napori koje činimo usmereni su ka ispunjenju i prevazičavanju očekivanja naših korisnika – kako internih tako i eksternih.

- Integritet. Verujemo da SBC ime za poštenje i poverenje. Na poštenju i poverenju se zasnivaju odnosi sa svim zaposlenima, sa svim isporučiocima i svima sa kojim imamo poslovne odnose. Vrednosti koje poštujemo čine naše poslovanje odgovornim – živimo i poslujemo odgovorno prema društvu i lokalnoj zajednici.
- Timski rad. Timski rad je osnova za naš uspeh. Poštujemo i imamo poverenje u svakog našeg zaposlenog – bez obzira na kom je položaju. Svi zaposleni se ohrabruju da iznesu svoje mišljenje, stavove i predloge. Verujemo da se pun potencijal kompanije može realizovati samo kroz obostranu poštovanje i saradnju zaposlenih, isporučioaca, distributera, akcionara i drugih. Posvećenost, odanost i inovativnost su osobine koje se prepoznaju i cene u SBC.

## Strategija

U podršci realizaciji vizije, misije i ciljeva kvaliteta mi ćemo:

- Uložiti mnogo u razvoj naših ljudskih resursa kroz treninge, koji će omogućiti našim zaposlenima da donose bolje odluke i unaprede proces. Zaposlićemo koji imaju potrebna znanja i sposobnosti da podrže SBC kvalitet usluge.
- Uvesti nove proizvode, nove proizvodne linije. Novi proizvodi su ključni za uspeh SBC. Mi ćemo brzo razviti nove proizvode, ali i održavati posvećenost postojećim proizvodima sa odličnom prodajom kroz odgovarajuću marketingšku podršku.
- Odražavaćemo fleksibilan pristup u balansu između nacionalne i regionalne prodaje i ulaganja u marketingške aktivnosti. Bez obzira što sada bolje stojimo na nacionalnom tržištu, nećemo zanemarivati aktivnosti na proboju na regionalno tržište.
- Bićemo posvećeni održavanju distribucione mreže na način na koji smo to definisali u principima Kvaliteta
- Razmotrićemo mogućnosti za centralizaciju administrativnih poslova i smanjenje troškova proizvodnje
- Investiraćemo u nova postrojenja za preradu sirovina za nove proizvode da bismo obezbedili da naši pogoni ostanu konkurentni
- Bićemo otvoreni ka promenama. Smatraćemo promene našim strateškim oružjem. Nije sigurno ostati u mestu, niti je prednost prihvatati pravila igre konkurenata. Promene nam ne trebaju radi promena, ali ih nećemo izbegeivati radi sopstvene sigurnosti.
- Bićemo tržišno orijentisani i naš osnovni pokretač biće kvalitet – onakav kako ga korisnik vidi.

ZADATAK: Odgovorite na pitanja

1. Ko su korisnici SBCa?
2. Definiši moguću politiku kvaliteta SBCa
3. Definiši moguće ciljeve kvaliteta

## Politika, strategija i dekompozicija ciljeva – integracija ciljeva kvaliteta

Uspesne strategije zasnovane na kvalitetu zavise u velikoj meri od efektivnog liderstva. Efektivno liderstvo se zasniva na viziji top menadzmenta. Zajedno efektivno liderstvo i menadzment kvalitetom mogu imati sinergijske efekte. Šest osnovnih koraka koji obezbeđuju dobru osnovu za implementaciju QMS i drugih TQM pristupa su:

**Korak 1: Razvoj vizije i misije organizacije**

**Korak 2: Razvijanje misije u kritične faktore za uspeh (KFU)**

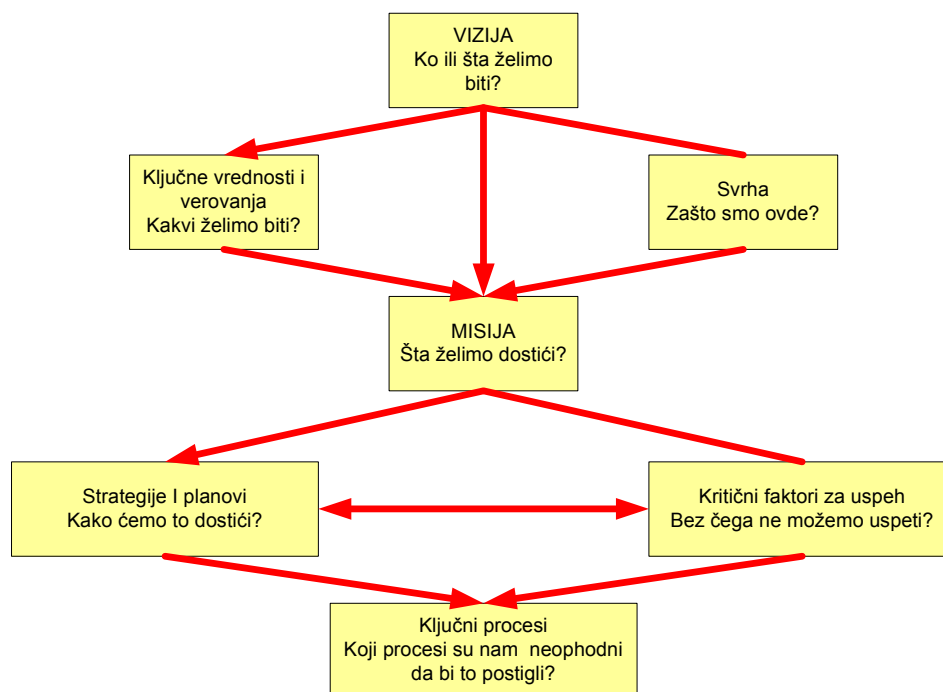
**Korak 3: Definisanje ključnih rezultata kao merljivih indikatora uspeha**

**Korak 4.: Razumevanje ključnih procesa**

**Korak 5. Dekompozicija ključnih procesa na podprocese, aktivnosti i zadatke**

**Korak 6: Praćenje realizacije**

Lider mora imati jasno opredeljenje o svrsi i pravcu delovanja organizacije. Kako organizacija ostvaruje svoju viziju i misiju kroz jasne strategije podržane relevantnim politikama, planovima, ciljevima, zadacima, procesima i aktivnostima dato je kroz sledeće korake:



Slika 1. Od misije do ključnih procesa u organizaciji

### **Korak 1: Razvoj vizije i misije organizacije**

Kada je top menadžmentu jasno u kom pravcu organizacija treba da ide saopštavanje vizije i misije može pomoći u definisanju i usmeravanju procesa, uloga i odgovornosti.

Jedna od uloga misije je definiše „granice” poslovanja organizacije. Misija daje odgovore na pitanja Zašto postojimo ovde? I Šta želimo dostići? Misija mora biti dokumentovana i mora je doneti top menadžment. Misija mora biti dovoljno jasna i precizna tako da se eventualno ostvarenje može prepoznati. Izjava misije je:

- izraz težnji organizacije
- referentna tačka u odnosu na koju se sve buduće akcije procenjuju
- uobičajeno dugoročna ili
- kratkoročna ako je ono što se želi opstanak

Izjava misije ne bi trebalo da bude duža od četiri rečenice. Njena osnovna namena je da saopšti jasnu poruku. Mora joj se verovati i mora biti dovoljno specifična da bi bila korisna u organizaciji.

### **Korak 2: Razvijanje misije u kritične faktore za uspeh (KFU)**

Definisanje misije nije dovoljno za njenu realizaciju. Misiju je potrebno realizovati. Kako? Tako što ćemo identifikovati, projektovati i realizovati ključne procese za ostvarenje misije. Zato je neophodno PREVESTI MISIJU PREKO KRITIČNIH FAKTORA ZA USPEH U KLJUČNE PROCESE.

Kritični faktori za uspeh se odnose na to šta organizacija mora ispuniti ili uraditi da bi ostvarila svoju misiju. Dobijaju se odgovorom na pitanje - Šta organizacija mora ispuniti da bi ostvarila misiju

- Mora ostvariti prihode u najmanjem iznosu od .....(kritični faktori za uspeh se mogu odnositi na finansijske i finansijske performanse organizacije)
- Mora povećati zadovoljstvo korisnika i uspešnost na tržištima x, y, ...
- Mora ostvarivati zadovoljstvo zaposlenih
- Mora poslovati u skladu sa zahtevima lokalne društvene zajednice

Kritični faktori za uspeh se odnose na ŠTA? a ne na KAKO? Često su uopšteni ili u formi koja označava nadu ili strah. Obezbeđuju pravac i predstavljaju rezultate koji se moraju postići

**Pravilo: Svi usvojeni KFU su potrebni, ali zajedno su dovoljni za realizaciju misije**

Primeri KFU:

- Moramo imati proizvod kvaliteta „najboljeg u klasi”
- Potrebni su nam novi proizvodi koji zadovoljavaju zahteve tržišta
- Potrebne su nam nove poslovne mogućnosti
- Potrebne su nam uvek “ ispravne isporuke iz prve”

- Potrebni su nam motivisani i sposobni radnici

Iz navedenog se može zaključiti da je uvek neophodno navesti više kritičnih faktora za uspeh. Neke preporuke su da se definiše od 3 do 10 kritičnih faktora za uspeh ili ne manje od 4 ako su strategije opstanka u pitanju. Namena kritičnih faktora za uspeh je da pomoću njih identifikujemo procese i zato moraju biti jasni. Neophodno je izbegavati nabiranja koja uzrokuju rasplinjavanje i gubirak jasnoće kritičnog faktora za uspeh.

Kako se definiše lista kritičnih faktora za uspeh? Listi kritičnih faktora za uspeh formuliše top menadžment organizacije. Može da ih definiše pojedinac, ali je pri tome neophodno pribaviti saglasnost ili sprovesti reviziju u kojoj će učestvovati celokupni top menadžment. Brainstorm sesion mogu dati dobra rešenja.

### **Korak 3: Definisane ključnih rezultata kao merljivih indikatora uspeha**

U ovom koraku definišu se jasne mete – ključni rezultati KR za svaki pojedinačni kritični faktor za uspeh. Ključni rezultati obezbeđuju nadzor nad progresom u ostvarivanju KFU.

Svaki KFU ima svog vlasnika čiji je zadatak:

1. definiše i postiže saglasnost u vezi sa KR koji se trebaju postići
2. osigurava da se odgovarajući podaci skupe i dokumentuju
3. nadgleda i u dogovorenim rokovima izveštava o dostizanju KFU (KR)
4. vrši reviziju KR

### **Korak 4.: Razumevanje ključnih procesa**

Da bi smo identifikovali ključni procese u organizaciji postavljamo pitanje - šta treba uraditi da bismo postigli kritične faktore za uspeh. Dobijanjem odgovora na pitanja mogu se identifikovati procesi za svaki od KFU.

Kao i svaki kritični faktor za uspeh i svaki ključni proces ima vlasnika čije odgovornosti su:

- osigurava da su neophodni resursi dostupni
- istražuje mogućnosti za poboljšanje procesa i sprovodi poboljšanja
- pomaže kod izbora timova za poboljšanje procesa
- uklanja prepreke u napredovanju tima
- izveštava o procesu i dr.

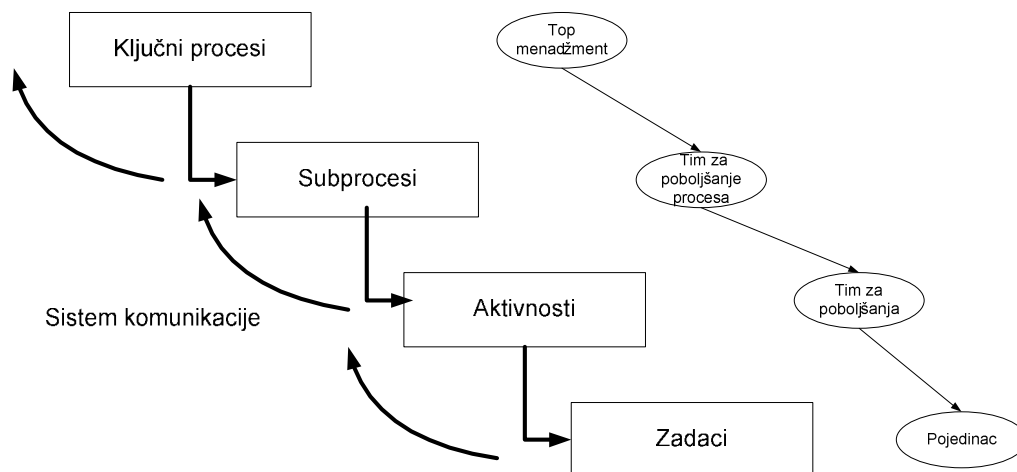
U definisanju ključnih procesa potrebno je razmotriti i sledeća pitanja:

1. Koji proces doprinosi realizaciju KFU?
2. Da li se on već odvija ili ga treba uspostaviti?

3. Koja od aktivnosti je kritična ili najviše doprinosi ostvarenju KFU?
4. Kako proces utiče na druge KFU?

Zadatak: Zašto?

### Korak 5. Dekompozicija ključnih procesa na podprocese, aktivnosti i zadatke



Učimo kroz primer:

Misija Instituta za upravljanje kvalitetom

Dostići i održati poziciju refrentne organizacije za pružanje konsultantskih usluga iz oblasti menadžmenta kvalitetom u jugoistočnoj Evropi

Obezbediti konsultantske usluge i usluge obuke kao podršku neophodnu za stalna poboljšanja kvaliteta poslovnih sistema naših korisnika.

Kritičan faktor za uspeh - primer

Potreban nam je viši nivo informisanosti o suštini našeg načina rada.

Ključni proces:

Jedan od ključnih procesa koji mora biti naročito dobro urađen je:

Promovisanje i komunikacija o način rada i mogućnostima naše organizacije.

Podproces:


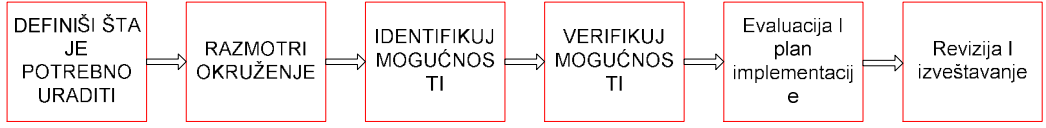
Pripremiti paket informacija za korisnike naših usluga

Aktivnost:

Pripremiti brošuru „Savremeni koncepti u planiranju kvaliteta”

Zadatak:

Napisati detaljan program dvodnevnog seminara „Planovi obezbeđenja kvaliteta”

 <b>ODSEK ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM</b>	Tehnologija upravljanja kvalitetom	Studija slučaja: BBC London Operations godina 2006/2007
Cilj: Razvoj logičkih veština za identifikaciju kritičnih faktora za uspeh i ključnih aktivnosti u poslovnom kontekstu		
<b>Zadatak: Diskusija</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Šta je ključno u navedenom pristupu?</li> <li>2. Kako su identifikovani kritični faktori za uspeh? Predložite druge moguće KFU</li> <li>3. Na osnovu čega je moguće definisati ključne procese u organizaciji?</li> <li>4. Kako uspostavljanje merenja utiče na realizaciju projekta poboljšanja?</li> <li>5. Šta bi ste predožili višem menadžmentu BBC London Operations kako da očuva ono što je postignuto?</li> <li>6. Proceni mogućnosti za primenu ovakvog načina rada u javnom sektoru: u zdravstvu, obrazovanju, socijalnoj zaštiti, i dr.</li> </ol>		35 min
<p style="text-align: center;"><b>Studija slučaja: BBC London Operations</b></p> <p>BBC London Operations je deo britanske kompanije BBC Recources Ltd. koji obezbeđuje postproduksijske usluge korisnicima iz samog BBCija i drugim eksternim korisnicima. Ova kompanija je ostvarila prihode u iznosu od 7 miliona £ (oko 10 miliona USD) u protekloj godini. Ključni problemi koje ima ova kompanija su previše zaposlenih i prevaziđen način rada. Čak je sve prisutnija pojava da menadžeri iz BBCija zaobilaze BBC London Operations i koriste postproduksijske usluge drugih kompanija od kojih dobijaju bolje uslove i bolju uslugu. Korporacija BBC razmišlja da proda BBC London Operations. Menadžment BBC Recources Ltd. traži načine da sagleda da li BBC London Operations može biti konkurentan i kako je moguće izvršiti poboljšanja da bi uopšte opstao i izašao iz prilično nezavidne situacije.</p> <p>Menadžment želi da napravi program poboljšanja i počinje sa radom na utvrđivanju postojećeg stanja u BBC London Operations. Cilj je da se preporučne neophodni koraci kako bi se dostigla profitabilnost kao i plan implementacije poboljšanja.</p> <p>Sprovedena je analiza zahteva i zadovoljstva ključnih korisnika i ključnih izvora profita. Ključni procesi su identifikovani i mapirani i usvojen je pristup za poboljšanja koji bi trebao da doprinese promenama kod zaposlenih, promenama u načinu rada i u procesima. Sagledan je postojeći način rada u distribuciji i procesima podrške i izvršena su određena pojednostavljenja. Uvedena su nova pravila za menadžment ovim procesima i ohrabruju se mogućnosti za radikalne promene u ovim procesima.</p> <p>Menadžment koristi rezultate ove analize da bi podržao svoju strategiju da BBC London Operations ostane u državnom vlasništvu i počinje program implementacije.</p> <p><b>Pristup</b></p> <p>Pristup koji će se primeniti zasniva se na DRIVER metodologiji</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR     A[DEFINIŠI ŠTA JE POTREBNO URADITI] --&gt; B[RAZMOTRI OKRUŽENJE]     B --&gt; C[IDENTIFIKUJ MOGUĆNOSTI]     C --&gt; D[VERIFIKUJ MOGUĆNOSTI]     D --&gt; E[Evaluacija i plan implementacije]     E --&gt; F[Revizija i izveštavanje] </pre> </div> <p>Prethodno urađena analiza je predočila nekoliko mogućnosti za poboljšanja npr. smanjenje gubitaka u procesima (resursnih i vremenskih), povećanje efikasnosti rada zaposlenih, racionalizaciju broja ispiručilaca, usavršavanje menadžmenta i bolju naplatu potraživanja.</p> <p>Analiza je pokazala da su načini rada konkurentskih kompanija moderniji u mnogim aspektima. Ovo je veoma važno ako se uzme u obzir da BBC London Operations dobija stalne poslove kao što je prenos teniskog turnira u WIMBLEDONu. Što znači da bi se značajne uštede mogle ponavljati</p>		



godinama. Mogućnosti za poboljšanja su sada kristalno jasne: smanjenje broja zaposlenih, promene načina rada i fokus na poboljšanja sposobnosti srednjeg i nižeg menadžmenta.

#### Održavanje novog načina rada

Menadžment BBC Resources Ltd. je zabrinut, mada bi sve navedeno moglo biti brzo sprovedeno postoji mogućnost da se sva poboljšanja vremenom svedu na stari način rada. Čak postaje očigledno da će vremenom broj zaposlenih rasti kroz povremeno ili sezonsko zapošljavanje.

Rešenje se vidi u tome da viši menadžment mora biti svestan narastajućih pritisaka konkurencije i mora obezbediti vidljivost ispunjenja zacrtanog. Isto tako menadžment tim mora obezbediti da svi zaposleni razumeju šta rade i zašto nešto rade. Viši menadžment mora definisati i realizovati viziju i misiju organizacije i uspostaviti određen broj kritičnih faktora za uspeh.

#### Vizija

Pretvoriti naše ideje u realnost

#### Misija

Mi ćemo doprineti uspehu BBCija kreativno i finansijski tako što ćemo pomoći našim korisnicima da stvore svoju viziju budućnosti sa nama. Oslanjajući se na efikasnost i inovacije u našim uslugama rad sa nama biće inspirativan i zabavan.

#### Definisanje merljivih ciljeva

Ključne reči iz misije su postale osnova za definisanje strategijskog okvira za rad:

- novac
- kreativnost
- inovacija
- kvalitet usluge
- efikasnost

Na osnovu navedenog identifikovano je 8 kritičnih faktora za uspeh:

1. Motivisani, sposobni i fleksibilni zaposleni
2. Kvalitet usluge koji je prepoznatljiv u okruženju
3. Investicije usmerene na proizvode i usluge
4. Rast profita
5. Efektivni i efikasni pricesi
6. Efektivni odnosi sa korisnicima
7. Snažno liderstvo, jasnoća u vođenju i saradnja
8. Jasno definisana ciljna grupa korisnika

Da bi pomogli organizaciji da ostane usmerena na kritične faktore za uspeh uspostavljen je set vodećih principa:

<b>Timski rad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- svi ćemo učestvovati u našem uspehu</li> <li>- naš uspeh će se zasnivati na timskom radu I</li> </ul>
<b>Partnerstvo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvićemo obostrano profitabilno partnerstvo sa korisnicima zasnovano na poverenju</li> <li>- trudićemo se da ojačamo eksterne veze sa korisnicima I isporuioicima</li> </ul>
<b>Jednake mogućnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zalagaćemo se jednaka prava svih zaposlenih</li> </ul>
<b>Komunikacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ohrabrivaćemo otvorenu I stalnu, formalnu i neformalnu, komunikaciju o svim aspektima poslovanja</li> </ul>

Kroz seriju radionica viši menadžment je dalje razvio ključne faktore za uspeh kroz ključne procese i aktivnosti za njihovu realizaciju. Razvijeni su ključni indikatori performansi za svaki od kritičnih faktora za uspeh. Da bi doprineo daljoj operacionalizaciji rada na realizaciju kritičnih faktora za uspeh menadžment tim je razvio dokumentovani KFU plan. Za svaki od osam KFU razvijen je poseban plan. Primer plana za KFU 1.

KFU 1.: Motivisani, sposobni i fleksibilni zaposleni					
Vlasnik KFU 1.: Mery Brown, HR manager					
Br.	Indikator	Definicija	Mera	Cilj za 2007	Rok izveštavanja
1	Stepen zadovoljstva zaposlenih	Stav zaposlenih u odnosu na stepen ispunjenosti njihovih zahteva	%	60 %	20. 6. 20.12.
2	Stepen motivisanosti zaposlenih	Stav zaposlenih u odnosu na realizaciju njihovih motivacionih želja	%	50 %	20. 6. 20.12.
3	Stepen unapređenja preduzetništva zaposlenih	Stav menadžmenta o fleksibilnosti zaposlenih	opis	Značajna poboljšanja	20. 6. 20.12.
Aktivnosti koje treba uraditi da bi se realizovao KFU					
Br.	Indikator	Aktivnost	Odgovoran	Rok	
1	2	Sprovesti istraživanje među svim zaposlenima koje će utvrditi po tri motivirajuća faktora i tri demotivirajuća faktora za svakog zaposlenog	CV	maj	
2	1,2	Napraviti plan motivacije prema rezultatima prethodnog istraživanja	LM	maj	
3	1,2	Prezimirati rezultate istraživanja i predočiti plan	CV, LM	jun	
4	3	Implementirati plan komunikacije koji će omogućiti usvajanje organizacionih vrednosti	BD	septembar	

## Postignuća

Projekat je pomogao menadžmentu BBC London Operations da poveća razumevanje savremenog i dinamičnog poslovanja. Troškovi su smanjeni za 20 % dok je kvalitet usluge značajno poboljšan. Realizacija programa je trajala manje od 18 meseci. Mnogi stavovi menadžmenta i zaposlenih su promenjeni. Iznenađenje je da su rezultati u većini slučajeva prevazišli očekivanja. Pored značajnih finansijskih rezultata tim menadžera koji su radili na implementaciji ovog projekta je posebno ponosan na stepen zajedništva koji je postignut među svim zaposlenima. Viši menadžment je počeo da ceni menadžment na „čvrstim“ osnovama kroz jasno definisane ključne smernice sa partnerskim odnosom sa svim zaposlenima, korisnicima i isporučiocima.

Pokušajte da odgovorite na pitanja na početku studije slučaja.

UKUPNO PREDVIĐENO VREME ZA RADIONICU:

2 x 45  
min

Modifikovano prema: John S. Okland, TQM text with cases, GB, 2003.

## Liderstvo i posvećenost

Šta je menadžment kvalitetom? Nešto što je najbolje prepustiti ekspertima – je čest odgovor na ovo pitanje. Ali ovakav odgovor pre znači izbegavanje suočavanja i često dozvoljava menadžerima da se ne bave problemima kvaliteta u organizaciji. Kvalitet je suviše važan za poslovanje da bi bio prepušten samo pojedinim odeljenjima i pojedinim menadžerima i ekspertima iz oblasti kvaliteta. Podjednako opasan je intuitivni pristup kvalitetu u organizaciji – „znaću šta je kvalitet kada ga vidim” i jednostavno previđanje značaja poimanja kvaliteta u svim fazama razvoja proizvoda i usluge. Ovakav stav ukazuje na nedovoljno razumevanje i znanje o kvalitetu u organizaciji. Upravo zato je uloga stručnjaka iz oblasti kvaliteta veoma bitna za jednu organizaciju. Dakle jedan menadžer za kvalitet ima edukativnu ulogu u organizaciji, mora učiniti sve:

- da problemi kvaliteta postanu problemi poslovanja i da u rešavanju problema kvaliteta učestvuju svi relevantni menadžeri i zaposleni;
- da podignu nivo znanja i kompetencija u vezi sa kvalitetom u organizaciji na svim nivoima.

Organizacije koje veruju da su tradicionalne tehnike upravljanja kvalitetom način na koji će rešiti probleme kvaliteta svojih proizvoda, procesa ili sistema najčešće su na pogrešnom putu. Zapošljavanje sve više kontrolora i inspektora, oslanjanje na korekcije, prepravke i ponovne radove ne doprinose poboljšanju kvaliteta. Tradicionalno kvalitet je odgovornost odeljenja za obezbeđenje kvaliteta i upravljanje kvalitetom i mnoge organizacije nisu prepoznale da u istoj organizaciji imaju probleme kvaliteta u prodaji, administraciji i drugim procesima podrške.

Savremeni menadžment kvalitetom je mnogo više od premeštanja odgovornosti za identifikaciju problema kvaliteta sa korisnika na proizvođača. Zahteva sveobuhvatan prilaz koji pre svega mora biti dobro prepoznat a onda implementiran da bi se došlo do rezultata. Današnje dinamično i složeno poslovno okruženje čini da menadžeri moraju strateški planirati da bi se održali svoje učešće na sve zahtevnijim tržištima i naravno da fa povećali. Brojna istraživanja potvrđuju, da je za korisnike važniji kvalitet proizvoda ili usluge od lojalnosti proizvođaču i da sve više cena nije odlučujući faktor u izboru korisnika.

Zbog toga potreba za pristupima kojima će se unaprediti konkurentnost, efektivnost i fleksibilnost cele organizacije raste. To su u osnovi načini planiranja, organizovanja i razumevanja svake aktivnosti na ličnom i organizacionom nivou. Da bi organizacija razvila svoju punu efektivnost svaki njen deo mora raditi valjano i prema ostvarivanju istih ciljeva, prepoznavajući pri tome kako svaka aktivnost i svaka osoba utiču i zavise jedna od druge i doprinose realizaciji cilja organizacije. Na ovakav način moguće je izvršiti racionalizaciju napora svakog pojedinca. Peter Drucker je rekao – nema ništa beznadežnije od toga da efektivno radite stvari koje uopšte nije trebalo raditi.

Uticaj QM na organizaciju je, prvo, da osigura da menadžment prihvati stratešku perspektivu kvaliteta. Ovaj pristup se mora fokusirati na razvoj načina razmišljanja i mentaliteta usmerenog na prevenciju problema. Napori potrebni da se promene ustaljeni pristupi i stavovi često su veoma veliki. Korektan način razmišljanja može biti dostignut sagledavanjem vrsta barijera koje postoje u ključnim oblastima. Zaposleni možda budu imali potrebu za obukom - pokazati im kako da bolje koriste svoje vreme i energiju učestvujući u timovima za kvalitet ili unapređivanje performansi koji se bave istraživanjem uzroka problema i definisanjem korektivnih aktivnosti (setite se “ ...ne gasim samo vatru nego i sprečavam dotok goriva...”). Za ovo menadžment mora imati inicijativu da promoviše pristup „dobro iz prve” u svakoj aktivnosti u organizaciji. Kroz rad timova za kvalitet može se smanjiti broj kontrola, odbijanja. Ako se ove stvari rade dobro uobičajeni problemi koji stvaraju potrebu za inspekcijom mogu nestati.

Menadžment mnogih organizacija može misliti da je njihov obim poslova nije pretežno veliki i da su njihovi resursi mali i da nemaju potrebu za ovako obimnim aktivnostima koje su neophodne da si se impelentirao QMS. Pre nego što se uspostavi ovakav zaključak možda bi bilo dobro postaviti sledeća pitanja:

- Da li je ikada postojao pokušaj da se utvrde troškovi koji su nastali zbog grešaka, defekata, gubitaka, žalbi korisnika, izgubljene prodaje? Ako jeste da li su ovi troškovi minimalni ili si beznačajni.
- Da li je način rada adekvatan i da li su postojali pokušaji da se osigura da je kvalitetu posvećena posebna pažnja još u toku planiranja i projektovanja.
- Da li je QMS organizacije – dokumentacija, procesi i aktivnosti u uređenom dobrom stanju?

- da li su zaposleni obučeni u tome kako da izvrše prevenciju grešaka i problema, da li oni učestvuju i ispravljaju potencijalne uzroke problema ili to oni samo registruju?
- Da li radna uputstva sadrže i neophodne elemente kvaliteta, da li se ovi dokument održavaju i da li zaposleni rade svoj posao u skladu sa tim radnim instrukcijama.
- Šta je urađeno da se motivišu i obuče zaposleni da rade lstravno iz prve.
- Koliko grešaka, defekata i gubitaka je ostvareno prošle godine? Da li je to više ili manje nego prethodnih godina?

Ukoliko su dobijeni zadovoljavajući odgovori na ova pitanja organizacija je na dobrom putu i da je sistem menadžmenta kvalitetom funkcioniše dobro. Ukoliko odgovori na pitanja nisu zadovoljavajući korisno je razmotriti stavove menadžmenta prema kvalitetetu. Vreme i novac potrošeni na aktivnosti u vezi sa kvalitetom ne treba tretirati kao troškove, već kao investiciju.

#### Posvećenost i politika

Da bi bila efikasna u ostvarivanju poslovne efikasnosti i efektivnosti QMS mora biti prihvaćen u celoj organizaciji i mora početi od top menadžmenta. Top menadžment mora demonstrirati svoju posvećenost i ozbiljnost u vezi sa kvalitetom. Srednji mendžment ima posebno važnu ulogu, pored toga što mora prihvatiti osnovne principe QMS mora biti u stanju ih prenese svojim zaposlenima i osigura njihovu posvećenost principima na kojima se zasniva menadžment kvalitetom u organizaciji. Tako će se ideja kvaliteta proširiti efikasno kroz organizaciju. Srednji menadžment mora da osigura da su naponi i distignuća njihovih saradnika (podređenih) u ostvarivanju ovih principa utvrđeni, da se obraća pažnja na njih i da njihovi naopori budu adekvatno nagrađeni.

Top menadžer organizacije mora da prihvati odgovornost za politiku kvaliteta i mora da bude posvećen toj politici kvaliteta – u nju mora istinski verovati. Posvećenost je deo šireg pristupa koja se nalazi iznad dokumenata kojima se nastoji obezbediti kvalitet u organizaciji. Ona stvara odgovornost za lanac kvaliteta – interkcija između marketinga, prouzvodnje, nabavke, distribucije i servisnih usluga. U svakom od ovih odeljenja počevši od vrha moraju se izvršiti osnovne promene stavova koje se traže u ovim pristupima. Ukoliko vlasnik ili menadžeri organizacije ne prepoznaju i ne prihvate svoju odgovornost za inicijaciju i sprovođenje qms onda se ove promene neće ni desiti. Upravo upravljanje, sistem i tehnike su veoma važne, ali oni nisu primarni zahtev – više je u stvari stav koji je zasnovan na pripadnosti timu koji pobeđuje i zahtevaju od manadžmenta potpunu posvećenost koja mora biti proširena na sve zaposlene na svim nivoima .

Posvećenost višeg menadžmenta mora biti potpuna i ne samo na rečima. Iznemenadžujuće je kako je jednostavno prepoznati potpunu posvećenost u jednoj organizaciji. Ona se može videti od ulaza

u poslovni prostor, reči kojima se zaposleni obraćaju jedni drugima i svakoj aktivnosti. Rezultat stvarne posvećenosti su da se problemi sa isporukama odmah rezrešavaju sa isporučiocima, problemi sa opremom znače unpređenje procesa održavanja ili programa zamene opreme, ljudi su obučeni, partnerstvo je izgrađeno, promene se odvijaju i stalna unapređenja su dostignuta.

Efektivnost jedne organizacije i njenih ljudi zavise od nivoa do koga svaka osoba i svako odeljenje ispunjavaju svoju ulogu i kreću se ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Upravljanje je proces pomoću koga se obezbeđuju povratne informacije tako da održavaju sve aktivnosti na ispravnom putu. Zbir sveukupnih aktivnosti koje povećavaju verovatnoću da će se planirani rezultati dostići. Upravljački instrumenti (pomoću čega, čime) se mogu podeliti prema svom mestu u precesu menadžmenta:

Pre odvijanja dešavanja	U toku dešavanja	Posle dešavanja
Strateški plan		Godišnji izveštaji
Akcioni plan	Inspekcija i korekcija	Izveštaj o odstupanjima u realizaciji
Budžet	Izveštaj o realizaciji	Izveštaj o performansama proizvoida, procesa sistema
Procedure		
Radna uputstva	Sastanci saradnika	Istraživanja
Definisani lični ciljevi		Zapisi o dešavanju
Obuka		Evaluacija obavljenog treninaga

Mnoge organizacije imaju razvijene samo upravljačke istrumente instrumente koji se odnose na „posle dešavanja” što menadžere postavlja u reaktivnu poziciju umesto proaktivne. Ovakva orijentacija dovodi menadžere u poziciju da se stalno bave rešavanjem kriznih situacija i posledica problema u realizaciji. Upravo je važna promena fokusa – sa fokusa na posledica na fokus na uzroke problema. QMS širi fokus odgovornosti – nastoji se da svako bude odgovoran za realizaciju svojih aktivnosti. Menadžment treba da postigne da svako bude posvećen dostizanju ciljeva kvaliteta I da obezbede sve što je ljudima potrebno da rade dobro. Nije li svrha motivacije - obezbediti u jednoj organizacija da zaposleni stvarno žele da utiču na aktivnosti i da to bude izazov za njih. Ako postoje takva verovanja onda samo ostaje da razmišlja se o dobrim tehnikama.

## Termini i definicije

### kvalitet

Nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika (3.5.1) ispunjava zahteve (3.1.2).

NAPOMENA 1: Termin "kvalitet" može se koristiti sa pridevima kao što su nedovoljan, dobar ili izvrstan.

NAPOMENA 2 "Svojestven", za razliku od "pridodat", znači da postoji u nečemu, naročito kao trajna karakteristika.

### **zahtev**

Potreba ili očekivanje koji su iskazani, u principu podrazumevani ili su obavezni.

NAPOMENA 1 "U principu podrazumevani" znači da je običaj ili uobičajena praksa organizacije (3.3.1), njenih korisnika (3.3.5) i ostalih zainteresovanih strana (3.3.7) da su potrebe ili očekivanja koja se razmatraju podrazumevani.

NAPOMENA 2 Može se koristiti određeni atribut da označi specifičan tip zahteva, na primer: zahtev proizvoda, zahtev sistema kvaliteta, zahtev korisnika.

NAPOMENA 3 Specificiran zahtev je onaj koji je iskazan, na primer, u dokumentu (3.7.2).

NAPOMENA 4 Zahteve mogu generisati različite zainteresovane strane.

### **klasa**

Kategorija ili rang dati različitim zahtevima (3.1.2) kvaliteta, koji se odnose na proizvode (3.4.2), procese (3.4.1) ili sisteme (3.2.1) koji pri korišćenju imaju istu funkciju.

PRIMER Klase avionskih karata i kategorije hotela u brošuri o hotelima.

NAPOMENA Kada se utvrđuje zahtev kvaliteta, u principu se specificira i klasa.

### **zadovoljenje korisnika**

Mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi (3.1.2).

NAPOMENA 1 Žalbe korisnika su uobičajen indikator slabog zadovoljenja korisnika, ali odsustvo žalbi nužno ne podrazumeva da se radi o visokom stepenu zadovoljenja korisnika.

NAPOMENA 2 Čak i kada se sa korisnikom postigne dogovor o njegovim zahtevima i kada su ti zahtevi ispunjeni, nužno ne znači da je osiguran visok stepen zadovoljenja korisnika.

### **sposobnost**

Spremnost organizacije (3.3.1), sistema (3.2.1) ili procesa (3.4.1) da realizuju proizvod (3.4.2) koji ispunjava zahteve (3.1.2) za taj proizvod.

NAPOMENA Termini za sposobnost procesa, u oblasti statistike, definisani su u standardu ISO 3534-2.

### **sistem**

Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih elemenata.

### **sistem menadžmenta**

Sistem (3.2.1) za uspostavljanje politike i ciljeva i za ostvarivanje tih ciljeva.

NAPOMENA Sistem menadžmenta organizacije (3.3.1) može obuhvatati različite sisteme menadžmenta, kao što su sistem menadžmenta kvalitetom (3.2.3), sistem menadžmenta finansijama ili sistem menadžmenta životnom sredinom.

### **sistem menadžmenta kvalitetom**

Sistem menadžmenta (3.2.2) kojim se, sa stanovišta kvaliteta (3.1.1), vodi organizacija (3.3.1) i njome upravlja.

#### **politika kvaliteta**

Sveobuhvatne namere i vođenje organizacije (3.3.1), koji se odnose na kvalitet (3.1.1), kako ih zvanično izražava najviše rukovodstvo (3.2.7).

NAPOMENA 1 Politika kvaliteta usklađuje se sa opštom politikom organizacije i daje okvir za uspostavljanje ciljeva kvaliteta (3.2.5).

NAPOMENA 2 Principi menadžmenta kvalitetom, dati u ovom međunarodnom standardu, mogu predstavljati osnov uza uspostavljanje politike kvaliteta. (Videti 0.2)

#### **cilj kvaliteta**

Ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom (3.1.1).

NAPOMENA 1 Ciljevi kvaliteta se u principu zasnivaju na politici kvaliteta (3.2.4) date organizacije.

NAPOMENA 2 Ciljevi kvaliteta specificiraju se za odgovarajuće funkcije i nivoe organizacije (3.3.1).

#### **menadžment**

Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije (3.3.1) i upravljanje njome.

NAPOMENA U engleskom jeziku se termin "management" ponekad odnosi na ljude, tj. na osobu ili grupu ljudi sa ovlašćenjem i odgovornošću za vođenje i upravljanje organizacijom. Kada se "management" upotrebljava u ovom smislu, treba ga uvek koristiti sa nekim oblikom atributa, da bi se izbeglo mešanje sa gore definisanim pojmom "management". Na primer, "management shall ..." treba izbegavati, jer treba reći "top management (3.2.7) shall ...".

#### **najviše rukovodstvo**

Osoba ili grupa ljudi koja na najvišem nivou vodi organizaciju (3.3.1) i njome upravlja.

#### **menadžment kvalitetom**

Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije (3.3.1) u odnosu na kvalitet (3.1.1) i upravljanje njome u tom smislu.

NAPOMENA Vođenje i upravljanje u odnosu na kvalitet po pravilu obuhvataju uspostavljanje politike kvaliteta (3.2.4) i ciljeva kvaliteta (3.2.5), planiranje kvaliteta (3.2.9), upravljanje kvalitetom (3.2.10), obezbeđenje kvaliteta (3.2.11), kao i poboljšanje kvaliteta (3.2.12).

#### **planiranje kvaliteta**

Deo menadžmenta kvalitetom (3.2.8) usredsređen na uspostavljanje ciljeva kvaliteta (3.2.5) i na utvrđivanje neophodnih operativnih procesa (3.4.1) i odgovarajućih resursa za ispunjavanje ciljeva kvaliteta.

NAPOMENA Uspostavljanje planova kvaliteta (3.7.5) može predstavljati deo planiranja kvaliteta.



### **upravljanje kvalitetom**

Deo menadžmenta kvalitetom (3.2.8) usredsređen na ispunjavanje zahteva (3.1.2) kvaliteta.

### **obezbeđenje kvaliteta**

Deo menadžmenta kvalitetom (3.2.8) usredsređen na obezbeđenje poverenja u to da su ispunjeni zahtevi (3.1.2) kvaliteta.

### **poboljšavanje kvaliteta**

Deo menadžmenta kvalitetom (3.2.8) usredsređen na povećavanje sposobnosti da se ispunjavaju zahtevi (3.1.2) kvaliteta.

**NAPOMENA** Zahtevi se mogu odnositi na sve aspekte, kao što su efektivnost (3.2.14), efikasnost (3.2.15) ili sledljivost (3.5.4)

### **stalna poboljšavanja**

Stalna aktivnost na povećavanju sposobnosti za ispunjavanje zahteva (3.1.2).

**NAPOMENA** Proces (3.4.1) uspostavljanja ciljeva i iznalaženja mogućnosti za poboljšavanje je neprekidan proces u kojem se koriste nalazi provere (3.9.5) i zaključci provere (3.9.6), analize podataka, preispitivanja (3.8.7) od strane rukovodstva, ili se koriste drugi načini i, koji u principu, dovodi do korektivnih mera (3.6.5) ili preventivnih mera (3.6.4).

### **efektivnost**

Mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata.

### **efikasnost**

Odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa.

### **organizacija**

Grupa ljudi, objekata i pripadajuće opreme, sa uspostavljenim odgovornostima, ovlašćenjima i odnosima.

**PRIMER** Kompanija, korporacija, firma, preduzeće, institucija, humanitarna organizacija, trgovinska organizacija, asocijacija ili njihovi delovi, odnosno njihova kombinacija.

**NAPOMENA 1** Odgovornosti, ovlašćenja i odnosi su u principu uređeni.

**NAPOMENA 2** Organizacija može biti javna ili privatna.

**NAPOMENA 3** Ova definicija je valjana za potrebe standarda za sistem menadžmenta kvalitetom (3.2.3). Termin "organizacija" drugačije je definisan u ISO/IEC Uputstvu 2.

### **korisnik**

Organizacija (3.3.1) ili osoba koji primaju proizvod (3.4.2).

**PRIMER** Potrošač, klijent, krajnji korisnik, trgovac na malo, primalac pomoći i kupac.

**NAPOMENA** Za organizaciju korisnik može biti interni ili eksterni.

### **isporučilac**

Organizacija (3.3.1) ili osoba koji isporučuju proizvod (3.4.2).

**PRIMER** Proizvođač, distributer, prodavac na malo, ili davalac usluge ili informacije.

**NAPOMENA 1** Za organizaciju isporučilac može biti interni ili eksterni.

**NAPOMENA 2** Kada se radi o ugovaranju, isporučilac se ponekad naziva i "ugovorna strana".

### **zainteresovana strana**

Osoba ili grupa koji imaju interes u performansama ili uspehu organizacije (3.3.1).

**PRIMER** Korisnici (3.3.5), vlasnici, zaposleni, isporučioци (3.3.6), bankari, sindikat, partneri ili društvo.

**NAPOMENA** Grupa može podrazumevati organizaciju, deo organizacije ili više od jedne organizacije.

### **proces**

Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne u izlazne elemente.

**NAPOMENA 1** Ulazni elementi nekog procesa su, po pravilu, izlazni elementi drugih procesa.

**NAPOMENA 2** Procesi u organizaciji (3.3.1) se, po pravilu, planiraju i sprovode u kontrolisanim uslovima, da bi se dodala vrednost.

**NAPOMENA 3** Proces u kojem se usaglašenost (3.6.1) proizvoda (3.4.2), koji se dobija kao rezultat, ne može lako ili ekonomično da verifikuje, često se naziva "specijalni proces".

### **proizvod**

Rezultat procesa (3.4.1).

**NAPOMENA 1** Postoje četiri generičke kategorije proizvoda:

usluge (na primer, transport);

softver (na primer, kompjuterski program, rečnik);

hardver (na primer, mehanički deo mašine);

procesni materijali (na primer, sredstva za podmazivanje).

Mnogi proizvodi sadrže elemente koji pripadaju različitim generičkim kategorijama proizvoda. Da li će se neki proizvod nazivati usluga, softver, hardver ili procesni materijal, zavisi od dominantnog elementa. Na primer, ponuđeni proizvod "automobil" sastoji se od hardvera (na primer, pneumatika), procesnog materijala (na primer, goriva, tečnosti za hlađenje), softvera (na primer, upravljačkog softvera motora, priručnika za vozača) i usluge (na primer, objašnjenja o radu koja daje prodavac).

**NAPOMENA 2** Usluga je rezultat bar jedne aktivnosti koja se vrši na interfejsu između isporučioца (3.3.6) i korisnika (3.3.5), i u principu je nematerijalne prirode. Pružanje usluge može obuhvatiti, na primer:

- o aktivnost koja se obavlja na materijalnom proizvodu koji je isporučio korisnik (na primer, automobil koji treba popraviti);

- aktivnost koja se obavlja na nematerijalnom proizvodu koji je isporučio korisnik (na primer, izjava o prihodu koja je potrebna za povraćaj poreza);
- isporuku nematerijalnog proizvoda (na primer, davanje informacija u kontekstu prenošenja znanja);
- stvaranje okruženja za korisnika (na primer, u hotelima i restoranima).

Softver se sastoji od informacija i u principu je nematerijalne prirode, a može biti u obliku koncepcija, transakcija ili procedure (3.4.5).

Hardver je u principu materijalne prirode i karakteristika (3.5.1) njegove količine je prebrojivost. Procesni materijal je u principu materijalne prirode i karakteristika njegove količine je kontinualnost. Hardver i procesni materijali često se nazivaju robom.

NAPOMENA 3 Obezbeđenje kvaliteta (3.2.11) je uglavnom usredsređeno na planirani proizvod.

### **Procedura, postupak**

Utvrđen način za obavljanje neke aktivnosti ili procesa (3.4.1).

NAPOMENA 1 Procedura može biti dokumentovana ili može biti nedokumentovana.

NAPOMENA 2 Kada je procedura dokumentovana, često se koristi termin "pisana procedura" ili "dokumentovana procedura". Dokumentat (3.7.2) koji sadrži proceduru, može da se naziva "dokumenat procedure".

### **sledljivost**

Mogućnost da se slede istorijat, primena ili lokacija onoga što se razmatra

NAPOMENA 1 Kada se razmatra proizvod (3.4.2), sledljivost se može odnositi na:

- poreklo materijala i delova;
- istorijat procesiranja;
- distribuciju i lokaciju proizvoda posle isporuke.

NAPOMENA 2 U oblasti metrologije prihvata se definicija data u VIM:1993, 6.10.

### **informacija**

Podaci od značaja.

### **dokumenat**

Informacija (3.7.1) i njen medijum na kojem se nalazi.

PRIMER Zapis (3.7.6), specifikacija (3.7.3), dokumenat procedure, crtež, izveštaj, standard.

NAPOMENA 1 Medijum može biti papirni, magnetni, elektronski ili optički kompjuterski disk, fotografska ili štamparska matrica, ili njihova kombinacija.

NAPOMENA 2 Skup dokumenata, na primer specifikacije i zapisi, često se naziva "dokumentacija".

**NAPOMENA 3** Neki zahtevi (3.1.2) (na primer, zahtev da dokumentat treba da je čitljiv) odnose se na sve tipove dokumenata, a mogu postojati različiti zahtevi za specifikacije (na primer, zahtev da se revizija drži pod kontrolom) i zapise (na primer, da se može pretraživati).

#### **specifikacija**

Dokumenat (3.7.2) kojim se iskazuju zahtevi (3.1.2).

**NAPOMENA** Specifikacija se može odnositi na aktivnosti (na primer, dokumentat procedure, specifikacija procesa i specifikacija ispitivanja) ili na proizvode (3.4.2) (na primer specifikacija proizvoda, specifikacija crteža i performansi).

#### **poslovnik o kvalitetu**

Dokumenat (3.7.2) kojim se definiše sistem menadžmenta kvalitetom (3.2.3) organizacije (3.3.1).

**NAPOMENA** Poslovnik o kvalitetu može biti različit u pogledu nivoa detalja koje sadrži i u pogledu oblika, da bi se zadovoljili veličina i složenost pojedinih organizacija.

#### **plan kvaliteta**

Dokumenat (3.7.2) kojim se, za specifični projekt (3.4.3), proizvod (3.4.2), proces (3.4.1) ili ugovor, utvrđuje koje se procedure (3.4.5) i odgovarajući resursi moraju primeniti, ko mora da ih primeni i kada.

**NAPOMENA 1** U principu, ove procedure obuhvataju one koje se odnose na procese menadžmenta kvalitetom i na procese realizacije proizvoda.

**NAPOMENA 2** Plan kvaliteta često se poziva na delove poslovnika o kvalitetu (3.7.4) ili na dokumente procedura.

**NAPOMENA 3** U principu, plan kvaliteta je jedan od rezultata planiranja kvaliteta (3.2.9).

#### **zapis**

Dokumenat (3.7.2) kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima.

**NAPOMENA 1** Zapisi se mogu upotrebiti za dokumentovanje sledljivost (3.5.4) i da se daju dokazi o verifikaciji (3.8.4), preventivnim merama (3.6.4) i korektivnim merama (3.6.5).

**NAPOMENA 2** U principu, na zapise ne treba da se odnosi upravljanje revizijom.

**NAPOMENA 2** Metrološke karakteristike mogu podlegati etaloniranju