

SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM I EKONOMIČNOST POSLOVNOG SISTEMA

Nebojša Denić

Fakultet za informacione tehnologije, Beograd

Rezime: Ova analiza je pokušaj da se istraži u kojoj su meri poslovni sistemi i ljudski resursi koji su uključeni u procesu upravljanja kvalitetom koegzistentni u načinu na koji oni koriste svoje ljudske resurse u funkciji unapređivanja sistema upravljanja kvalitetom i ekonomičnosti, kao i stepen njihovog uticaja u upravljanju kvalitetom. Jedan od ključnih ciljeva bio je i da se istraži u kojoj meri sistem upravljanja kvalitetom doprinosi ekonomičnosti poslovnih sistema, uz određenje međusobnog uticaja upravljanja totalnim kvalitetom i menadžmenta ljudskih resursa.

Ključne reči: upravljanje kvalitetom, ljudski resursi, kvalitet rada, obuka, kvalifikacija, motivacija

UVOD

Preduzeća se danas sreću sa surovom realnošću: predviđanja, uzvraćanja i reagovanje na sve veće zahteve tržišta ili da propadnu. U tom konkurentskom okruženju poslovna strategija ne samo da određuje i obezbeđuje resurse, nego i obezbeđuje egzistenciju preduzeća. Danas se kao nikada do sada efektivna poslovna strategija koncentriše na agresivnu i produktivnu upotrebu upravljanja kvalitetom, jer od toga između ostalog često zavisi opstanak i uspešno poslovanje poslovnog sistema na sada već otvorenom Evropskom i svetskom tržištu. Naročito je važno naglasiti da upravljanje kvalitetom, bazično počiva na upravljanju ljudskim potencijalima. Isto tako postalo je jasno da se kvalitet proizvoda i usluga ne može obezbediti samo na bazi uvođenja pojedinačnih standarda, bilo u oblast rada, ili u oblast menadžmenta, uključujući i menadžment ljudskih resursa. Potrebno je razvijati filozofiju baziranu na iskustvima iz prakse, privrženosti i odanosti cele organizacije stalnom poboljšanju u svim područjima rada i organizovanja. Zato, kada čujemo da je neka kompanija dobila, na primer, sertifikat ISO 9000 i time se samozadovoljno hvali, to više izaziva zabrinutost kod onih koji poznaju filozofiju kvaliteta, nego oduševljenje i poverenje. Unapređenje kvaliteta i usluga nije nikakav izolovani proces u organizaciji. Standardi su samo prva i to slabašna stepenica koja može, ali ne mora da otvori put stvarnim promenama ka unapređenju kvaliteta. Uloga zaposlenih u preduzeću, proizilazi iz samog značenja termina *kvalitet*, koji se odnosi na "nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika (svojstvenih ili pridodatih, kvantitativnih ili kvalitativnih...) ispunjava zahteve – potrebe ili očekivanja koji su

Nebojša Denić

iskazani, u principu podrazumevani ili su obavezni". Pri tom, zahteve mogu generisati različite zainteresovane strane, počev od kupaca, potrošača proizvoda, učesnika u tehnološkom lancu, do društvene zajednice (prema JUS ISO 9000: 2001). Ovako definisan kvalitet pred zaposlene u preduzeću postavlja izuzetno visoke, višestruke zahteve.

1. Sistem upravljanja ekonomijom kvaliteta

Organizacija treba da ostvaruje svoju prvenstvenu svrhu postojanja, stalno poboljšavajući sopstvene performanse, korišćenjem metodologije za upravljanje ekonomijom kvaliteta. Ova metodologija predstavlja uputstvo za postizanje ekonomske koristi od primene menadžmenta kvalitetom. Ona pomaže organizacijama da povećaju zadovoljstvo korisnika i da istovremeno smanje troškove. Ona takođe pomaže organizaciji u određivanju tehnika za klasifikaciju troškova i praćenje zadovoljstva korisnika, kojima se najbolje ispunjavaju njene potrebe.

Postupak (prikazan na dijagramu toka u nastavku) upravljanja ekonomijom kvaliteta počinje identifikacijom ili preispitivanjem procesa u organizaciji. Ovo omogućava da se utvrde, prate i saopšte aktivnosti, zajedno sa njihovim troškovima. To takođe omogućava organizaciji da identifikuje i prati nivo zadovoljstva korisnika, kao i da izveštava o tom nivou. Ova dva izveštaja mogu biti iskorišćena za preispitivanje od strane rukovodstva, radi identifikovanja mogućnosti za poboljšavanje procesa i zadovoljstva korisnika.

Rukovodstvo treba da sprovede analizu troškova i dobiti, radi utvrđivanja da li se predložena poboljšanja isplate, uzimajući u obzir kratkoročne i dugoročne dobiti. Kada je utvrđeno da će poboljšanja biti isplativa, organizacija treba da ih isplanira i sprovede, prateći rezultate i povratno utičući na proces. Kako bi se ostvarilo stalno poboljšanje, organizacija treba da ponavlja ovu metodologiju.

Organizacija treba da planira i sprovede odobrene mere poboljšavanja od strane najvišeg rukovodstva. Izveštaj o troškovima procesa i zadovoljstvu korisnika treba koristiti za obezbeđenje postizanja predviđenih poboljšavanja. Ako se to ne ostvari, treba sprovedi sveobuhvatnu analizu. U skladu sa planom, organizacija treba da preispita rezultate sprovedenih mera poboljšavanja, da bi osigurala njihovu efektivnost.

Organizacija treba da obezbedi da su svi procesi organizacije usmereni na zadovoljavanje potreba korisnika. Proces obuhvataju skup međusobno po-

vezanih ili međusobno delujućih aktivnosti, koje pretvaraju ulazne elemente u izlazne.¹ Ekonomske performanse procesa treba meriti korišćenjem pokazatelja troškova i zadovoljstva korisnika. Takođe, organizacija treba da identifikuje ključne procese u odnosu na njihov uticaj na troškove i zadovoljstvo korisnika. Jedno od temeljnih pitanja koje zaokuplja istraživače je pitanje u da li i u kojoj meri sertifikovani sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001 doprinosi pozitivnom poslovnom rezultatu poslovnih sistema. Da bi se odgovorilo na ovo pitanje nije dovoljno sagledati samo kretanje i razvoj poslovnog rezultata organizacije u kontinuitetu. Neće biti dovoljna ni analiza kretanja poslovnog rezultata za više organizacija u nekoj privrednoj grani. Pored sagledavanja finansijskog aspekta poslovanja organizacije ili grane, koji zasigurno upućuje na sistema upravljanja kvalitetom, potrebno je sagledati makroekonomski i mikroekonomski okvir u kojem organizacija ili privreda, deluje u kontinuitetu. Istražićemo postojanje pozitivne korelacije između sistema upravljanja kvalitetom prema TQM modelu ISO 9001 i poslovnog rezultata organizacije, u dužem razdoblju. Cilj je utvrditi u kojoj meri izgrađeni i implementirani sistem upravljanja kvalitetom doprinosi pozitivnom poslovnom rezultatu i ponuditi mogući okvir finansijske analize za merenje performansi pri istraživanju konzistentnosti sistema upravljanja kvalitetom i poslovnog rezultata poslovnog sistema. Pitanje koje zaokuplja istraživače u mnogim zemljama glasi: doprinosi li i koliko sertifikovani sistem upravljanja ISO 9001 poslovnoj uspešnosti sertifikovanog poslovnog sistema? Takvo istraživanje proveli su naučni radnici SAD-a i Španije.² Istraživanje je bilo usmereno na tri industrijska sektora u SAD s najvećim brojem ISO 9001 sertifikovanih poslovnih sistema u tri sektora privrede: hemijska industrija 74; mašinska proizvodnja delova i kompjutera 132; te električna i elektronska oprema 167 organizacija, u razdoblju od 1988. do 1999. godine. Analizom i komparacijom finansijskih pokazatelja pre i nakon sertifikovanja sistema kvaliteta u razdoblju od nekoliko godina, došli su do važnih zaključaka. Rezultati su pokazali da je kod sertifikovanih organizacija:

- Prinos na imovinu nakon sertifikacije je stabilan ili u blagom porastu, dok kod nesertifikovanih opada
- Prinos na imovinu počeo je rasti u godini pre sertifikovanja, što znači da je već odluka o početku implementacije sistema kvaliteta dovela do pozitivne promene ponašanja.
- Prihod od imovine veći je ukoliko se ona koristi nego bi bio da se imovina proda, što nije slučaj kod nesertifikovanih.

¹ JUS ISO/TR 10014:2002 – Uputstva za upravljanje ekonomijom kvaliteta, Savezni zavod za standardizaciju, 2002.

² Charles J. Corbett, Maria J. Montes, David A. Kirsch and Maria Jose Alvarez - Gil, „Does ISO 9000 certification pay,“ ISO Management System, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002, p. 31-40.

Nebojša Denić

- Do istog se zaključka došlo za pokazatelj produktivnosti i koeficijent obrtaja.
- Sertifikovane su organizacije poboljšale svoju konkurentnost i tržišnu poziciju.

Tabela 1. Međusobni uticaj TQM i HRM

Karakteristike organizacione kulture	Tradicionalni model	Model TQM
	Individualizam	Kolektivni naponi
	Diferencijacija	Konstruktivno delovanje
	Autokratsko vođstvo	Treniranje /ovlašćivanje
	Profit	Zadovoljstvo potrošača
	Produktivnost	Kvalitet
Karakteristike HRM	Tradicionalni model	Model TQM
Komunikacije	Odozgo na dole	U svim pravcima
Moć, uticaj, uključenost	Dobrovoljno uključenje, Sistemi sugestija	Obaveza svih zaposlenih, krugovi kvaliteta, istraživanje stavova
Organizovanje (dizajn) posla	Efikasnost, produktivnost, standardni postupci, uzak raspon kontrole, specifičan opis posla	Kvalitet, prilagođavanje potrošačima, inovacije, širok raspon kontrole, autonomni radni timovi, ovlašćivanja
Obrazovanje	Veštine za konkretan posao, funkcijsko, stručno	širok raspon veština, konstruktivno, veštine dijagnoze i rešavanja problema.
Procena radne upsešnosti	Produktivnost, individualni ciljevi, ocena menadžera, naglasak na finansijskim rezultatima.	Produktivnost i kvalitet, timski ciljevi, ocena potrošača, kolega, menadžera naglasak na kvalitetu i usluzi.
Nagrađivanje	Individualne stimulacije i beneficije	Timske, grupne nagrade, raznolike

Sistem upravljanja kvalitetom i
ekonomičnost poslovnog sistema

		(ne)materijalne nagrade i priznanja
Zdravlje i sigurnost	Rešavanje problema	Prevenција problema, programi sigurnosti i poboljšanja zdravlja, pomoć zaposlenima.
Selekcija , promocija , razvoj karijere	Odabiru menadžeri, uske radne veštine, promocija na osnovu individualnog postignuća, vertikalni smer karijere.	U odabir se uključuju i saradnici, kolege, veštine rešavalja problema, promocija zavisi i od uspeha grupe (tima), horizontalni smer karijere.
Prilagođeno prema R. Blackburn, B. Rosen,1995. ³		

Danas se zna da je na sceni integrativni pristup menadžmentu, a uvođenje, na primer, nekoliko standarada u oblasti HRM, koje je neko procenio da su ključni, zaista neće rešiti problem kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima, a time ni kvaliteta proizvoda i usluga, pogotovu kada dolaze iz posebne funkcije – upravljanja kvalitetom, koja nije povezana sa HRM funkcijom. Među ovim funkcijama, po pravilu, postoji netrpeljivost. To posebno važi za našu sredinu, kojoj je potrebna ukupna radikalna transformacija svih procesa rada i upravljanja. Filozofija TQM počiva upravo na shvatanju da kvalitet dolazi od ljudi, da treba postići samokontrolu umesto spoljne kontrole, da je kvalitet inherentan svim poslovnim procesima i kao takav besplatan. Kontrola kvaliteta se podrazumeva i ona je sastavni deo posla svakog zaposlenog. Sve ovo upućuje na potrebu radikalnih zaokreta u organizacijskoj kulturi, u odnosu na tradicionalne vrednosti što je prikazano u tabeli 1.

Kao što se vidi, TQM zahteva promenu menadžerske filozofije, drugačiji način mišljenja i ponašanja zaposlenih. Bazira se na dominaciji timskog rada i participativnog menadžmenta, širokom obučavanju za sticanje veština i potom, na ovlašćivanju zaposlenih. Reč je o kontinuiranom razvoju pristupa unapređenja kvaliteta. Utoliko je važnije da se

³ Blackburn, R., Rosen,B., prema: Cascio, W.F.,(1995). Managing Human Resources: Produktivity ,Quality of Work Life, Profits, 4th ed., New York, McGraw Hill.

Nebojša Denić

organizacije u našoj sredini ne zadovolje uvođenjem standarda kvaliteta i tu stanu.

Na osnovu temeljnog istraživanja i proučavanja relevantne literature i studije slučaja možemo zaključiti da:

- sertifikovani sistem upravljanja kvalitetom ima pozitivan uticaj na kretanje poslovnog rezultata u dužem razdoblju, usled kvalitativnih promena strukturnih elemenata sistema upravljanja,
- sama odluka o uvođenju sistema upravljanja kvalitetom značajna je promena koja psihološki pozitivno deluje na kretanje poslovnog rezultata,
- kvalitativne promene strukturnih elemenata sistema upravljanja omogućuju iskorištavanje mogućnosti koje pruža regionalni i makroekonomski okvir,
- za ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata bitan je kvalitet mikro i makroekonomskog okvira jer pogoduje stabilnosti tržišta,
- kvantifikacija pozitivnog uticaja sertifikovanog sistema upravljanja kvalitetom u organizaciji s jedne i karakteristika makroekonomskog okvira s druge strane, nije jednostavna, jer se radi o sinergijskom učinku ova dva uticaja kao i niza drugih,
- za ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata, pored dva navedena bitna uticaja, značajan je i filozofski pristup čija je suština da se poslovni rezultat ne očekuje, već se njime upravlja.

Poslovni sistem, bilo da se bavi proizvodnom ili uslužnom delatnošću, ima korisnike, koji imaju svoje potrebe i očekivanja. Uspeh organizacije zavisi od razumevanja i zadovoljavanja aktuelnih i budućih potreba i očekivanja sadašnjih i budućih korisnika.

Korisnikom (kupcem) se smatra organizacija ili osoba koja prima proizvod ili uslugu

- 1) na zadovoljstvo korisnika je njegovo mišljenje o stepenu do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi.
- 2) Zadovoljstvo korisnika se ne može uvek i sigurno predvideti, ali se može pratiti, da bi se objektivnom analizom iznašle mogućnosti za poboljšanje.

Prilikom planiranja kvaliteta organizacija treba da razmotri sve faktore koji utiču na zadovoljstvo korisnika. Zadovoljstvo korisnika se prati. Obaveza svake organizacije koja misli na svoju budućnost je da prati i analizira zadovoljstvo korisnika. Skala zadovoljstva korisnika kreće se u intervalu od potpunog nezadovoljstva do njegovog oduševljenja.

Stepen zadovoljstva korisnika je ključni faktor za zadržavanje postojećih i osvajanje novih tržišta. Pri tome, nije suština u obezbeđenju "superiornih" proizvoda ili usluga, već u kreiranju zadovoljnih i lojalnih korisnika. Lojalan korisnik je onaj koji ostaje uz kompaniju i ponovo kupuje proizvode ili usluge organizacije. To je osnovni preduslov da kompanija zadrži postojeće i stekne nove korisnike. Pozitivan poslovni rezultat u kontinuitetu određuju najmanje tri značajna fenomena:⁴ kvalitativne promene strukturnih elemenata sistema upravljanja (implementacija ISO 9001), globalni i regionalni makroekonomski okvir i novi sistem vrednosti kao materijalizacija novog filozofskog pristupa upravljanju. Za novi filozofski pristup karakteristično je da se temelji na: principima sistema upravljanja kvalitetom, poslovnoj etici, društveno odgovornom poslovanju i kontrolingu kao mehanizmu koji osigurava jedinstvo ovog filozofskog pristupa.

ZAKLJUČAK

Stepen zadovoljstva korisnika je ključni faktor za zadržavanje postojećih i osvajanje novih tržišta. Osnova poslovanja na tržištu je usmerenje na korisnika, što je i jedan od osnovnih principa menadžmenta kvalitetom. U savremenom poslovanju, težnja nije samo ka zadovoljenju, već ka oduševljenju korisnika, ne samo da bi se postigla prodaja proizvoda ili usluge, već lojalnost korisnika, koje je najveće "bogatstvo" svake organizacije.

U situaciji kada je cilj preduzeća profit, moguće je predvideti povećanje prihoda kao rezultat privrženosti korisnika, što je posledica mera primenjenih na poboljšavanju kvaliteta. Teško je, gotovo i nemoguće, predvideti dodatne prihode koji potiču od novih korisnika, a koji su rezultat preporuka od strane zadovoljnih ili oduševljenih korisnika. Međutim, ovaj efekat može biti od presudnog uticaja na finansijske rezultate organizacije.

U situaciji kada profit nije cilj, povećano zadovoljstvo korisnika može, ali i ne mora doneti direktnu finansijsku korist. Ovo zavisi od načina finansiranja organizacije. Doći će do povećanja vrednosti za korisnika, što je teško odrediti i prikazati u finansijskim pokazateljima, ali je neosporno prisutno.

⁴ Kontinuitetom uspešnog poslovanja bavi se novi standard ISO 9004:2009 - Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach.

REFERENCE:

1. Charles J. Corbett, Maria J. Montes, David A. Kirsch and Maria Jose Alvarez - Gil, „Does ISO 9000 certification pay,“ ISO Management System, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002, p. 31-40.
2. Blackburn, R., Rosen, B., prema: Cascio, W.F., *Managing Human Resources: Produktivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th ed., New York, McGraw Hill, 1995
3. Vujić, D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, treće dopunjeno i izmjeljeno izdanje, CPP, DPS, 2008
4. JUS ISO/TR 10014:2002 – Uputstva za upravljalje ekonomijom kvaliteta, Savezni zavod za standardizaciju, 2002.
5. SRPS ISO 9000:2007-Sistem menadžmenta kvalitetom– Osnove i rečnik, Institut za standardizaciju Srbije, 2007

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND BUSINESS SYSTEM EFFICIENCY

Nebojša Denić

Faculty for Information Technologies, Belgrade

Abstract: This analysis is an attempt to investigate to what extent business systems and human resources involved in the process of quality management coexistence in the way they use their human resources function of improving the quality management system and economy, as well as the degree of their influence in quality management. One of the key aims was to investigate the extent to which quality management system contributes to the efficiency of business systems, with the determination of the mutual impact of total quality management and human resource management.

Keywords: quality management, human resources, quality of work, training, qualifications, motivation.

*Prihvaćeno za objavljivanje:
28.11.2010. godine*