

Samir Ljajić

**UPRAVLJANJE
TOTALNIM
KVALITETOM**

Novi Pazar, 2025.

Autori:

Prof. dr Samir Ljajić

Drugo dopunjeno izdanje

Izdavač:

Univerzitet u Novom Pazaru

Za izdavača,

Prof. dr Suad Bećirović, Rektor

Recenzenti:

Prof. dr Suad Bećirović,

Prof. dr Enis Ujkanović

Lektor:

Prof. Senada Husović

Kompjuterska i tehnička priprema:

Kemal Plojović

Štampa

GRAFICOLOR – Kraljevo

Tiraž

100

ISBN: 978-86-83074-17-4

Odlukom Senata Univeziteta u Novom Pazaru, R. Srbija, broj 1954/25/VII-3, od 27.11. 2025 godine, odlučeno je da se udžbenik autora prof. dr Samira Ljajića, pod nazivom „Upravljanje totalnim kvalitetom“ izda pod firmom UNP, te se koristi kao osnovna udžbenička literatura na Departmanu za ekonomske i računarske nauke

Predgovor

Savremeno poslovanje sve se više oslanja na kvalitet kao ključni uslov opstanka i razvoja organizacija. Upravo zato, u ovoj knjizi se pristupa pojmu kvaliteta kao temeljnoj kategoriji koja oblikuje savremene standarde, organizacione modele i ukupnu konkurentnost. Polazeći od osnovnih definicija i značaja kvaliteta, kroz tekst se prati istorijski razvoj koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM) i njegovo sazrevanje u okvirima modernog menadžmenta.

Posebna pažnja posvećena je nastanku i evoluciji TQM-a, kao i razlikama između prepoznatljivih modela koji su oblikovali svetsku praksu — japanskog, američkog i evropskog pristupa. Ovi modeli ne predstavljaju samo teorijske okvire, već žive menadžerske filozofije koje su izgradile najveće i najstabilnije organizacije današnjice. Njihova primena jasno pokazuje da kvalitet nije trošak, već investicija i način razmišljanja.

U knjizi je naglašena i uloga rukovodilaca, jer nijedan sistem kvaliteta ne može zaživeti bez jasnog liderstva, posvećenosti i kulture odgovornosti na svim nivoima upravljanja. Pored toga, obrađen je i regulatorni okvir koji predstavlja osnovu za razvoj savremenih sistema menadžmenta kvalitetom i njihovu usklađenost sa međunarodnim standardima.

Knjiga se završava studijom slučaja koja omogućava čitaocu da uoči kako se principi totalnog kvaliteta prenose u realne organizacione procese. Cilj ove publikacije nije samo da predstavi teorijske modele, već da inspiriše praktičare, istraživače i studente da razvijaju vlastite sisteme kvaliteta u skladu sa potrebama organizacija novog doba.

Ovo izdanje nastalo je sa željom da doprinese razumevanju kvaliteta kao univerzalnog koncepta i da podstakne kontinuirani napredak, jer je upravljanje kvalitetom zapravo upravljanje budućnošću.

Autor,

Sadržaj

1. SUŠTINA KVALITETA	3
1.1. Pojam, definisanje i značenje kvaliteta	3
1.2. Savremeni aspekti kvaliteta	7
2. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA TQM	10
2.1. Istorija kvaliteta.....	10
2.2. Od tradicionalnog ka savremenom konceptu kvaliteta.....	15
2.3. Gurui menadžmenta kvaliteta Valter Šuhart	23
3. NOVO DOBA TQM-a	50
3.1. Kontekst savremene paradigme kvalitet.....	50
3.1.1. Epoha dinamičnih promena	50
3.1.2. Izazovi novog doba	53
3.2. Pokretači unapređenja kvaliteta na mikro planu.....	55
3.3. Pokretači unapređenja kvaliteta na makro planu	62
4. PREPOZNATLJIVI MODELI TQM-a U SVETU	66
4.1. Japanski model TQM-a	66
4.2. Američki model TQM.....	70
4.3. Evropski model TQM-a	72
5. ULOGA RUKOVODIOCA – MENADŽERA U TQM.....	80
5.1. Karakteristike uspešnih menadžera	83
5.2. Karakteristike uspešnih i neuspešnih menadžera u SAD	87
5.3. Stilovi rukovođenja (upravljanja)	88
5.4. Autokratsko, demokratsko i liberalno rukovođenje	89
5.4.1. Autokratski stil rukovođenja	89
5.4.2. Demokratski stil rukovođenja	90
5.4.3. Liberalni stil rukovođenja (upravljanja)	90

5.4.4. Etičnost menadžera	94
5.5. REGULATORNI OKVIR ZA RAZVOJ SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U R. SRBIJI	95
6. UPRAVLJANJE UKUPNIM KVALITETOM	101
6.1. Upravljanje ukupnim kvalitetom prema međunarodnim standardima	101
6.1.1. Standardi serije ISO 9000	101
6.1.2. Standardi serije ISO 14000	107
6.1.3. Standardi serije OHSAS-18000	109
6.1.4. Standardi serije ISO 26000	110
6.2. Unapređenje kvaliteta primenom koncepta TQM	113
6.2.1. Suština i definisanje koncepta TQM-a	113
6.2.2. Dimenzije TQM koncepta.....	115
6.2.3. Principi i smernice za sprovođenje koncepta TQM-a	117
6.2.4. Strukturni elementi modela razvoja TQM-a	121
7. UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM STUDIJA SLUČAJA.....	136
7.1. Razvoj koncepta upravljanje totalnim kvalitetom	139
7.1.1. Razvoj upravljanja kvalitetom u Japanu	141
7.1.2. Razvoj upravljanja kvalitetom u SAD-u	142
7.2. Primena koncepta upravljanje totalnim kvalitetom.....	143
7.3. Značaj koncepta upravljanje totalnim kvalitetom za preduzeća	144
7.4. Troškovi unapređenja kvaliteta.....	145
7.5. Nagrade za unapređenje kvaliteta	146
7.6. Predmet istraživanja.....	148
7.7. Aktivnosti istraživanja upravljanja totalnim kvalitom	151
7.8. Ciljevi istraživanja upravljanja totalnim kvalitetom	153
7.9. Pretpostavke od kojih se polazi u istraživanju upravljanja totalnim kvalitetom.....	154
7.10. Metode primenjene u istraživanju upravljanja totalnim kvalitetom ..	156

7.11. Profil kompanije Tigar AD Pirot.....	158
7.12. Evolutivni put unapređenja sistema kvaliteta u kompaniji Tigar AD ..	161
7.13. Vrste i karakteristike primenjenih istraživanja upravljanja kvalitetom u kompaniji Tigar AD Pirot	163
7.13.1. Suština sprovedenih sekundarnih istraživanja	163
7.13.2. Suština sprovedenih primarnih istraživanja	169
7.14. Analiza dobijenih rezultata	174
LITERATURA	182

UVODNE NAPOMENE

Koncept upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) je poslednjih decenija predmet naučnih istraživanja u oblasti menadžmenta ali istovremeno i pragmatični izazov za poboljšanje organizacionih performansi preduzeća. To je svakako kompleksno interdisciplinarno područje čiji se početni korisni praktični učinci rasprostiru gotovo u svim oblastima organizacionog delovanja.

Primena TQM koncepta u praksi organizacija, međutim, nije bila jednostavna. Nailazila je na brojne poteškoće uzrokovane koncepcijskim, terminološkim i strukturnim razlozima. Sa druge strane ne retko su bila i podeljena mišljenja vezana za benfite od TQM-a. Dok su mnogi smatrali da TQM radikalno povećava konkurentnost i poslovni uspeh preduzeća, nije manjkao ni broj onih koji je tvrdio da je TQM samo novi stil menadžmenta. Ima i onih koji TQM izjednačavaju sa modelom poslovne izvrsnosti ili sa novim menadžment alatom.

Koncept TQM, dakle, iako široko prihvaćen u teoriji i poslovnoj praksi još uvek je predmet diskusije u akademskim krugovima i smatra se da još nije do kraja razjašnjen niti u potpunosti shvaćen.¹ To je *de facto* i svojevrsni izazov za svakog istraživača pa i za nas. Koncept TQM-a ima različito značenje za različite ljude akademske provincije ali i one u poslovnoj praksi.

Poslednjih decenija teoretičari kvaliteta Deming, Juran, Krozbi, Fejnjenbaum i Išikava, pioniri i osvedočeni autoriteti TQM-a, razvili su nekoliko teorija, koje su naišle na veliko prihvatanje u svetu. Njihova razmatranja osiguravaju razumevanje, filozofiju i principe TQM-a. Iako imaju različite poglede na TQM njihovi koncepti se preklapaju u važnim stvarima kao što su: 1) davanje prednosti prevenciji nad kontrolom; 2) ideja da top menadžment mora biti direktno uključen u poboljšanje kvaliteta; 3) spoznaju da je TQM moćni stratejski menadžment alat sticanja prednosti nad konkurencijom itd.

Suočavajući se sve značajnije sa globalnom konkurencijom i na domaćem tržištu, preduzeća u Srbiji su prinuđena da tragaju za novim efektivnijim načinom za poboljšanjem performansi, kako putem povećanja kvaliteta tako i putem smanjenja troškova poslovanja. Da bi se novi načini lakše identifikovali,

¹ Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M. *Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*, 2007, str. 71, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr<file](http://www.hrcak.srce.hr/file)

preduzeća u sve većem broju prihvataju koncept TQM-a kao nužnost i uslov uspešnog poslovanja.

Dugogodišnje prisustvo koncepta TQM u ekonomskoj teoriji i praksi pokazuje njegovu korisnost za ostvrenje ciljeva preduzeća i njegovih stakeholdera. Koncept TQM-a doprinosi da preduzeće kontinuirano povećava svoju sposobnost da kreira superiornu vrednost u odnosu na konkurente. Drugim rečima, samo permanentno unapređenje kvaliteta, primenom različitih metoda i modela TQM-a može da doprinese kreiranju održive konkurentske prednosti i zadovoljavanjem potreba znatno promenljivih zahteva i očekivanja potrošača. To je i način za ostvarivanje poslovnog uspeha.

Imajući ovo u vidu sledi osnovni pravac istraživanja i poruka u ovom radu. Važno je da preduzeća u Srbiji implementiraju koncept TQM-a kao ključni element kontinuiranog unapređenja kvaliteta i posledično podizanja kompanijske konkurentnosti i ostvarivanja poslovnog uspeha.

1. SUŠTINA KVALITETA

1.1. Pojam, definisanje i značenje kvaliteta

Koren reči kvalitet potiče od latinskog izraza *qualitas* što označava da nešto ima dobra svojstva, osobine ili vrednosti.²

Iako kvalitet ima dugu istoriju, revolucija kvaliteta započela je u prvoj polovini 20. veka kao civilizacijski odgovor na izazove koje je donela industrijska era.

Tradicionalno shvatanje kvaliteta je proizvodno orijentisano jer naglašava usklađenost proizvoda sa tehničkim specifikacijama performansi. Tehničke karakteristike i specifikacije predstavljaju standard za ocenu kvaliteta proizvoda. Otuda se pojam kvaliteta u ranim fazama razvoja koncepta kvaliteta dovodi u vezu sa kontrolnom funkcijom. Značenje kvaliteta je vremenom evoluiralo. Mada kontrola i danas predstavlja jedan od elemenata obezbeđenja kvaliteta, sve veći značaj se u novije vreme, počinje pridavati kvalitetu upravljanja ukupnim poslovnim sistemom.

Savremeno shvatanje kvaliteta ima marketinški predznak. Prema međunarodnim standardima ISO 8402 (rečniku termina iz oblasti kvaliteta) kvalitet je skup svih karakteristika nekog entiteta, koje se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumevaju. Entitet može biti aktivnost, proces, proizvod, kompanija, sistem, osoba ili bilo koja kombinacija navedenih izraza.

Iako standardom nije naveden menadžment kao element na koga se odnosi kvalitet, u referentnoj literaturi iz ove oblasti koristi se termin kvalitet menadžmenta. Odgovornost za kvalitet locirana je na menadžment organizacije.

Kvalitet upravljanja označava nastojanje da se stvari urade dobro prvi put. Upravljanje kvalitetom je sistematičan način kojim se garantuje da će organizacione aktivnosti da se odvijaju onako kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprečavanjem pojave problema, kao i kontrolom, čime se osigurava preventiva.³

Upravljanje kvalitetom zasniva se na: 1) planiranju kvaliteta, 2) operativnom upravljanju kvalitetom; 3) obezbeđenju kvaliteta; 4) kontinuiranom

² <https://hr.wikipedia.org/wiki/kvaliteta>

³ Crosby, P.B. *Kvalitet je besplatan*, Evropa jugoinspekt, MDA, Beograd, 1995, str. 20

poboljšanju kvaliteta. Na bazi ovog procesnog strategijskog pristupa utvrđeno je novo značenje kvaliteta oličeno u TQM konceptu.

Savremeni koncept kvaliteta u svom širem značenju u potpunosti se temelji na konceptu TQM-a. Reč je o višedimenzionalnom konceptu za dugoročni održivi uspeh u poslovanju kompanije i njenih ključnih stejkholdera.⁴ Drugim rečima to je koncept za ispunjavanje potreba, zahteva, interesa i očekivanja ključnih stakeholdera kompanije (kupaca, akcionara, vlasnika, menadžera, zaposlenih, strateških partnera, društva u celini) na podlozi ostvarenog zajedničkog poduhvata. Ovaj koncept ima za cilj ostvarenje visokih strategijskih i finansijskih performansi kompanije (satisfakciju i lojalnost ciljnih kupaca, rast tržišnog učešća, dugoročni održivi rast i razvoj usklađen sa životnom sredinom, dugoročni rast profita).

Savremeni način poslovanja koji korespondira sa strategijskim načinom upravljanja kvalitetom i inovativnom organizacionom kulturom podstiče angažovanje zaposlenih na stvaranju znanja. Organizaciono učenje pak doprinosi generisanju inovacija koje su osnova za kreiranje dodatne vrednosti za ciljne korisnike. Na taj način organizacija demonstrira svoju sposobnost da pruži kontinuiran kvalitet svojih proizvoda i usluga, ostvari održivu konkurentnost na duži rok, renome, reputaciju, ugled i poslovni uspeh.

Utvrdjivanje kvaliteta. Kvalitet se utvrđuje ili procenjuje u odnosu na neku referentnu vrednost koja može biti propisana, ugovorena ili definisana na osnovu istraživanja zahteva ciljnih korisnika. Pod kvalitetnim proizvodom ne podrazumevamo proizvod sa najvišim (superiornim) performansama, već ekonomičan i prilagođen odgovor na iskazane zahteve. Drugim rečima, može se porediti kvalitet samo onih proizvoda i usluga koji pripadaju istoj klasi ili koji zadovoljavaju istu vrstu potreba i imaju isti raspon cena. Kvalitet koji treba postići je onaj koji je potreban i dovoljan da zadovolji utvrđene odgovarajuće zahteve.⁵

Značenje pojma kvaliteta je višedimenzionalno. Najčešće se posmatra sa stanovišta kvaliteta proizvoda, usluga, procesa i organizacije kao celine.

Polazeći od dimenzija kvaliteta koje se odnose na korisnikovu procenu kvaliteta proizvoda moguće ga je analizirati sa sledećih pet stanovišta: 1) fizičke

⁴ Heleta. M. *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 9

⁵ Ibid., str. 52

performanse (veličina, težina...); 2) funkcionalne karakteristike; 3) karakteristike koje se opažaju čulima; 4) pouzdanost;⁶ 5) bezbednost⁷.

Gledano iz marketing ugla preduzeća, kvalitet proizvoda je moguće posmatrati i kao skup međusobno povezanih fizičkih, simboličkih i uslužnih atributa (dimenzija).⁸ Fizički atributi kvaliteta se odnose na tehničko-tehnološke performanse kvaliteta. Uslužni atributi kvaliteta se odnose na zadovoljenje zahteva u vezi sa održavanjem, remontom, servisom i garancijom kvaliteta. Simbolički atributi kvaliteta se odnose na zadovoljenje zahteva korisnika u vezi sa dizajnom, brendom, modom, ukusom, bojom i sl.⁹

Kvalitet usluga je determinisan sledećim ključnim dimenzijama: određenost, pouzdanost, pristupačnost, uslužnost i komunikativnost.¹⁰

Kvalitet procesa je određen najčešće: 1) raspoloživim kritičnim resursima; 2) obukom zaposlenih za funkcionisanje i unapređenje procesa; 3) kontinuiranim pribavljanjem novih znanja; 4) analizom, preispitivanjem i poboljšanjem procesa; 5) satisfakcijom ciljnih korisnika (kupaca).

Poslovni procesi mogu se opisati kao niz aktivnosti koje koriste resurse preduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba korisnika (kupaca) za proizvodima ili uslugama odgovarajućeg kvaliteta i cene, u adekvatnom vremenskom roku uz istovremeno ostvarivanje prepoznatljive vrednosti. Preciznije definisano, poslovni proces predstavlja: 1) grupu aktivnosti koja zahteva određeni input, dodaje vrednost i stvara output za interne ili eksterne korisnike (kupce).¹¹

Kvalitet organizacije se najčešće izražava kvantitativnim i kvalitativnim performansama koje prezentuju agregatnu poslovnu uspešnost. Poslovni uspeh organizacije se ostvaruje balansiranjem između kratkoročnih rezultata i njenih

⁶ Pouzdanost je najčešće korišćeni pokazatelj kvaliteta proizvoda. To je pokazatelj koji govori o tome kolika je verovatnoća da će konkretni tehnički sistem funkcionisati ispravno u određenom vremenu i u zadatim uslovima rada.

⁷ Gogue, J.M. *Upravljanje kvalitetom* (drugo dopunjeno izdanje), Poslovna politika, Beograd, 1996, str. 52

⁸ Mladenović, Ž, Marković, Z, Ljajić, S. The Use of Subliminal Messages in Marketing: Experimental Examination, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 2016, 5(9): 39-52

⁹ Rakita, B. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 445

¹⁰ Bergman, B., Klefsjo, B., Customer needs to customer satisfaction, McGraw-Hill, Book Company Europe, London, 1994, pp. 18-19

¹¹ Harrington, H.J. *Business process improvement*, McGraw-Hill, New York, 1991, pp. 9

dugoročnih sposobnosti i mogućnosti za rast i razvoj, razvijanjem sposobnosti menadžmenta da dugoročno upravlja kvalitetom proizvoda, procesa i sistema i ostvaruje konkurentsku prednost u upotrebi njenih resursa i sposobnosti.¹²

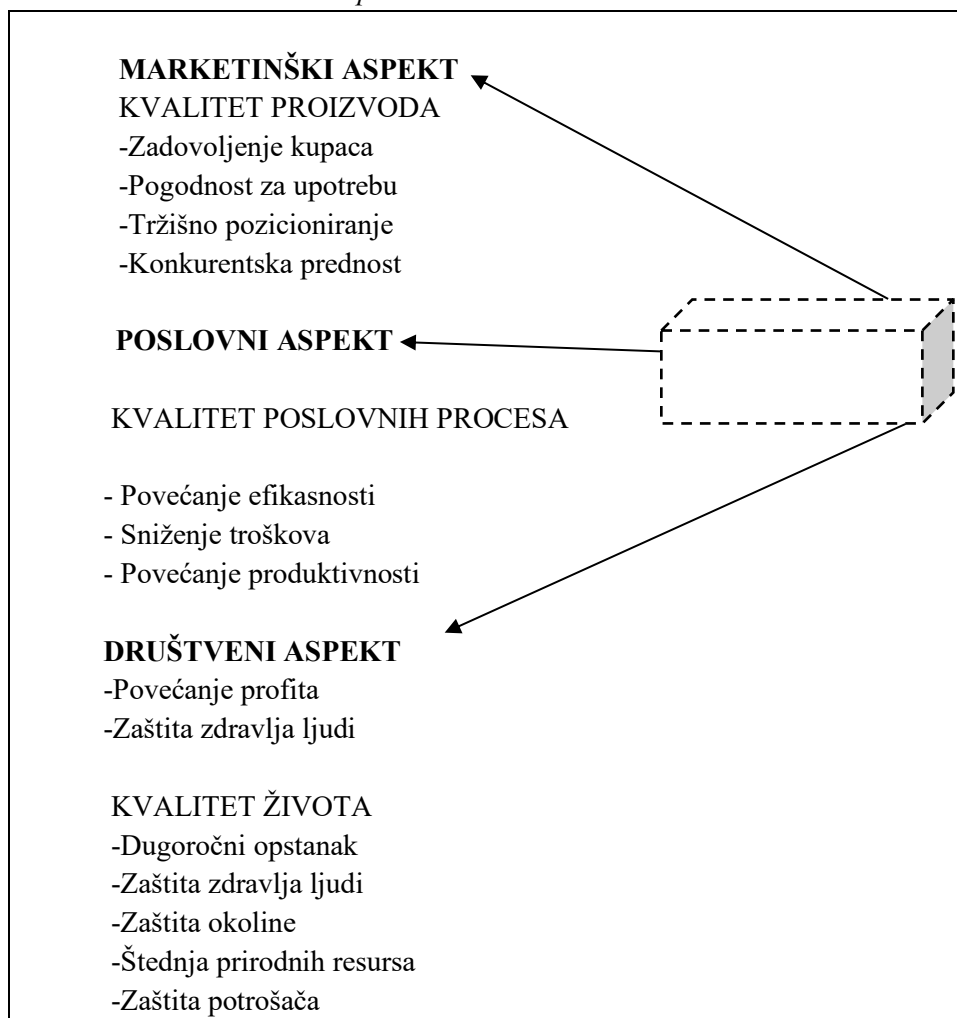
Sveobuhvatnost koncepta kvaliteta. Sveobuhvatnost koncepta kvaliteta sastoji se u njegovoj mogućnosti da obezbeđuje istovremeno povećanje tražnje na tržištu, povećanje produktivnosti, sniženje troškova i unapređenje ekonomičnosti, odnosno povećanje efektivnosti i efikasnosti, a posledično i veći poslovni uspeh preduzeća u celini, te rast njegove reputacije, ugleda, renomea i imidža.

¹² Prilagođeno prema: Simons, R., Davila, A., Kaplan, R. *Performance measurement and control system for impementing strategy*, Pretce Hall, 2000, pp. 8

1.2. Savremeni aspekti kvaliteta

Po svom sadržaju savremeni koncept kvaliteta integriše tri aspekta kvaliteta i to: marketinški, poslovni i društveni. Uspeh preduzeća možeda rezultira iz primene i održavanja sistema menadžmenta koji je projektovan za stalna poboljšanja sve tri dimenzije kvaliteta (Slika 1).

Slika 1. *Savremeni aspekti kvaliteta*



Izvor: Đorđević D., Čočkalović D., Upravljanje kvalitetom, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 21

Savremeni koncept kvaliteta je primarno marketinški zasnovan. Marketinški aspekt odnosi se na kvalitet međusobno povezanih atributa proizvoda, procesa i sistema kojim kompanija izlazi na tržište gde ciljni kupac daje prednost takvom proizvodu u odnosu na konkurentske. Kupac je taj koji

određuje kvalitet a ne proizvođač. Za ocenu kvaliteta, neophodno je, dakle, poznavati preferencije, potrebe i očekivanja ciljnih korisnika (kupaca).

Posmatrano iz marketing ugla, profesor sa Harvarda David. A. Garvin identifikovao je osam dimenzija kvaliteta koji se odnose na korisničku procenu kvaliteta (očekivanja ciljnih kupaca)¹³. To su: 1) performanse (*performance*) – skup fizičkih atributa proizvoda; 2) specijalne karakteristike (*special features*) – skup uslužnih i simboličkih atributa; 3) pouzdanost (*reliability*) – odnosi se na garanciju kvaliteta; 4) usaglašenost (*conformance*) – sa standardima i specifikacijama; 5) vek trajanja (*durability*) – obezbeđenje pogodnosti za upotrebu u veku trajanja; 6) servisiranje (*servisability*) – skup prepoznatljivih uslužnih atributa; 7) estetske karakteristike (*esthetics*) – skup prepoznatljivih simboličkih atributa; 8) korisnikovo poimanje kvaliteta (*perceived quality*) – subjektivni sud korisnika o kvalitetu određenog proizvoda ili usluge.

Sa razvojem koncepta menadžmenta ukupnog kvaliteta, pored apostrofiranja značaja marketinškog aspekta kvaliteta, ukazuje se sve više i na značaj poslovnog i društvenog aspekta kvaliteta. Ovi aspekti kvaliteta ukazuju da obaveze preduzeća nisu usmerene samo na satisfakciju zahteva kupaca (korisnika) već i na obaveze prema drugim *stakeholderima*. Drugim rečima da kvalitet može biti ocenjivan i sa stanovišta zadovoljenja zahteva društva, zaposlenih, akcionara, strateških partnera i tako dalje.

Poslovni aspekt kvaliteta se odnosi na kvalitet poslovnih procesa kojima se ostvaruje: 1) povećanje efektivnosti i efikasnosti odvijanja poslovnih procesa, 2) eliminisanje zastoja u procesima (*zero defects*); 3) povećanje produktivnosti; 4) snižavanjem troškova poslovanja; 5) dugoročni rast i razvoj preduzeća na tržištu; 6) povećanje profita.

Dugoročna perspektiva preduzeća na tržištu je determinisana rastom tražnje za konkretnim kvalitetnim proizvodom ili uslugom. Kvalitet, pritom, nije nadogradnja, nešto što se može dodati proizvodu ili usluzi, već je rezultat velikog broja procesa. Ono što je u fokusu savremenog upravljanja kvalitetom nije proizvod već proces. Proizvod dobija zahtevane karakteristike, željeni kvalitet, od faze projektovanja i razvoja, preko svih primarnih i podržavajućih aktivnosti pa sve do realizacije. Sve to ukazuje, da upravljanje kvalitetom nije neka izdvojena aktivnost koja se nadograđuje na proizvodne i druge aktivnosti preduzeća, već efektivan i efikasan način za sprovođenje tih aktivnosti.

¹³ Dostupno na: blogdnevnik.hr/2009/04/dimenzijekvaliteta-upravljanjekvalitetom-preduzetništvo

Po svom sadržaju poslovni aspekt kvaliteta obuhvata: 1) organizacioni aspekt upravljačkog sistema; 2) kulturni i bezbednosni aspekt članova organizacije; 3) moralni i etički aspekt poslovanja; 4) ekonomski aspekt održivosti dugoročnih uspešnih rezultata kompanije.

Poslovni aspekt kvaliteta apostrofira značaj: 1) liderstva i participacije nosilaca vrednosti-organizacione kulture (svi menadžeri, svi zaposleni, svi nivoi, sve vreme); 2) strategije brzog odgovora na promeñljive zahteve tržišta i okruženja; 3) procesnog i sistemskog pristupa upravljanja organizacijom; 4) razvoja partnerstva i kooperativnosti sa ključnim stejkholderima kompanije.¹⁴

Društveni aspekt kvaliteta odnosi se na usaglašenost sa zahtevima društvene zajednice. Simbolizuje novu društvenu vrednost. Reč je o sinonimu za izvrsnost i simbolu očekivanja i ostvarenja najboljeg, zahvaljujuću profesionalizmu, veštinama i odgovornosti menadžmenta i zaposlenih za održivi razvoj.¹⁵ Okrenut je kvalitetu življenja svih građana, a usmeren je na obezbeđenje zaštite zdravlja ljudi, zaštiti potrošača, životne okoline, prirodnih resursa kao i zadovoljenje očekivanja društvene zajednice u celinu uz poštovanje etičkih, moralnih, ekoloških, društvenih i profesionalnih normi. Posebno se ističe značaj zaštite potrošača kao direktnog konzumenta aktivnosti preduzeća.¹⁶

Koncept kvaliteta budućnosti integriše sva tri aspekta kvaliteta i razvija se u pravcu sve većeg insistiranja na porastu društvene odgovornosti za biznis i njegovu praksu u cilju unapređenja ekonomskih, ekoloških i društvenih performansi.¹⁷

¹⁴ Prilagođeno prema: Heleta, M., Menadžment kvaliteta, op. cit., str. 7

¹⁵ Ibid., str. 8

¹⁶ Više videti: Ranđelović, D., Ljajić, S. Consumer Protection In Internet Sales – Degree Of Harmonization With The European Union Law, *The European Journal of Applied Economics*, 2017, 14(2): 1-18.

¹⁷ Ibid., str. 9

2. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA TQM

2.1. Istorija kvaliteta

Poznavanje istorije kvaliteta je pretpostavka sistematičnog i serioznog bavljenja kvalitetom. Latinska poslovice *Historia est magistra vitae* (Istorija je učiteljica života) odnosi se na sva područja života i rada, a ima posebnu vrednost u različitim naučnim disciplinama i oblastima. Kvalitet ni po čemu nije izuzetak. Zato je ponavljanje istorije majka mudrosti (*Repetitio mater studiorum est*).

Praistorija kvaliteta. Prve zapise koji ukazuju na naznake sistema kvaliteta nalazimo u Hamurabijevom zakoniku, donetom u Vavilonu, u periodu od oko 3000. godine pre nove ere. U jednom od zakona stoji „ukoliko zidar izgradi kuću koja se sruši i usmrti stanare i sam će biti kažnjen smrću“ (afirmiše odgovornost za kvalitet)¹⁸.

Određene aktivnosti merenja i kontrolisanja kvaliteta primećene su na detaljima egipatskog zidnog slikarstva 1450. godine pre nove ere. Dobro koncipiran metod gradnje, proceduralna konzistentnost i precizni merni instrumenti učinili su da komadi kamena za piramide budu klesani zapanjujućom preciznošću.

Tragovi, (obrisi) kvaliteta u predindustrijskom društvu. Razvojem ljudskog društva, pojavom sela i gradova stvorili su se uslovi za podelu rada i razvoj pojedinih zanata i veština.

U sistemu zanatske proizvodnje kvalitet je obezbeđivan kroz sistem školovanja šegrtu raznih profila (grnčari, obučari...itd.) i obaveznog polaganja završnog ispita kao dokaza veštine i sposobnosti za obavljanje određenog zanata.

Razvojem trgovine i nastankom lanca isporučioaca i trgovaca pojavili su se novi oblici obezbeđenja kvaliteta u vidu garancije kvaliteta. Zanatska udruženja (gilde) su uspostavljala standarde za proizvode i procese, kao i sisteme provere podržavanja dogovorenih standarda, od strane zanatlija članova udruženja.

Rađanje kvaliteta. Sve do 19. veka proizvodnja je bila zanatska i u malim serijama. Sa razvojem industrije, povećanjem specijalizacije i podele rada došlo je do razvoja masovne serijske proizvodnje a samim tim i do povećane potrebe za formalnom kontrolom kvaliteta proizvoda. Dakle, tek je industrijska revolucija,

¹⁸ Kljajić, Ž. *TQM, Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju potounog kvaliteta*, Specijalistički rad, Banja Luka, 2009, str.4

sa stvaranjem fabrika kao mesta gde zaposleno radi mnogo ljudi na istom zadatku, pobudila pravu pažnju menadžmenta prakse i teorije za sistem kvaliteta.

Čovek koji je dao važan doprinos u evoluciji upravljanja kvalitetom bio je Frederik Tejlor. Smatra se i utemeljivačem naučnog pristupa u menadžmentu.¹⁹ Počeo je kao poslovođa u Midvale Steel Company, u Filadelfiji. Verovao je da se produktivnost može povećati razdvajanjem funkcija menadžera i zadataka radnika. Odvojio je funkciju planiranja od izvršne funkcije. Zadatke planiranja je dodelio menadžerima i inženjerima a zadatke vršenja poslovnih operacija prepustio je poslovođama i radnicima. Kontrola kvaliteta je bila jedan od tih zadataka. Osnovna namena je bila da osigura da nijedan neispravan proizvod ne sme da napusti fabriku. Kontrolisanje se sastojalo od provere jedne ili više karakteristika proizvoda sa utvrđenim zahtevima i odnosilo se na materijale, određene faze u izradi proizvoda i gotove proizvode.

Rani koncepti kvaliteta. Nakon II svetskog rata američke kompanije pribegavaju strategiji proizvodnje roba u velikim serijama, kako bi zadovoljili rastuću tražnju. Upravljanje kvalitetom prelazi u odeljenje za kontrolu kvaliteta.

Nekoliko važnih pristupa (konceptija) upravljanja kvalitetom razvijeno je 50-ih godina 20. veka. Koncept kontrole kvaliteta J. Juran²⁰ (kasnije objavljena kao Juranova trilogija); A. Fengerbauma – totalna kontrola kvaliteta²¹; E. Demingov integrisani koncept kvaliteta (prerastao u četrnaest tačaka upravljanja kvalitetom)²²; Philip PH. Krozbihev preventivni menadžment kvaliteta²³ itd.

¹⁹ Figar, N., *Osnovi menadžmenta*, Studentski centar Niš, 2001, str. 14.

²⁰ Juran, J.M. *Quality Control Handbook*, 3rd edn. McGraw-Hill, New York, 1974

²¹ Feigenbaum, A.V. *The new quality for the twenty first century*, TQM Mag, 11/6, 1999, pp. 376-383

²² Deming, W.E. *Out of crisis*, MIT Press, Cambridge, mass, 1986

²³ Crosby, P. *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York, 1979

Tokom narednih dvadeset godina dosledne primene upravljanja kvalitetom, razvoja brojnih pristupa i tehnika²⁴ (QC, CWQC²⁵, Kamban, Kaizen, 5C, J Idoka, Taguč, Poka Yoke, SMED...) i uz pomoć brojnih stručnjaka (Išikava, Šingo, Šno, Taguč...) i industrijalaca kao što su Tojota²⁶, Honda, proizvodi japanske industrije postali su dominantni na svetskom tržištu. Prepoznatljivi kvalitet izvoznih proizvoda poboljšao je imidž i renome države ali i podstakao ekonomski razvoj Japana.

Doba rastuće konkurencije i afirmisanja kvaliteta. Širenje industrijalizacije i uvećanje konkurentske ponude proizvoda kompanija iz novo industrijalizovanih zemalja na globalnom svetskom tržištu, vremenom je uticalo da ponuda premaši tražnju. U eri rastuće konkurencije preduzeća sve više prepoznaju kvalitet kao izvor konkurentske prednosti. Inženjeri i dizajneri procesa fokusiraju sve više pažnju na poboljšanje kvaliteta fizičkih atributa proizvoda (npr. upotrebljivost, pouzdanost, trajnost, usaglašenost itd.).

Doba TQM-a. U okviru poslovne prakse, japanske kompanije prve uvode koncept kvaliteta. Na primer Tojotin sistem blagovremene dostave (kvalitet na izvoru i brzi odgovor) i sistemi upravljanja kvalitetom odozdo prema gore (tzv. krugovi kvaliteta) postaju predmet interesovanja zapadnih kompanija. Stiču se potrebna iskustva, nadograđuju nova znanja i ideje i razvijaju se različiti modeli TQM-a²⁷ (kao što su Motorolin six sigma concept, Tojotin lean management i slično).²⁸ Sa dinamičkim rastom konkurencije, pojavom novih aktera na globalnom svetskom tržištu prestalo je biti važno samo konkurentnost jačati unapređivanjem funkcionalnih performansi proizvoda i snižavanjem troškova. Kvalitet više nije samo fokusiran na proizvodni proces (tzv. malo k) već postaje

²⁴ Juran, J., Defeo, J.A. *Jurans Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence; Sixth Edition, Quality's Impact on Society and the National Culture*, Chopter, McGraw-Hill, Professional, New York, 2002

²⁵ U 1960-im godinama u Jpanu je razvijen pristup CWQC (*Company Wide Quality Control*) – upravljanje kvalitetom unutar cele kompanije- koji se vrlo često poistovećuje sa TQM konceptom (definisanim od strane K. Išikave)

²⁶ Tojota proizvodni sistem (*Toyota production sistem*) -TPS- poznat u Americi kao *lean* proizvodnja ili *just in time system*

²⁷ Dotchin, J., Oakland, J. Theories and Concepts in total quality management, *Total Quality Manag*, 3(2), 1992, pp. 133-145

²⁸ Schoberger, R., *Best practices in lean Six Sigma Process improvement*, Wiley Hoboken, New York, 2008

strateški imperativ inkorporiran u korporativnu strategiju preduzeća (tzv. veliko K)²⁹.

Doba inovacije menadžmenta kvalitetom. Padom Berlinskog zida 1989. godine, počinje nova era kvaliteta sa globalizacijom svetske privrede. Prevagu u konkurentskom nadmetanju kompanija na globalnom tržištu dobija kvalitet nastao kao rezultat kolaborativnih inovacija. On je uslov za tržišni uspeh.

Danas se upravljanje kvalitetom više ne zasniva samo na zadovoljenju standarda kvaliteta proizvodno-uslužnog paketa usklađenog sa zahtevima kupaca, već na strateškom imperativu – organizovanim inovacijama koje obezbeđuju vrhunski kvalitet proizvoda svetske klase koji je više od očekivanja ciljnih korisnika.

Inovacije u oblasti menadžmenta kvaliteta moguće je definisati kao proces implementiranja novih ideja ili pristupa koji stvaraju novu ili veću vrednost³⁰. Inovacije u oblasti kvaliteta nastaju kao rezultat: 1) uvođenja novih modela TQM-a; 2) redizajniranja arhitekture lanca vrednosti za veću efikasnost; 3) razvoja novih proizvoda; 4) kreiranje dodatne vrednosti za potrošače itd.³¹

Jedini način da se ostvari održiva konkurentska prednost u savremenim uslovima je kontinuitet stvaranja novih ideja i primena inovacija (1.0 zatvoreni, 2.0 kolaborativnih, 3.0 otvorenih inovacija).³²

Inovativnost podrazumeva permanentno iznalaženje načina da se konkuriše drugim preduzećima u grani, modifikacijom postojećih pristupa, metoda i modela TQM-a. Društveno odgovorno poslovanje postaje imperativ savremenog ambijenta. Tako poslovanje afirmiše sve efektivnije upravljanje kvalitetom ekoloških i socijalnih performansi.³³

²⁹ Evans, J., Lindsay, W. *Managing for quality and performance excellence*, South-Western Lengage Mason, OH, 2012

³⁰ Lee, S., Olson, D. *Congervenomics: strategic innovation in the convergence era*, Gover, Surrey, UK, 2010

³¹ Ibid., pp.17

³² Lee, S, Olson, D., Trimi, S. Co-innovation: Convergence collaboration, and co-creation for organizational values, *Manag*, Dec 50(5), 2012, pp. 817-831

³³ Ljajić, S., Backović, N., Elfić – Zukorlić, E. Social Responsibility and Sustainability - Strategic Business Imperatives of New Epoch, The 1st International Conference on Social Sciences and Humanities, 2016, pp. 353-368

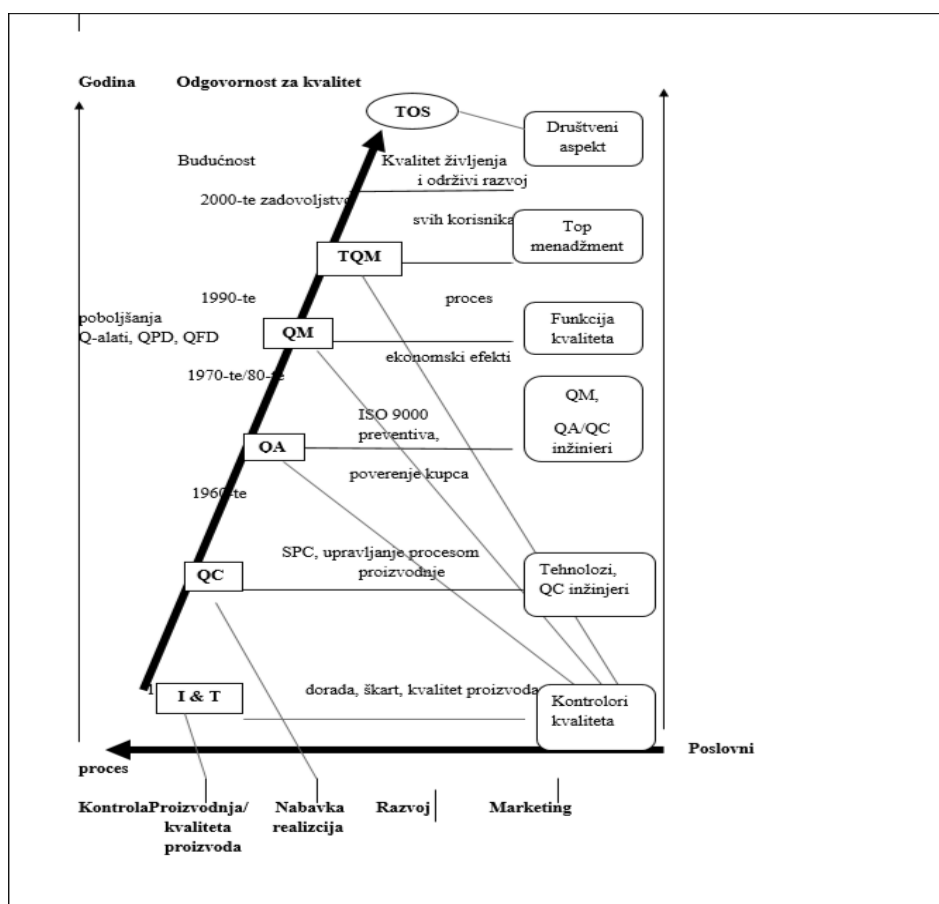
S obzirom da su pored ekonomske, ekološka i društvena komponenta noseći stubovi održivog razvoja, TQM koncepti su inovirani uvođenjem dimenzija koje odražavaju održivi razvoj. Suštinska vrednost novog koncepta TQM-a ogleda se u nameri da se upravljanje ekološkom i socijalnom dimenzijom kvaliteta integriše u sveobuhvatnu korporativnu strategiju.

2.2. Od tradicionalnog ka savremenom konceptu kvaliteta

Za savremeno shvatanje kvaliteta potrebno je poznavanje novije istorije razvoja kvaliteta u 20. veku, posebno u njegovoj drugoj polovini, nakon završetka II svetskog rata.

Koncept kvaliteta imao je svoj evolutivni tok. Reč je, *de facto*, o dva razdoblja. Prvo 1930-1980. godine u kome se koncept kvaliteta vezuje za kvalitet proizvoda i drugo; od 1980. do danas u kome se koncept kvaliteta vezuje za kvalitet upravljanja.

U akademskoj literaturi razvoj koncepta kvaliteta u ovom periodu ima fazni karakter, što se može slikovito prikazati i na sledeći način.



Slika 2, Razvoj koncepta kvaliteta

Izvor: Heleta, M. *Menadžment kvaliteta*...op. cit., str. 55

Kontrolisanje i ispitivanje se smatra prvom fazom u evoluciji upravljanja kvalitetom. Reč je o periodu masovne serijske proizvodnje (30-ih godina 20. veka), koji je zahtevao formiranje posebnih odeljenja za proveru kvaliteta, uglavnom na bazi tehničkih aspekata i otklanjanja škarta.

Kontrolisanje se sastojalo u poređenju ili proveravanju jedne ili više tehničko-tehnoloških karakteristika proizvoda sa utvrđenim zahtevima. Primenjivalo se na materijale, komponente, na određene faze u izradi proizvoda i gotove proizvode.

Najveća zamerka ovakvom vidu kontrole je da nije dala zadovoljavajuće rezultate, pre svega zato što je fokus bio na kontroli završnih proizvoda a ne na preventivnoj kontroli tokom procesa izrade, koja omogućava preduzimanje korektivnih mera pre nego što se registruju odstupanja.

Kontrola kvaliteta proizvodno tehnoloških procesa se smatra drugom fazom u evoluciji upravljanja kvalitetom. Reč je o vremenskom periodu kasnih 40-ih do kasnih 50-ih godina 20. veka, čiji su početak obeležili gurui (pioniri savremenog) kvaliteta poput Deminga, Juran, Feigenbauma.³⁴ Dolazi do razvoja primene statističkih metoda upravljanja kvalitetom koje su u funkciji praćenja proizvodno tehnološkog procesa, bez uključivanja menadžmenta u proces kontrole kvaliteta.

Uočeno je da defekti na proizvodima nastaju u različitim fazama procesa proizvodnje i najstrožom kontrolom nije ih moguće eliminisati. Zato se smatralo da je neophodno, raditi na sprečavanju uzroka nastanka defekta u proizvodnom procesu. Interesovanje istraživača i inženjera počinje da se vezuje za korišćenje rezultata ispitivanja slučajno odabranih uzoraka i usavršavanje metoda koje omogućavaju da se bolje razumeju problemi upravljanja kvalitetom proizvoda u serijskoj proizvodnji.

Daljim razvojem ovih i drugih sofisticiranih metoda i tehnika kvaliteta (u 60-im i ranim 70-im godinama 20. veka), posebno od japanskih stručnjaka (Išikave, Tagučija i Singoa) prvensteno Išikave, kontrola kvaliteta se širi i na

³⁴ Sa Demingovim izučavanjem kvaliteta započeo je zapravo razvoj koncepta kvaliteta u novijoj istoriji. Implementacija ovog koncepta vezuje se za poslovnu praksu japanskih kompanija. U fokusu istraživanja Deminga je unapređenje kvaliteta poslovnih procesa u funkciji satisfakcije potrošača. Juran naglašava strategijski pristup kvalitetu i ističe značaj planiranja unapređenja kvaliteta.

ostale poslovne procese van proizvodnje. Različite aktivnosti i metode se koriste u cilju postizanja i održavanja kvaliteta proizvoda, procesa i usluga.³⁵

Išikava posebno naglašava značaj angažovanja svih zaposlenih na unapređenju kvaliteta. Reč je o fokusu na izgradnji kulture kvaliteta koja podrazumeva kreativnu atmosferu u kojoj je svaki zaposleni odgovoran i inspirisan da uočava probleme i predlaže rešenja za unapređenje kvaliteta. Razvijanje svesti o inovativnoj kulturi kvaliteta motiviše se kroz učenje i obuku zaposlenih na svim nivoima. Ovi koncepti kvaliteta predstavljaju rudimentarnu najavu savremenog koncepta totalnog upravljanja kvalitetom (TQM).

Obezbeđenje kvaliteta je treća faza u evoluciji upravljanja kvalitetom. Početak 70-ih godina 20. veka karakteriše sistemski pristup razvoju metoda i tehnika kvaliteta, uz pomoć kojih se vrši prevencija stvaranja defekta, a ne njihovo kontrolisanje. Do punog izražaja u ovoj fazi razvoja sistema kvaliteta dolazi posvećenost menadžera da rade na stvaranju organizacione kulture kvaliteta kod zaposlenih koja će proizvodnju bez greške promovisati u svakodnevno uobičajeno ponašanja. Od svakog pojedinačno se traži da najkvalitetnije obavlja svoj posao, jer samo na taj način se može raditi bez nekvalitetnih proizvoda, odnosno bez greške (princip „proizvodnja bez greške“ ili proizvodnja sa nultim defektom). Nije dovoljno da je većina zaposlenih uključena u program obezbeđenja kvaliteta, moraju biti svi uključeni. Zadatak je menadžera da sve podsisteme mobilišu i motivišu da deluju na realizaciji kontinuiranog obezbeđenja kvaliteta organizacije jer na taj način preduzeće postiže sinergetski efekat. To znači da je ukupan rezultat organizacije sistema veći od zbira rezultata njegovih podistema koji čine: divizije, odeljenja, timovi, pojedinci, različiti nivoi menadžmenta i drugo.

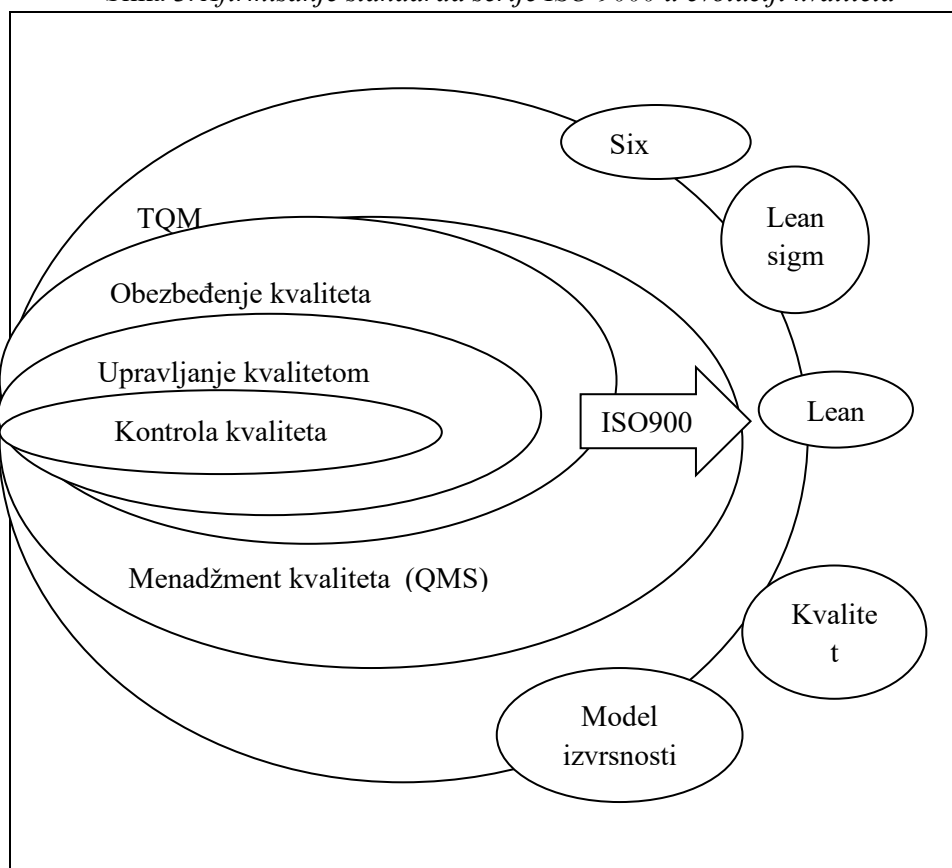
Kontinuiranim obezbeđenjem kvaliteta top menadžment stiče poverenje eksternih stejkholdera pre svega kupaca čije zahteve uvažava i njima se prilagođava. Kupac je taj koji određuje kvalitet a ne proizvođač. Orijentacija na korisnike ukazuje da je koncept kvaliteta marketinški zasnovan. To podrazmeva usaglašenost sa zahtevima korisnika, ne samo u sferi proizvodnje već i tokom projektovanja, razvoja, ugradnje i servisiranja kao i ocenjivanje i proveru funkcionisanja sistema kvaliteta (uključujući dokumentaciju).

³⁵ Primeni različitih statističkih metoda pripada posebno mesto. U najširoj upotrebi se nalaze sledećih sedam: prikupljanje podataka, histogrami, pareto dijagrami, dijagrami uzorka i posledica (Išikava dijagrami), stratifikacija, dijagrami rastura i kontrolne karte (Bergman, B., Klefsjo, B. Customer needs... op., cit., str. 188-205)

Nastajanje ove faze razvoja kvaliteta bilo je pod snažnim uticajem velikih kupaca iz javnog sektora (nabavki za naoružanje, vojnu opremu, izgradnje nuklearnih centrala i osvajanja kosmosa). Odgovarajući zahtevi korisnika, koji se odnose na organizaciju i metode (tehnike kvaliteta), unose se u ugovorne odredbe o obezbeđenju kvaliteta. Ugovorne odredbe, zajedničke za ugovore o nabavci sličnih vrsta proizvoda dobijaju oblik standarda. U pitanju su bili prvi začeci uvođenja standarda o obezbeđenju kvaliteta.

U ovoj fazi razvoja sistema kvaliteta dolazi do afirmacije standard serije ISO 9000 (Slika 3)

Slika 3. *Afirmisanje standarda serije ISO 9000 u evoluciji kvaliteta*



Uvođenje ovih standarda označava da se kontrola kvaliteta sprovodi na sistematičan način, odnosno da se kroz planske i sistemske aktivnosti uspostavlja odgovarajuće upravljanje kvaliteom. Reč je o primeni različitih pristupa koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema kvaliteta, osigaranja i usaglašenosti sa zahtevima kvaliteta i za ostvarenje dugoročne doslednosti ovog sistema.

Upravljanje kvalitetom je sledeća, četvrta faza u evoluciji sistema kvaliteta. Naglašava upravljanje kvalitetom kao posebnu menadžment funkciju koja ima za cilj postizanje visoke profitabilnosti preko konkurentnije ponude visoko-kvalitetnih proizvoda na tržištu. Fokus je na postizanju veće produktivnosti i efektivnosti u funkciji satisfakcije potrošača ponuđenim kvalitetom i cenom. Poželjna je relacija: visok kvalitet proizvodno uslužnog paketa-niski troškovi-visoka profitabilnost.

Nije dovoljno proizvesti visokokvalitetne proizvode uz visoke troškove, jer je onda program upravljanja kvalitetom nerentabilan i ekonomski neopravdan. Stoga se smatra da je upravljanje ukupnim troškovima kvaliteta (TCM) efikasna primena ekonomskih i tehnoloških metoda za planiranje i kontrolu kvaliteta resursa, procesa, troškova profitabilnosti i rizika.³⁶

Sve vrste troškova i troškovi svih aktivnosti moraju biti minimalni, kako bi i ukupni troškovi bili najmanji mogući. Takav cilj je moguće postići samo angažovanjem svih zaposlenih. Zadatak je menadžera da politiku kontinuiranog smanjenja troškova prevedu u svakodnevnu akciju svakog člana organizacije. Ovaj koncept, dakle, usmeren je ka unutrašnjosti kompanije, njenim resursima i njenoj racionalnoj upotrebi. Suština efikasnosti je angažovanje i korišćenje resursa „na pravi način“. Cilj je maksimiranje finansijskih neto efekata na kratak rok (preko optimiziranja troškova upotrebe resursa ali i satisfakcije potrošača ponuđenim kvalitetom i cenom). Period 80-ih godina 20. Veka je vreme kada dolazi do široke primene serije standarda ISO9000 kao sistema upravljanja kvalitetom (QMS). Reč je o sertifikovanom sistemu koji dokumentuje procese, procedure i odgovornosti za postizanje definisanih politika i ciljeva i najavljuje razvoj savremenog koncepta kvaliteta.

Upravljanje ukupnim kvalitetom (TQM) je peta faza u evoluciji sistema kvaliteta. Primena ovog koncepta u praksi započinje sa japanskim MNC 80-ih godina 20. veka da bi 90-ih godina bio prihvaćen i od strane drugih, posebno liderskih kompanija u svetu. Kvalitet postaje pokretačka snaga menadžmenta i sredstvo za kontinuirano poboljšanje poslovanja. Reč je o sastavnom elementu poslovnog razmišljanja, neizbežnom strategijskom alatu savremenog biznisa.

³⁶ Fisher, D., Westney, R., Gupta, V. Total Cost Management, A New Approach; *Industrial Management*, 3/1994, pp. 2

Primenom principa menadžmenta kvaliteta na sve aspekte poslovanja dolazi se do koncepta menadžmenta ukupnog kvaliteta.

Sa razvojem ICT i rastućim zahtevima sve probirljivijih korisnika (potrošača) na globalnom tržištu, kvalitet postaje dominantan faktor konkurentske prepoznatljivosti kompanija.

Kvalitet se više ne posmatra iz perspektive dominantnih profitnih interesa proizvođača. Primat na lestvici poslovnih ciljeva dobija strategijska orijentacija preduzeća obezbeđenjem dugoročnog trenda kontinuiranog poboljšanja kvaliteta svojih proizvoda, procesa i aktivnosti na način koji je vrednovan od korisnika (kupaca i uže i šire društvene zajednice).

Sposobnost preduzeća da opstaje i raste u savremenom okruženju zasniva se na konkurentskoj prednosti koja se oslanja na kontinuirano unapređenje ukupnog kvaliteta koji je rezultat umrežavanja kompetencija poslovno povezanih preduzeća.

Preduzeća kreiraju svoju budućnost na podlozi unapređenja kvaliteta inovacija u međuzavisnosti i sadejstvu sa drugim subjektima. Doprinos inovaciji kvaliteta daju svi konstituenti kompanije kroz učešće u podržavanju i poboljšanju kvaliteta procesa, proizvoda i usluga, brzini isporuke i fleksibilnosti³⁷. Reč je o afirmisanju tzv. kolaborativne inovativne kulture kvaliteta koju podržavaju svi ključni stejkholderi organizacije, okupljeni oko zajedničkih ciljeva i interesa. Ova pak omogućuje sposobnost prilagođavanja preduzeća i brzinu odgovora na izmenjene zahteve tržišta. Masovna prodaja zamenjuje se masovnim prilagođavanjem ponude zahtevima korisnika (tražnje). Koncept efikasnosti biva podređen konceptu efektivnosti. Reč je o konceptu usmerenom ka spoljašnjem tržištu, odnosno ka ispunjenju zahteva ciljnih korisnika (kupaca) i drugih ključnih stejkholdera.

Kontinuirana usmerenost na promenljive zahteve i signale sa tržišta (šireg okruženja) zahteva od preduzeća da razvije i unapređuje kvalitet svojih proizvoda, procesa i aktivnosti i adekvatno odgovori na savremene izazove (inovativne poteze konkurencije, zahteve potrošača i društvene zajednice).

Ovaj koncept podrazumeva liderstvo i izbor kolaborativne strategije koja je usmerena ka: 1) osvajanju superiorne konkurentske pozicije (prepoznatljivim

³⁷ Bruce, S.H., Chen, S.K. The Impact of ISO 9000 on TQM and business performance, *Journal of Business and Economics studies*, 13(2), 2007, pp. 1-23

kvalitetom) i 2) realizaciji stratejskih i finansijskih interesa i ciljeva kompanije i njenih stakeholdera.

Menadžment ukupnog kvaliteta se zasniva na neprekidnom poboljšanju funkcionisanja organizacije, rada i svakog pojedinca. Započinje sa identifikovanim potrebama i zahtevima sredine, nastavlja sa planiranjem kvaliteta, operacionalizuje se sa obezbeđenjem odgovornosti za kvalitet a završava kontrolom kvaliteta i kontinuiranim unapređenjem kvaliteta uskladu sa zahtevima i signalima tržišta i okruženja.

Stalno poboljšanje i unapređenje kvaliteta se odnosi na proizvode i usluge, organizacione (upravljačke) sisteme kojima se ostvaruje dodatna vrednost za kupce i druge ključne stakeholdere preduzeća (zaposlene, strateške partnere, društvenu zajednicu).

TQM je dakle, orijentisan na sve aspekte poslovanja, za razliku od prethodne faze orijentisane samo na poslovne procese. Razvio se na podlozi dokumentovanog sistema kvaliteta prema seriji standarda ISO 9000.

Upravljanje ukupnim kvalitetom je menadžment pristup okrenut prema stratejskim ciljevima kompanije (satisfakciji kupaca, strateških partnera i društva u celini) na dugi rok.

Ovakav pristup u savremenim uslovima privređivanja je neophodan da bi se ostvarila konkurentna prednost. Reč *ukupni* izražava tendenciju da svi zaposleni preko svake funkcije i nivoa u organizaciji teže unapređenju kvaliteta. Reč *kvalitet* asocira na izvrsnost svakog aspekta poslovanja. Menadžment ukazuje da se teži kvalitetu celokupnog upravljačkog procesa i ostvarivanju dugoročne doslednosti organizacije kao sistema.³⁸

Koncept poslovne izvrsnosti je najnovija faza u evoluciji sistema kvaliteta. Na osnovu implementacije različitih modela TQM-a, krajem prve decenije 21. veka razvijeni su brojni modeli poslovne izvrsnosti. Iako različiti po svom sadržaju u fokusu im je unapređenje kvaliteta celokupnog poslovanja, čime je težište definitivno pomeren sa kvaliteta proizvoda i procesa na kvalitet integralnog upravljanja poslovnim sistemom.

Upravljanje kvalitetom ukupnog poslovanja usaglašeno je sa novim trendovima u okruženju i politikom održivog razvoja koja stavlja naglasak na neekonomske dimenzije poslovanja (etičke, ekološke, društvene). Drugim rečima

³⁸ Đuričin, D., Jnošević, S. *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 517

radi se o posvećenosti organizacije ne samo marketinškim i poslovnim već i društvenim aspektima kvaliteta, kroz afirmisanje koncepta društveno odgovornog poslovanja, sve snažnije prisutnim u poslovnoj praksi liderskih kompanija u svetu. Reč je o višedimenzionalnom (integralnom, holističkom) konceptu kvaliteta koji respektuje podjednako ekološke zahteve, poštovanje etičkih normi i moralnih vrednosti čoveka, korporativnoj odgovornosti organizacije prema internim (zdravlje, bezbednost i prava zaposlenih) i eksternim stejkholderima (razvoj i briga za društvenu zajednicu) potpunoj transparentnosti poslovanja kompanije, racionalnom korišćenju oskudnih resursa itd.³⁹

Može se zaključiti iz napred iznetog da je koncept kvaliteta imao svoj evolutivni tok. Reč je, *de facto* o dva razdoblja. Prvo od 1930. do 1980. u kome se koncept kvaliteta uglavnom vezuje za kvalitet proizvoda i drugo, od 1980. do danas u kome koncept kvaliteta vezujemo za kvalitet upravljanja.

Prelomna tačka u nastanku, razvoju i implementaciji novog koncepta kvaliteta jeste trend kada se sa kvaliteta proizvoda i proizvodnog procesa prešlo na kvalitet menadžmenta. U fokusu ovog pristupa je usklađivanje svih poslovnih funkcija, procesa i aktivnosti u kompaniji sa zahtevima korisnika.

Novi koncept kvaliteta nije u funkciji samo satisfakcije ciljnih potrošača već i satisfakcije drugih stejkholdera preduzeća (zaposlenih, strateških partnera, uže i šire društvene zajednice).

Tradicionalni koncept kvaliteta u fokusu ima kvalitetan proizvod koji zadovoljava standard. Predmet interesovanja je dakle, ispunjavanje tehničko tehnoloških (funkcionalnih) zahteva korisnika. Tradicionalno shvatanje kvaliteta je orijentisano na proizvodnju i podrazumeva usklađenost proizvoda i proizvodnih (funkcionalno tehničkih) specifikacija koje predstavljaju normu za ocenu kvaliteta proizvoda. Zbog toga se pojam kvaliteta često dovodi u vezu sa kontrolom koja predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata obezbeđenja kvaliteta u procesu masovne serijske proizvodnje.

Savremeni koncept kvaliteta u fokusu osim standarda, zadovoljava potrebe, želje i očekivanja kupaca i drugih *stakeholdera* kompanije. Ovaj koncept zasniva se na sistemskom (holističkom) pristupu u upravljanju kvalitetom. To je sistem koji za razliku od tradicionalnog koncepta kvaliteta, počinje sa istraživanjem zahteva korisnika i završava sa isporukom prepoznatljivog kvaliteta superiorne vrednosti koji ispunjava zahteve korisnika i satisfakciju njihovih

³⁹ Prilagođeno prema: Heleta., M, *Menadžment kvaliteta*, op. cit., str. 62

očekivanja. Obuhvata četiri podsistema: planiranje kvaliteta, kontrolu kvaliteta, osiguranje kvaliteta i preprekama unapređenju kvaliteta.

2.3. Gurui menadžmenta kvaliteta

Valter Šuhart



Valter A. Šuhart (Walter A. Shewhart) je američki ekonomista i jedan od rodonačelnika i najznačajnijih predstavnika menadžmenta kvaliteta i osnivač statističke kontrole kvaliteta. Rođen je 1891. godine u Nju Kantonu u državi Illinois, a umro je 1967. u Troi Hillsu u Nju Jerseiju. Diplomirao (1913) je i magistrirao (1914) na Univerzitetu u Illinoisu, a 1917. godine doktorirao je fiziku na Kalifornijskom univerzitetu u Berkliju. Paralelno je gradio i akademsku i profesionalnu karijeru kao inženjer. Snažna naučna (akademska) osnova i inženjerska praksa omogućili su mu da ostvari velika dostignuća u razvoju menadžmenta kvaliteta.

Šuhart je imao bogatu akademsku karijeru. Predavao je na univerzitetima u Illinoisu i Kaliforniji i kratko vreme vodio odsek za fiziku u Viskonsin Normal školi u LaKruzu (Wisconsin Normal School in LaCrosse). Takođe je predavao o menadžmentu kvaliteta i primenjoj statistici na Univerzitetu u Londonu, Stevanovom tehnološkom institutu, postdiplomskoj školi Ministarstva poljoprivrede SAD i Indije. Bio je član gostujućeg odbora na Harvard-ovom Odeljenju za društvene odnose, počasni profesor u Rutgers-u i član savetodavnog odbora odeljenja za matematiku u Princetonu.

Najveći deo profesionalne karijere Šuhart je proveo radeći kao inženjer i matematičar u kompaniji Vestern Elektrik (od 1918. do 1924. godine), a zatim u Bell Telephone Laboratories, gde je kao tehničko osoblje radio u nekoliko odeljenja od 1925. do penzije 1956. godine. Tokom prve decenije 20. veka telefonski sistem koji je dizajnirao Bell Labs i pretežno ga proizvodio Vestern Electric narastao je iz malog lokalnog u transkontinentalni telekomunikacioni sistem. Sa rastom telefonskog sistema stigle su prepreke i izazovi. Nije bilo telefonskih zvana i kuka za kačenje, kablovi su često bili neispravni, nije bilo biranja, dugmića ili čak tona biranja. Svi ovi sastavni delovi telefonskog sistema koji su u kasnijem periodu značajno olakšali i unapredili analognu telefoniju, u tom periodu još uvek nisu postojali. Naučnici i inženjeri u Bell Labs radili su u okruženju koje je jedan istraživač opisao kao „okruženje bogato problemima.“ Da bi obezbedio da novi delovi i izumi koji su napravljeni odgovaraju zadatim

zahtevima i kvalitetu, Šuhart je razvio tehniku upravljanja pomoću statistike, koja je uskoro bila poznata i kao „kontrola kvaliteta“.⁴⁰

Šuhart je istovremeno i naučnik (teoretičar) i praktičar koji je uspešno povezao statistiku, inženjerstvo i ekonomiju i postao poznat kao otac moderne kontrole kvaliteta. Trajni i opipljivi dokaz o tom zajedništvu po kojoj je on najpoznatiji je kontrolni grafikon, jednostavan ali vrlo efikasan alat koji je predstavljao početni korak ka onome što je Šuhart nazvao formulacija naučne osnove za osiguranje ekonomske kontrole.

Kada se Šuhart pridružio Odeljenju za inspekcijski inženjering u fabrici Vestern Electric Hatorne 1918. godine, industrijski kvalitet je bio ograničen na pregled gotovih proizvoda i uklanjanje neispravnih proizvoda.⁴¹ Šuhart je kritikovao ranije definicije kvaliteta smatrajući da postoje konkretne mere kvaliteta za svaku vrstu proizvoda, odnosno Šuhart je kvalitet posmatrao kao veličinu koja se može meriti i izraziti bročano različitim vrednostima.⁴² Takođe Šuhart je istakao da se standardi u obliku merljivih fizičkih karakteristika proizvoda menjaju u skladu sa promenama želja kupaca, kako bi se realizovala ekonomska vrednost. Ova perspektiva posmatranja kvaliteta pretpostavlja da kvalitet određuje kupac na osnovu nivoa do kojeg proizvod zadovoljava njegove potrebe.⁴³

Do značajne promene u kontroli kvaliteta došlo je 1924. godine kada je Šuhart osmislio originalnu verziju statističke kontrole kvaliteta (SQC). Za potrebe kontrole kvaliteta serijske proizvodnje u elektroindustriji Šuhart je počeo da istražuje problem varijacije otpadaka i škarta u procesu proizvodnje. Da bi mogao da izučava ove pojave razvio je kontrolni dijagram. Kontrolni limit na kontrolnom dijagramu predstavljao je smernicu za sprovođenje procesa ukljanjanja onoga ono što je on nazvao rasporedivim uzorcima varijacije, a s ciljem sprečavanja proizvodnje defektnih proizvoda u budućnosti čime je stvorio mogućnost da se na osnovu statističkih podataka iz prošlosti i teorije verovatnoće predvidi kvalitet proizvoda u budućnosti.

⁴⁰ Gertner, J. *“The Idea Factory Bell Labs and the Great Age of American Innovation.”*, 2012

⁴¹ "Western Electric - *A Brief History*". The Porticus Centre.

⁴² Shewhart, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York, (1931), p. 37.

⁴³ Ibid. str. 54.

George Edvards, Šuhartov tadašnji šef opisao je njegov doprinos: "Dr Šuhart je pripremio mali memorandum veličine jedne strane. Otprilike na trećini te stranice je nacrtan jednostavan dijagram koji bismo danas svi prepoznali kao šemu dijagrama kontrole. U tom dijagramu i kratak tekst koji mu je prethodio i sledio iznesena su sva suštinska načela i razmatranja koja su uključena u ono što danas nazivamo kontrola kvaliteta procesa."⁴⁴

Šuhart je želeo da statistička teorija služi potrebama industrije. Spadao je u grupi onih stručnjaka koji uvek traže bolji način, odnosno koji su okrenuti unapređenu kvaliteta i produktivnosti. Kao čovek nauke koji je strpljivo razvijao i testirao svoje ideje i ideje drugih, bio je pronicljiv posmatrač dešavanja u svetu nauke i tehnologije. Dok današnja literatura raspravlja o stohastičkoj prirodi bioloških i tehničkih sistema i diskutuje o mogućnostima primene statističkih metoda u ovim oblastima, Šuhart je zapravo među prvima pokazao kako to treba učiniti. U tom pogledu, Šuhart je bio istinski pionir u oblast kontrole kvaliteta. Njegov monumentalni rad, *Ekonomska kontrola kvaliteta proizvedenog proizvoda*, objavljen je 1931. godine i smatra se potpunim i temeljnim izlaganjem osnovnih principa kontrole kvaliteta (nema proizvodnje bez merenja, nema merenja bez podataka, nema podataka bez analize i nema analize bez povratnih informacija i korektivne akcije) i osnova statističke kontrole kvaliteta.

Šuhart je razvio statističku kontrolu kvaliteta kao analizu rezultata merenja procesa i proizvoda na osnovama teorije verovatnoće. Statistička kontrola kvaliteta nastala je kao efikasnija alternativa u odnosu na pregled, odnosno kontrolu svakog pojedinačnog proizvoda. U okviru ovog modela razvijeni su planovi prihvatljivosti koji za datu veličinu uzorka predviđaju prihvatljiv broj defektnih proizvoda.⁴⁵ Potrebno je nadgledati procese i otklanjati uzroke nezadovoljavajućih performansi u svim fazama procesa proizvodnje i kontrole kvaliteta.⁴⁶

Statističar Elis R. Ot je opisao razvoj grafikona kontrole kvaliteta: „Šuhart je simulirao teorijske modele obeležavajući brojeve na tri različita skupa

⁴⁴ Bergman, B., Klefsjö. B.. *Quality from customer needs to customer satisfaction*.

Second edition. Studentlitteratur, Lund available by ASQ Quality Press, 2003.

⁴⁵ Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G., Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York, 1994. p. 52.

⁴⁶ Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., Menadžment i strategija, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016. str. 782

metalom-obloženih pločica. Zatim je koristio običnu kuhinjsku činiju – tzv. činiju Šuhart – u kojoj je državo grupu pločica jer su uzorci različitih veličina uzeti iz tri različite populacije. Posuda sa različitim pločicama je igrala glavnu ulogu u razvoju ideja i formulisanju metoda koje su kulminirale u kontrolnim listama Šuhart-a.⁴⁷

Iako su Šuhartove ideje o kontrolnim listama usvojene u kompaniji Vestern Electric, one su imale ograničen uticaj izvan kompanije sve do kasnih 1930-ih, kada je počeo da sarađuje sa Edvardom Demingom koji je tada radio u Odeljenja za rat američke federalne vlade. Deming je pozvao Šuhart-a da održi seriju razgovora u Odeljenju za rat, koje je Deming kasnije uredio za objavljivanje. Ubrzo nakon toga, Šuhart, Deming i drugi inženjeri i statističari su sarađivali sa Odeljenom za rat američke federalne vlade, kreirajući niz planova za inspekciju uzoraka koji su objavljeni kao MILSTD (United States defense standard ili kako se uobičajeno nazivaju vojni standardi - military standard) serija koje se i danas koriste u Sjedinjenim Državama i širom sveta.

Šuhart je 1939. godine napisao Statistički metod sa stanovišta kontrole kvaliteta i stekao priznanje u statističkoj zajednici. Pored toga, objavio je brojne članke u stručnim časopisima, a mnogi od njegovih radova održani su interno u Bell Laboratories. Kao konsultanta, Šuhart je osim u Odeljenje za rat američke vlade radio i za Ujedinjene nacije i indijsku vladu, a bio je aktivan u Nacionalnom istraživačkom savetu i Međunarodnom statističkom institutu. Bio je počasni član Engleskog Kraljevskog statističkog društva i Kalkutskog statističkog udruženja. Bio je saradnik Instituta za matematičku statistiku, Američkog udruženja za unapređenje nauke i Američkog statističkog udruženja, i saradnik Ekonometrijskog društva, Međunarodnog statističkog instituta i Njujorške akademije nauka. Više od 20 godina bio je prvi urednik Matematičke statističke serije (Mathematical Statistics Series) koju su objavili Džon Vili i sinovi (John Wiley and Sons).

Značajni faktor uspeha Šuharta bilo je njegovo traženje saradnika i uvažavanje i razvijanje njihovih ideja, metodički kultivisanje tih izvora i izvlačenje iz njih informacija i saveta na naučno i praktično odgovarajući način. Šuhart je bio veoma poštovan od strane saradnika i kolega usled njegovog prijateljskog pristupa i iskrenog interesa za rad, dostignuća i potrebe njegovih saradnika. Možda najbolji opis njegove ličnosti je dat u govoru predsednika odbora koji je dodelio prvu Šuhart medalju: „Čin dodele medalje usredsređuje pažnju javnosti na primaoca, otkrivajući u jasnom svetlu njegove osobine koje su osvojile poštovanje savremenika. Koje su odlike koje nas navode da tako

⁴⁷ Ellis R.O., Tribute to Walter A. Shewhart, 1967

počastimo čoveka da mu dodelimo medalju? Pre svega, on mora imati intelektualne sposobnosti, što mu omogućava da očisti malo mračnog oblaka neznanja koji nas uvek okružuje. Drugo, mora imati velikodušnost duha koji ga navodi da tako izrazi i ponovo uspostavi svoje pionirske ideje da bi od njih mogli imati koristi i ostali članovi njegove profesije. I na kraju, on mora imati onu toplinu ljudskog osećanja koja obeležava istinskog vaspitača, čineći da ga zavole njegovi učenici i kolege, čak i oni koji od njega uče samo na daljinu. Sve ove osobine su izrazito personifikovane u Dr. Valteru Šuhart-u.“⁴⁸

Šukartov blizak saradnik, kolega, prijatelj i nastavljajući pristupa menadžmetna kvaliteta, Edvard Deming je o Šukartu napisao: „Pišem kao jedan istraživač koji nije radio u sistemu Bell Lab, a koji je imao privilegiju da blisko sarađuje sa dr Šuhartom tokom godina. To se moglo dogoditi samo zato što je uvek svima rado pomagao. Zapravo, o sebi nikada nije razmišljao kao da pomaže bilo kome, jednostavno mu je bilo drago da razgovara i upija misli od svakoga ko se istinski borio da poboljša svoje razumevanje statističkih metoda - razmena ideja bio je njegov način da to iskoristi“⁴⁹

Autor je velikog broja radova i nekoliko knjiga među kojima su najznačajnije:

- Shewhart, A, Walter. (1917). A study of the accelerated motion of small drops through a viscous medium. Lancaster, PA: Press of the New Era Printing Company.
- Shewhart, A. Walter. (1931). Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company.
- Shewhart, A. Walter. (1939). Statistical method from the viewpoint of quality control. (Edwards W. Deming). Washington, D.C., The Graduate School, the Department of Agriculture

Šukart je za svoj rad i doprinos razvoju menadžmenta kvaliteta dobio brojne nagrade i priznanja. Bio je osnivač i predsednik Instituta za matematičku statistiku; osnivač, prvi počasni član i prvi dobitnik nagrade Šuhart Američkog društva za kvalitet; član i predsednik Američkog statističkog udruženja, saradnik Međunarodnog statističkog instituta, počasni saradnik Kraljevskog statističkog

⁴⁸ American Society for Quality Control, *Industrial Quality Control*, 6-7, 1949, p. 26

⁴⁹ Deming W.E. "Walter A. Shewhart, 1891-1967," *American Statistician* 21, 1967, p. 39-40.

društva, dobitnik je Holie (Holley) medalje Američkog društva mašinskih inženjera i počasnih doktora nauka Indijskog statističkog instituta u Kalkuti.

Njegov uticaj na razvoj menadžmenta kvaliteta nastavlja se i danas. Svojim učenicima, saradnicima i kolegama Šuhart je poručio „Proširili ste polje izvan mojih ranih viđenja i videli područja menadžmenta kvaliteta koja su me obradovala i zadivila. Nadam se da ćete nastaviti." Šuhartova zaostavština živi u saćanju na njega - jednostavna posuda i neke numerisane pločice, bronzana medalja, knjige i radovi - živi u nizu drugih uglednih naučnika na koje je uticao i u društvu profesionalaca kojima je pripadao od početka do kraja svoje bogate akademske i profesionalne karijere.

Edwards Deming



Edwards Deming (Edwards Villiam Deming) je poznati američki statističkar, autor, konsultant, savetnik nekih od najuticajnijih privrednika i korporacija, naučni pionir kontrole kvaliteta i jedan od utemeljivača i najpoznatiji je zagovornik statističke kontrole kvaliteta. Posebno veliku slavu i priznanje je stekao u Japanu gde je imao značajan uticaj u spektakularnom usponu japanske industrije posle Drugog svetskog rata, a mnogi savremenici ga smatraju i predvodnikom trećeg talasa industrijske revolucije.

Rođen je u Siouku u Ajovi (Sioux City, Iowa) 14. oktobra 1900, a umro je 20. decembra 1993. godine u Vašingtonu. Deming se prvobitno obrazovao za inženjera elektrotehnike, a kasnije se specijalizovao za matematičku fiziku. Diplomirao je 1921. godine iz oblasti elektrotehnike na Univerzitetu u Vajomingu, magistar nauka je postao na Univerzitetu u Koloradu 1925. godine, a doktorat nauka stekao je na Jel Univerzitetu (Yale University) 1928. godine oblasti iz matematike i fizike.⁵⁰

Deming je imao sadržajnu, dugu i izuzetno produktivnu akademsku i profesionalnu karijeru. Njegova lista dostignuća, citirani radovi i definicije, principi i doprinosi izgledaju impresivno (objavio je skoro 200 radova, članaka i knjiga o raznim temama iz oblasti fizike, primenjene statistike i menadžmenta kvaliteta). Tokom svoje akademske karijere, Deming je od 1946. do 1993. godine

⁵⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

bio profesor statistike na Visokoj školi poslovne administracije na Njujorškom univerzitetu (New York University's graduate school of business administration), a od 1985. do 1993. godine je predavao je i na Visokoj poslovnoj školi Univerziteta Columbia (Columbia University's graduate school of business).

Pored uspešne akademske, Deming je imao i bogatu profesionalnu i konsultanstu karijeru. Još tokom studiranja na Jel-u (Yale), 1920-ih godina, Deming je stažirao u Bell Telephone Laboratories gde se susreo sa radom Valtera Šuharta-a, začetnika koncepta kontrole kvaliteta, čime je otpočeo njegov rad na razvoju menadžmenta kvaliteta. Deming je pronašao veliku inspiraciju u radu Šuharta, začetnika koncepta statističke kontrole procesa i grafikona kvaliteta, dok je Deming počeo da se kreće ka primeni statističkih metoda u industrijskoj proizvodnji i upravljanju. Učeći od Šuharta o varijacijama u procesu proizvodnje, Deming se primarno fokusirao na pronalaženje izvora varijacija u procesu i njihovo eliminisanje i kontrolu. Šuhartova ideja o zajedničkim i posebnim uzrocima varijacije vodila je direktno do Demingove teorije upravljanja. Deming je uočio da se te ideje mogu primeniti ne samo na proizvodne procese, već i na procese kojima se preduzeća vode i upravljaju. Ovaj ključni uvid omogućio je njegov ogroman uticaj na ekonomiju industrijalizovanog sveta posle 1950. godine.⁵¹

Nakon diplomiranja, Deming je kao matematički fizičar radio na američkom Odseku za poljoprivredu (United States Department of Agriculture - USDA). Deming je 1927. godine organizovao kurseve matematike i statistike na Diplomskoj školi USDA i pozvao je Valtera Šuharta da predaje tamo. Kasnije, 1938. godine, Deming se preselio u Biro za popis stanovništva, gde je bio savetnik za uzorkovanje i gde je 1940. godine po prvi put primenio Šuhartove principe statističke kontrole kvaliteta kod popisa stanovništva, što je verovatno bila prva primena principa statističke kontrole kvaliteta izvan proizvodnje.

Početkom četrdesetih godina Deming je podržao ratne napore SAD-a. Deming je 1942. godine, dok je još bio u Birou za popis stanovništva, postao savetnik ratnog sekretara, a Allen Vallis, poznati statističar sa Univerziteta Stanford, ga je zamolio da iznese svoje ideje o načinima da se unapredi proizvodnja vojne opreme za potrebe rata koji je bio u toku. Deming je predložio kratak kurs Šuhart-ovih metoda za obuku iz osnova primenjene statistike inženjerima i drugim menadžerima. Ideja je brzo prihvaćena sa velikim entuzijazmom, a prvi kurs za kontrolu statističkih procesa i ciklusa Šuhart PDSA (Plan, Do, Study, Act), koji je takođe poznat kao Demingov ciklus, je održan u

⁵¹ A Brief History of Dr. W. Edwards Deming British Deming Association SPC Press, Inc. 1992

leto 1942. godine. Kursevi su se ponavljali više puta, često uz Deminga kao instruktora. Kursevi su ostavili veliki uticaj (kurs je pohađalo oko 2.000 pojedinaca) na sve one koji su ga pohađali, a mnogi od njih postali jezgro statističkog pokreta za kontrolu kvaliteta u Sjedinjenim Državama.

Usled malo zainteresovanosti za novi pristup upravljanju kvalitetom u SAD-u nakon rata, kao i zbog svog rada u USDA i ekspertize u oblasti statistike, Deming je upućen u Japan od strane Ekonomskog i naučnog sektora Ratnog odeljenja američke vlade (U.S. Economic and Scientific Section of the War Department) da proučava poljoprivrednu proizvodnju i povezane probleme u ratom razorenoj zemlji. Deminga je 1946. godine pozvao general Douglasa MacArthura da japanskim zvaničnicima predstavi model popisa koji bi im olakšao procenu ratne štete i planirane obnove. Tokom svog prvog boravka u Japanu, Deming se istakao među mnogim okupatorskim snagama pokazujući istinsko interesovanje za Japan i njegovu kulturu.

Japan je oskudevao u prirodnim resursima, tako da su japanski lideri izvoz robe širom sveta smatrali glavnim pravcem ekonomskog razvoja. Međutim, u to vreme, japansku robu je pratila negativna reputacija nekvalitetnih proizvoda. Za razliku od američkih, japanski menadžeri su bili otvoreni za novu filozofiju kvaliteta. Deming je uverio Kaoru Ishikava, jednog od osnivača Udruženja japanskih naučnika i inženjera u potencijal statističkih metoda u obnovi japanske industrije. Zato je Deming ponovo pozvan u Japan od strane Udruženja japanskih naučnika i inženjera (The Japanese Union of Scientists and Engineers – JUSE), čiji je predsednik bio Kaoru Ishikava, kako bi pomogao u rešavanju problema niskog kvaliteta sa kojima su se suočavali japanski proizvođači.

Deming se pet puta vraćao u Japan kao predavač i konsultant japanske industrije. Tokom ovih boravaka u Japanu, Deming je stupio u kontakt sa vodećim japanskim statističarima i razvio dugotrajno divljenje i naklonost za japanski narod. Isticao je upotrebu statističkih metoda i sistemskog pristupa rešavanju problema. Naglašavao je značaj upotrebe osnovnih statističkih alata za poboljšavanje kvaliteta. Za loš kvalitet krivio je sistem, a ne radnike. Verovao je da je menadžment preduzeća odgovoran za 90% problema kvaliteta, kao i da se poboljšanje kvaliteta može postići kontinuiranim smanjenjem varijacija u procesima uz korišćenje statističke kontrole procesa i uključivanje zaposlenih i menadžmenta. Smatrao je da upravljanje kvalitetom nije samo posao inženjera, već i da menadžment mora lično preuzeti odgovornost za promenu i koristiti

statističke analize u cilju poboljšanja kvaliteta proizvoda.⁵² Takođe je koristio PDCA krug da objasni kako se statistika može koristiti za kontrolu procesa. Smatrao je potrebnim da svaki zaposleni koristi statistiku za unapređenje kvaliteta.

Deming je sa japanskim kolegama delio i razvijao ideje i iskustvo o upravljanju kvalitetom, što je bilo osnova formiranja koncepta Upravljanje totalnim kvalitetom - TQM. Uspešno je uticao na novu grupu menadžera koji su se nakon rata popeli na vrh u japanskom biznisu. Bili su gladni novih ideja koje bi im pomogle da isprave ozbiljne i trajne probleme sa kvalitetom. Njihovo interesovanje bilo je suprotno ponašanju u Sjedinjenim Državama, gde je rukovodstvo napuštalo pravila naučena na kursovima kontrole kvaliteta u ratno vreme. Primenjujući sistem upravljanja kvalitetom čiji je veliki zagovornik bio Deming, japanski proizvođači su postepeno povećavali kvalitet i postali prepoznavani zbog upotrebljivosti i trajnosti, da bi do 1970-ih, japanski izvoz nadmašio izvoz u Sjedinjenim Državama.

Deming je svojim japanskim kolegama dao ne samo statističku teoriju, već i samopouzdanje. Deming je izjavio: "Rekao sam [japanskim industrijalcima] da bi japanski kvalitet mogao biti najbolji na svetu, umesto najgoreg". Ipak, mnogi su bili skeptični. "Bio sam jedini čovek u Japanu koji je verovao da japanska industrija to može učiniti." Deming je dao svoju proročku izjavu da bi Japanci mogli zauzeti svetsko tržište u roku od pet godina ako budu sledili njegove savete. "Pobijedili su moje predviđanje. Rekao sam da će trebati pet godina. Trebalo im je četiri."⁵³

S obzirom da je Japan u to vreme bio siromašna zemlja, Deming se odrekao svog honorara, a sponzor (JUSE) je odlučio da taj novac upotrebi za promovisanje kvaliteta, tako što će osnovati nagradu za kvalitet.⁵⁴ Kao priznanje za Demingove napore u Japanu, JUSE je 1951. osmislio nagradu za kvalitet i nazvao je po Demingu (Demingova nagrada za kvalitet), a car Hirohito ga je 1960. godine odlikovao medaljom Svetog blaga II reda. Demingova nagrada za kvalitet je i danas najprestižnija nagrada za kvalitet u Japanu, a dodeljuje se pojedincima

⁵² Bergman, B., Klefsjö, B. Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, Lund, 1994, str. 56.

⁵³ <https://deming.org/>

⁵⁴ Rao, A., at al. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, Inc., New York. 1996, p. 38.

ili organizacijama u Japanu koji su dali izvanredne doprinose u razvoju menadžmenta kvaliteta ili statističkih metoda.

Pored svog rada u Japanu, Deming je sarađivao sa poslovnim liderima i vladama širom sveta u zemljama kao što su SAD, Indija, Grčka, Meksiko, Argentina, Turska i Velika Britanija. Za razliku od uspeha u Japanu, gde je odmah posle II svetskog rata prihvaćen i vrednovan njegov rad na stvaranju i primeni menadžmenta kvaliteta, u SAD-u je situacija dugo vremena bila značajno durgacija.

Američki proizvodi nakon završetka rata stekli su lošu reputaciju zbog lošeg dizajna i slabog kvaliteta. Prema Demingovom mišljenju to je posledica toga što je američka industrija izgubila interesovanje za primenu statističkih metoda za upravljanje kvalitetom. Ironično je da je Demingov rad tek krajem 70-ih i početkom 80-ih postao prihvaćen u SAD, gotovo tri decenije nakog uspeha u Japanu iako je još 1967. godine u SAD objavio je članak „Šta se dogodilo u Japanu?“ u časopisu Industrial Quality Control, gde je predstavljena rana verzija njegovog poznatog ciklusa 14 bodova i PDCA.⁵⁵

Iako je bio dobro poznat u krugovima akademske kontrole kvaliteta, Demingov rad i doprinos u oblasti upravljanja kvalitetom su u SAD-u uglavnom bili bez velike pažnje sve do 1980. godine, kada je intervjuisan za dokumentarac NBC-u pod nazivom "Ako Japan može, zašto mi ne možemo?" Deming je u intervjuu naglasio da „Ako postignete povećanje produktivnosti, to je samo zato što ljudi rade pametnije, a ne teže. To je ukupna zarada i višestruko se umnožava." Ovaj dokumentarni film pobudio je interesovanje za Demingovu filozofiju i doveo do revolucije upravljanja kvalitetom u SAD.

Početkom 1980-ih, Ford Motor Company je pokrenuo pokret koji je podržao Demingova učenja, što je dovelo do povećane prodaje i profitabilnosti kompanije, a taj trend su pratile i brojne druge američke kompanije. Time je Deming postao jedan od najpoznatijih i najtraženijih poslovnih konsultanata u SAD-u iz oblasti menadžmenta kvaliteta. U konsultantskom radu je bio nepristrasan i neustrašiv ne libeći se da kaže svoje mišljenje i kada je ono bilo nepovoljno po njegove saradnike i menadžere u firmama koje su ga angažovale. Nije se ustezao da top menadžerima u kompaniji Ford kaže da je 85% pitanja vezanih za slab kvalitet nastalo usled loših odluka menadžmenta. Njegova beskompromisnost je uticala na to da ga mnoge kompanije i ne angažuju. Međutim, sledeći njegov savet, Ford je vršio ankete korisnika pre dizajniranja i

⁵⁵ http://web.crc.losrios.edu/~larsenl/ExtraMaterials/WEDeming_shortbio_Ff4203.pdf

izgradnje modela Ford Taurusa, što je rezultiralo da 1992. godine Taurus postane najprodavaniji automobil u SAD-u.

Deming je rezultate do kojih je došao tokom čitave akademske i profesionalne karijere savetovanja, obučavanja i slušanja objavio 1982. godine u veoma uticajnoj knjizi „Kvalitet, produktivnost i konkurentna pozicija“.⁵⁶ U knjizi iz 1986, „Izvan krize“, detaljnije je izložio stavove o varijaciji i njegovu teoriju o ulozi menadžmenta u transformaciji organizacije kroz njegovih čuvenih 14 principa upravljanja kvalitetom:

1. Stvoriti konstantnost cilja unapređenja proizvoda i usluga – u cilju postizanja konkurentnosti, ostanka u poslu i obezbeđenja radnih mesta.
2. Usvojiti novu filozofiju menadžmenta.
3. Kvalitet treba da bude briga svih zaposlenih.
4. Prekinuti praksu ocene dobavljača na bazi cene.
5. Konstantno unapređivati sistem proizvodnje i pružanja usluga.
6. Obezbediti obuke za zaposlene.
7. Ustanoviti liderstvo.
8. Eliminirati strah, tako da svako može raditi efikasnije za preduzeće.
9. Srušiti barijere između različitih organizacionih delova i ohrabriti timski rad.
10. Eliminirati slogane kao što je „nula grešaka“.
11. Eliminirati numeričke kvote i ciljeve i zameniti ih ciljevima kvaliteta.
12. Ukloniti barijere koje utiču na uvažavanje zaposlenih.
13. Uspostaviti ambiciozni program obrazovanja i usavršavanja.
14. Uključiti sve zaposlene u preduzeću u proces transformacije.⁵⁷

Ovih 14 principa upravljanja kvalitetom Deming je grupisan u četiri filozofske kategorije: konstantnost cilja, kontinuirano unapređenje, saradnja

⁵⁶ Deming, W.E. *Quality, Productivity, and Competitive Position*, MIT Press. 1982.

⁵⁷ Deming, W.E. *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge Mass, 1986, p. 18-96.

između funkcija i temeljno znanje, koje se odnosi na razumevanje sistema, teorije varijacija, teoriju znanja i psihologiju. Pod sistemom Deming podrazumeva funkcije u organizaciji (preduzeću) koje sarađuju radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Teorija varijacija odnosi se na razumevanje razlika između hroničnih i epizodnih uzroka. Deming je smatrao da menadžeri moraju prvo da nauče i na čemu se zasnivaju i kako funkcionišu programi kvaliteta pre nego što ih uvedu u organizaciji, a poznavanje psihologije je važno za proces motivisanja zaposlenih.⁵⁸

Prema Demingu ovih 14 principa za uspešno upravljanje pružaju prirodnu osnovu Sistema dubokog znanja, neophodnog za transformaciju zapadnog sistema menadžmenta. Duboko znanje je objašnjavao kao znanje za liderstvo i transformaciju. Često je podsećao da je znanje izgrađeno na teoriji, a bez teorije nema znanja - ničega da se preispita i ničega da se nauči. Bez teorije iskustvo nema značenja, nema učenja. Teorija je prozor u svet. Kopiranje uspešnog primera bez njegovog razumevanja uz pomoć teorije može voditi u propast.⁵⁹

Da bi poboljšao razumevanje sistema dubokog znanja i 14 tačaka, Deming bi često koristio eksperiment sa crvenim perlama i eksperiment toka. U eksperimentu sa crvenim perlama, radnici proizvode bele (dobre) perle, a ponekad i crvene (neispravne) perle u procesu proizvodnje (kutija sa perlama). Inspektori proveravaju nedostatke dok menadžment postavlja ciljeve kvaliteta i daje podsticaje za poboljšanje. U eksperimentu sa levkom, perle se spuštaju u tok do dubine od jednog metra. Meri se udaljenost od perle do cilja i koriste se različite „strategije prilagođavanja“ da bi se proces doveo do cilja. Oba eksperimenta danas se koriste u nekom obliku za objašnjavanje koncepata varijacije, za ilustraciju da strategije za poboljšanje treba da se zasnivaju na postojećim varijacijama i da se pokaže da sistem - umesto pojedinaca unutar sistema - određuje performanse. Ovi eksperimenti takođe naglašavaju jedan od najvažnijih Demingovih načela, da je menadžment odgovoran za uspešnost svakog sistema.

Zbog zasluga u razvoju koncepta upravljanja kvalitetom Deming je bio dobitnik brojnih nagrada i priznanja, kao što su: "Šuhartova nagrada" (Shewhart Medal), nagrada Tajlor Key (Taylor Key Award), memorijalna nagrada Samuela S. Vilksa (Samuel S. Wilks Memorial Award), Japanski orden svetog blaga (Japan's Order of the Sacred Treasure) i nacionalna medalja za tehnologiju (National Medal of Technology). Nominovan je za Nobelovu nagradu i izabran je

⁵⁸ ibid, str. 104

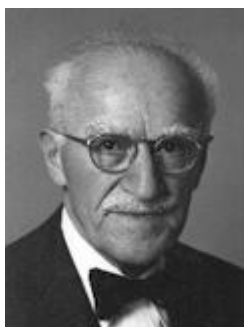
⁵⁹ ibid, str. 106.

u Kuću slavnih automobila (Automotive Hall of Fame) i Kuću slavnih nauke i tehnologije (Science and Technology Hall of Fame).

Na dodeli Šuhartove nagrade, 1955. godine, Deming je rekao: "Statistička teorija je promenila praksu u gotovo svemu. Statističke tehnike, u svojoj sposobnosti da pomognu otkrivanju uzroka, stvaraju nauku o menadžmentu i nauku o administraciji".⁶⁰

Neposredno pred smrt, 1993. godine osnovao je Demingov institut (Institut Edwards W. Deming) sa ciljem da nastavi i približi njegov rad novoj generaciji naučnika, menadžera, inženjera, organizacija i poslovnih lidera. Iste godine objavljena je i treća značajna njegova knjiga pod nazivom nova ekonomija.⁶¹

Jozef Juran



Jozef M. Juran (Joseph Moses Juran) je američki inženjer i konsultant za upravljanje kvalitetom rumunskog porekla. Rođen je 1904. u rumunskom gradu Braila, a umro je 2008. godine u američkom gradiću Rye (New York) u 103. godini. Sa porodicom 1912. godine emigrirao je u Ameriku, nastanivši se u Minneapolisu u Minesoti. Izvrsno se snašao u školi, posebno u matematici. U ranom uzrastu bio je prvak u šahu i odličan đak u školi, posebno je bio uspešan iz oblasti matematike⁶². Srednju školu (Minneapolis South High School) je završio 1920. godine, a 1924. godine je diplomirao elektrotehniku na Univerzitetu u Minesoti (University of Minnesota).

Nakon diplomiranja Juran se zaposlio u Vestern Elektriku u timu Western Electric's kompanije za proizvodnju telefona (Western Electric's Hawthorne Works) kao inženjer u Odeljenju za žalbe i reklamacije.⁶³ Bell Labs je 1925. godine predložio da se osoblje Hawthorne Works obuči novorazvijenim tehnikama statističkog uzorkovanja i kontrolnih šema. Već naredne godine, Juran

⁶⁰ <http://www.wyohistory.org/encyclopedia/w-edwards-deming>

⁶¹ Deming E., The New Economics, MIT Press, 1993

⁶² Bunkley, N. "Joseph Juran, 103, Pioneer in Quality Control, Dies", New York Times, 2008-03-03

⁶³ Juran, J.M. Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.), New York City: McGraw-Hill, 2004, p. 79

je izabran da se pridruži inspeksijskom statističkom odeljenju, maloj grupi inženjera zaduženih za primenu i širenje inovacija statističke kontrole kvaliteta Bell Labs-a. Ovaj vrlo vidljiv položaj podstakao je Juranov brzi uspon u organizaciji i toku njegove kasnije karijere.⁶⁴ U tom periodu, Juran se bavio istraživanjima, predavanjima, filozofiranjem, konsultacijama i pisanju o menadžmentu i pripremio je Priručnik o upravljanju kvalitetom (Western Electric Statistical Quality Control Handbook), što je verovatno prvi objavljeni tekst o statističkoj kontroli kvaliteta. Već 1928. godine Juran je unapređen u šefa odeljenja, a sledeće godine je postao šef divizije, da bi 1937. godine prešao u sedište kompanije Vestern Electric / AT&T u Njujorku, gde je obavljao funkciju glavnog industrijskog inženjera.

Za vreme Drugog svetskog rata, Juran je službovao u Lend-Lease upravi i odeljenju za spoljno-ekonomske poslove (Lend-Lease Administration and Foreign Economic Administration). Neposredno pred kraj rata, napustio je Vestern Electric i vladine funkcije i postao slobodni konsultant.⁶⁵ Ubrzo je postao šef katedre za industrijsko inženjerstvo na njujorškom univerzitetu gde je predavao kurseve kontrole kvaliteta i vodio seminare za okruglim stolom za rukovodioce. Pažnju naučne i stručne javnosti privukao je knjigom Priručnik za kontrolu kvaliteta (Quality Control Handbook), koja je prvi put objavljena 1951. godine. Priručnik je objavljivao u 16 izdanja i porastao je sa 15 poglavlja na 52, paralelno i pomažući razvoju polja kvaliteta.

Tokom kasnih četrdesetih, Juran je počeo da drži kurseve „Upravljanje kvalitetom“ (Managing for Quality) u više od 40 zemalja. Takođe je pisao za časopis „Industrijska kontrola kvaliteta“ (Industrial Quality Control) tokom 1950-ih i 1960-ih godina. Kao autor i urednik, Juran je često isticao ulogu menadžmenta u izgradnji kvaliteta. Rano je uvideo značajnu ulogu kvaliteta i pozvao je menadžere da se pripreme za upravljanje kvalitetom. Takođe je radio preko male konsultantske firme za upravljanje na projektima za Gillette, Hamilton Vatch Compani i Borg-Varner. Nakon iznenadne smrti vlasnika firme konsultantske agencije, Juran je započeo sopstveni samostalni rad do penzije krajem devedesetih. Među njegovim ranim klijentima bila su i: Bigelow-Sanford Carpet Company, Koppers Company, International Latex Company, Bausch & Lomb i General Foods.

⁶⁴ Juran, J.M. Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.), New York City: McGraw-Hill, 2004, p. 110

⁶⁵ Juran, J.M. Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.), New York City: McGraw-Hill, 2004, p. 204-205

Juranov Priručnik za upravljanje kvalitetom je privukao pažnju stricnjaka Saveza japanskih naučnika i inženjera (JUSE). Priručnik je preveden na japnski jezik i počeli su da ga koriste kao osnovu za seminare za svoje stricnjake. Juranova reputacija u upravljanju kvalitetom omogućila mu je da ga Savez japanskih naučnika i inženjera pozove u Japan 1954. godine gde zajedno sa K. Ishikaw-om i drugim japanskim stricnjacima, otpočinje organizovan rad na kontinualnom unapređenju kvaliteta u japanskoj privredi. U svojoj knjizi „Šta je potpuna kontrola kvaliteta? Japanski put“, Kaoru Ishikawa opisuje šta se dogodilo: [Juran] je vodio seminare za rukovodioce visokog i srednjeg nivoa, objašnjavajući im uloge koje moraju igrati u promociji aktivnosti upravljanja kvalitetom. Japanski menadžeri pokazali su malo razumevanja ili interesovanja kada su im ti mladi članovi istraživačke grupe za kontrolu kvaliteta objasnili koncept upravljanja kvalitetom, ali dr Juran, sa njegovom reputacijom u svetu, bio je ubedljiviji. U Japanu, Juran se tokom prve posete sastao sa rukovodiocima iz deset proizvodnih kompanija, posebno Showa Denko, Nippon Kōgaku, Noritake, and Takeda Pharmaceutical Company i držao predavanja na Hakone, Waseda University, Ōsaka, iKōyasan.⁶⁶

Juranova poseta obeležila je prelaz u japanskim aktivnostima kontrole kvaliteta sa bavljenja pre svega tehnologijom koja se zasniva u fabrikama na ukupnu brigu za celokupno rukovodstvo. Juran je stvorio atmosferu u kojoj je upravljanje kvalitetom trebalo smatrati alatom upravljanja, stvarajući tako otvaranje za uspostavljanje potpune kontrole kvaliteta kakvu poznajemo danas. Za razliku od Deming-a, Juran je imao više strategijski pristup unapređenju kvaliteta. Definisao je kvalitet kao pogodnost za upotrebu, naglašavajući projektovanje, usaglašenost, dostupnost i bezbednost. Uveo je menadžerske dimenzije planiranja, organizovanja i kontrole. Naglašavao je odgovornost menadžmenta za obezbeđenje kvaliteta, kao i potrebu za definisanjem ciljeva. Isticao je značaj formalne politike kvaliteta i sistemski pristup upravljanju kvalitetom.⁶⁷ Isticao je da je "Najvažnije da vrhunski menadžment bude kvalitetan. U nedostatku iskrene manifestacije interesovanja na vrhu, malo će se desiti u nastavku." Svojim predavanjima Juran je uveo nove dimenzije menadžmenta u planiranje, organizaciju i upravljanje koje su fokusirane na odgovornostima za kvalitet, čime je dao veliki doprinos u razvoju menadžmenta kvaliteta u Japanu u narednim godinama.

⁶⁶ Juran, J.M. Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.), New York City: McGraw-Hill, 2004, pp. 250-257

⁶⁷ Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G. An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, 20(4) 1989, p. 810-829.

Juran je smatrao da je jedna od najradikalnijih promena koja je omogućila da Japanci izgrade moderan koncept kvaliteta bilo sprovođenje masovnih programa obuke. Japanci su u dvadesetogodišnjem periodu, od 1950. i 1970. godine, obučavali stotine hiljada menadžera i milione zaposlenih upravljanju kvalitetom. Veliki broj zaposlenih u mnogim japanskim preduzećima su imali u proseku po 50 dana obuke godišnje iz oblasti upravljanja kvalitetom, bilo na radnom mestu ili u obrazovnim centrima. Pri tome, pola vremena obrazovanja se obavlja u okviru radnog vremena, a pola nakon završetka radnog dana. Sumirajući aktivnosti koje su dovele do revolucije u kvalitetu u japanskoj industriji Juran je naveo tri najznačajnije:

1. Masovni programi obuke iz kvaliteta
2. Godišnji programi unapređenja kvalitetom
3. Liderstvo najvišeg menadžmenta u funkciji kvaliteta.⁶⁸

Od 1960-ih, Juran je počeo da izveštava Amerikance o novim idejama o kvalitetu koje dolaze iz Japana, poput "krugova kvaliteta". Juran i njegov koautor Frank Grina 1970. godine objavili su knjigu „Planiranje i analizu kvaliteta“. Knjiga je napisana da bi ispunila potrebu za udžbenikom iz oblasti kvaliteta. Poput priručnika za kontrolu kvaliteta ubrzo po objavljivanju je postala bestseller.

Juran je 1979. osnovao Institut Juran, čija je misija „Stvoriti globalnu zajednicu prakse kako bi se osnažile organizacije i ljudi da se guraju preko svojih granica“. Najveći doprinosi Jurana u razvoju nauke i prakse upravljanja kvalitetom ogledaju se u definiciji kvaliteta i troškova kvaliteta, navika kvaliteta, trilogiji kvaliteta, isticanju na potrebu uključivanja najvišeg menadžmenta, razradu Pareto principa, isticanje potrebe za širokom obukom za unapređenje kvaliteta, definicije kvaliteta kao podobnosti za upotrebu, i pristupa projektu poboljšanju kvaliteta.

Juran je smatrao da je kvalitet kategorija koju meri kupac, i to iz aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka, odnosno da je kvalitet povezan sa zadovoljstvom i nezadovoljstvom kupca određenim proizvodom, pri čemu se zadovoljstvo odnosi na superiorne karakteristike proizvoda, a nezadovoljstvo je odgovor na defekte i nasavršenost.⁶⁹ Isticao je da je osnovni problem kvaliteta

⁶⁸ Juran J. M. „*Quality and the National Culture*“, Jurans Quality Control Handbook, Fourth Edition

⁶⁹ Juran, J.M „*Oblikovanjem do kvaliteta*“, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 16

pronalaženje ravnoteže između troškova kvaliteta (troškove prevencije i troškove grešaka pod kojima podrazumeva otpad, troškove prerade, obrade žalbi i finansijske gubitke zbog nezadovoljstva kupaca) i vrednosti kvaliteta za svaku karakteristiku kvaliteta, odnosno da je optimalan kvalitet u onoj tački gde su ukupni troškovi kvaliteta minimalni.⁷⁰ Troškove kvaliteta Juran je klasifikovao kao interne troškove grešaka (troškovi prerade, dorade i otpada), eksterne troškove grešaka (troškovi garancije, povlačenja proizvoda, popravke ili zamene, kao i gubitak poverenja kupaca i ugleda preduzeća), troškove ocene (troškovi kontrole sirovina, gotovih proizvoda i procesa) i troškove prevencije (troškovi obuke zaposlenih, uvođenja novih tehnoloških dostignuća i slično).

Juran je smatrao da problemi kvaliteta nastaju usled nedovoljnog i neadekvatnog planiranja za kvalitet, pa je predložio određivanje specifičnih ciljeva i planova za ostvarenje tih ciljeva, kao i uspostavljanje sistema odgovornosti i kompenzacija za postignute rezultate.⁷¹ Verovao je u Pareto princip (da 20% uzroka određuje 80% problema), tj. da je manje od 20% problema kvaliteta odgovornost neposrednih izvršilaca. Smatrao je da skretanje pažnje menadžmenta na kvalitet zahteva korišćenje jezika koji menadžeri razumeju, a to je novac. Kada se menadžment suočava sa troškovima kvaliteta, tada će razmišljati o poboljšanju kvaliteta kako bi se ukupni troškovi kvaliteta sveli na minimum.

Takođe, Juran je menadžment kvaliteta posmatrao kroz trilogiju – planiranje kvaliteta, kontrola kvaliteta i unapređenje kvaliteta:

- **Planiranje kvaliteta** podrazumeva određivanje ciljeva kvaliteta, identifikaciju ciljne grupe kupaca, uključujući i interne kupce.
- **Kontrola kvaliteta** se odnosi na ocenu performansi, upoređivanje sa postavljenim ciljevima i reagovanje u slučaju razlika pri čemu preporučuje statističke kontrole procesa u cilju otkrivanja varijacija.
- **Poboljšavanje kvaliteta** koje omogućava preduzeću postizanje superiornijih performansi u pogledu kvaliteta.⁷²

⁷⁰ Juran, J.M., *Quality Control Handbook*, 2nd ed., Mc-Graw-Hill, New York, 1962 p.10.

⁷¹ Foster, S.T. *Managing quality: integrating the supply chain*, 5th Ed., Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, 2013, p. 33.

⁷² Juran, J.M., *Juran on Planning for Quality*, Free Press, Boston, 1988, p. 11.

Ovo su ideje po kojima je Juran bio najpoznatiji, a koji se i danas široko koriste.

Armand Feigenbaum



Naziv Armand V. Feigenbaum je od najpoznatijih stručnjaka iz oblasti kvaliteta 1950-tih godina i spada u red najzaslužnijih autora za razvoj savremene kontrole kvaliteta. Glavne Feigenbaumove ideje sadržane su u njegovoj knjizi Potpuna kontrola kvaliteta (Total Quality Control), koja je prvi put objavljena 1951. godine pod naslovom: Kontrola kvaliteta: načela, praksa i administracija (Quality Control: Principles, Practice, and Administration), i zasnovana je na njegovim ranijim člancima i programskim rešenjima na terenu. Knjiga je prevedena na više jezika, uključujući japanski, kineski, francuski i španski. Feigenbaum je uveo koncept ukupne kontrole kvaliteta koji predstavlja preteču današnjeg menadžmenta ukupnog kvaliteta. Feigenbaum koristi termin potpuna kontrola kvaliteta (Total Quality Control - TQC) umesto termina potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) koji po njemu pokriva samo životni vek proizvoda i usluge (od ideje ili koncepta proizvoda, preko proizvodnje do servisa proizvoda). Prema Feigenbaum-u TQC je efektivan sistem za integraciju raznih delova unutar kompanije zaduženih za razvoj kvaliteta, održavanje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta, pri čemu se efektivno upravljanje kvalitetom sastoji od 4 glavne faze:

- postavljanje standarda kvaliteta;
- procenjivanje usklađenosti sa tim standardima;
- delovanje kada standardi nisu dostignuti;
- planiranje poboljšanja u tim standardima.

Za Feigenbauma sistem potpunog kvaliteta zahteva sistemski pristup i visok stepen funkcionalne integracije između zaposlenih, tehnologije i informacija. Sistem potpunog kvaliteta definiše kao utvrđenu organizacionu strukturu sistema, koja je efikasno dokumentovana, ima integrisane tehničke i upravljačke procedure, a nastala je u cilju vođenja koordiniranih aktivnosti ljudi i postrojenja uz informacije organizacije na najbolji i najpraktičniji način, da bi se

osiguralo zadovoljstvo kupaca pri čemu se vodilo računa o ekonomskim efektima i troškovima.⁷³

Feigenbaum definiše ukupni kvalitet sa stanovišta izvrsnosti pre nego sa stanovišta defekata. On smatra da se filozofija kvaliteta uzdiže sa proizvodnog pogona i obuhvata sve funkcije u preduzeću. Kako bi ubedio menadžment da usvoji strategiju kvaliteta, koristio je pristup troškova kvaliteta.⁷⁴ U stručnim krugovima prepoznat je kao inovator u oblasti upravljanja kvalitetom troškova, jer je troškove kvaliteta posmatrao kao troškove prevencije, procene i unutrašnjih i spoljašnjih propusta.

Feigenbaum je 1950-ih. godina u SAD prvi ponovo preneo odgovornost za kvalitet sa specijalista za kvalitet na radnike u proizvodnji i menadžere. On predlaže tri koraka za unapređenje kvaliteta: liderstvo, tehnologiju i posvećenost. Liderstvo predstavlja motivacioni faktor za unapređenje kvaliteta, tehnologija se odnosi na statističke metode i opremu, dok posvećenost uključuje sve pojedince u preduzeću u borbi za kvalitet.⁷⁵ Feigenbaum je smatrao da uloga kontrolora treba da bude redefinisana, tako da oni služe kao interni konsultanti koji će promovisati nove metode i tehnike. Zagovarao je uspostavljanje ukupnog sistema za upravljanje čitavim lancem vrednosti.⁷⁶ Smatrao je da napore treba usmeriti na prevenciju i sprečavanja nastanka lošeg kvaliteta, a ne na detekciju istog pošto je nastao. Zaposlene treba nagrađivati za predloge za poboljšanje kvaliteta, a kvalitet treba da bude posao svih zaposlenih u organizaciji, svih zaposlenih i menadžmenta. Prema Feigenbaum, kvalitet nije posao samo malog broja menadžera, inženjera i izvršilaca, već svih članova organizacije, kao i da kontrola kvaliteta mora početi u fazi osmišljavanja proizvoda, a završiti kada kupac postane zadovoljan korišćenjem proizvoda. Za Feigenbauma kvalitet nije samo odgovornost proizvodnje, već tu odgovornost dele i sva ostala odeljenja u preduzeću, poput odeljenje za projektovanje i razradu proizvoda, nabavku, marketing, prodaju i postprodajne usluge. Feigenbaum je razvio šemu ukupne kontrole kvaliteta koja za svaku aktivnost predviđa nivo odgovornosti pojedinih

⁷³ Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M. Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti, *Engineering Review*, 27 (2), 2007, str. 74

⁷⁴ Rao, A., at al. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, p. 45.

⁷⁵ Foster, S.T. *Managing quality: integrating the supply chain*, 5th ed., Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, 2013, str. 37.

⁷⁶ Rao, A., at al. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, p. 48.

funkcija u preduzeću. Menadžment mora preuzeti odgovornost nad aktivnostima planiranja kvaliteta i upravljanja međufunkcijskim timovima.⁷⁷

Ovi i drugi doprinosi značajno su uticali na formiranje discipline obezbeđenja kvaliteta u kojoj se, pored upotrebe statističkih alata, mere troškovi kvaliteta i pravi plan i program aktivnosti za poboljšanje kvaliteta. U fokusu je prevencija umesto detekcije defekata. Izgrađuje se sistem kvaliteta i razvijaju procedure koje omogućavaju standardizaciju procesa kako bi se minimizirala odstupanja.⁷⁸

Dugi niz godina Feigenbaum je bio vodeći autoritet na globalnom nivou u oblasti kontrole kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Bio je bio predsednik i generalni direktor General Systems Co u Pittsfield-u, inženjerske firme koja dizajnira i instalira operativne sisteme za korporacije u Sjedinjenim Državama, Evropi, Dalekom Istoku i Latinskoj Americi, a pre toga je bio menadžer svetskih proizvodnih operacija i kontrole kvaliteta u kompaniji General Electric Co. Takođe, Feigenbaum je bio jedan od osnivača i predsedavajućih Odbora Međunarodne akademije za kvalitet koji je okupio lidere Evropske organizacije za kvalitet, Unije japanskih naučnika i inženjera i Američkog udruženja za kvalitet (ASQ). Bio je prvi dobitnik ASQ-ove nagrade Lancaster, osnovane da prepozna izuzetno liderstvo na međunarodnoj sceni u promociji kvaliteta. U obrazloženju nagrade naveden je "njegov izvanredan doprinos međunarodnoj saradnji u kontroli kvaliteta kroz njegov razvoj i deljenje znanja i iskustava širom sveta, kao i za njegovo vođstvo u Međunarodnoj akademiji za kvalitet". Takođe, kao priznanje za postavljanje osnove za modernu kontrolu kvaliteta, Feigenbaum je 1965. godine nagrađen ASQ's Edwards medaljom. Dobio je i Nagradu za zaslugu Nacionalne bezbednosne asocijacije za rukovodstvo u odbrani nacije (National Security Industrial Association Award of Merit for leadership in defense of the nation). Bio je član Savetodavne grupe Vojske SAD, generalni predsednik sistemskog ocenjivanja aktivnosti obezbeđenja kvaliteta Vojne komande za snabdevanje (Army Materiel Command) i kao konsultant na Industrijskom koledžu oružanih snaga (Industrial College of the Armed Forces). Dobitnik je i nagrade osnivača Union Koledža (Founders Medal by Union College), gdje je stekao i posle diplomsku diplomu.

⁷⁷ Feigenbaum, A.V. Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, 1961, p. 61.

⁷⁸ Moreno-Luzon, M.D., Peris F.J., Santonja F.J., *Quality management in small and medium-sized companies and strategic management*, in: C. N. Madu (Ed.), Handbook of Total Quality Management, Kluwer Academic, London, 1998, p. 131

Takođe, je bio saradnik Američkog udruženja za unapređenje nauke (American Association for the Advancement of Science), doživotni član Instituta inženjera elektrotehnike i elektronike (Institute of Electrical and Electronics Engineers) i Američkog udruženja mašinskih inženjera (American Society of Mechanical Engineers). Doktorirao je i magistrirao na Tehnološkom institutu u Masačusetsu (Massachusetts Institute of Technology).

Različita dostignuća i brojne nagrade Feigenbauma svedoče o njegovom dubokom uticaju na razvoj strategije upravljanja kvalitetom i razvoju sistema ukupne kontrole kvaliteta.

Filip Krozbi



Filip Krozbi (Philip B. Crosby) bio je jedan od najpoznatijih predstavnika menadžmenta kvaliteta. Veoma bogatu profesionalnu karijeru je gradio kao konsultant i autor, a najviše je poznat po promociji koncepta „nulte greške“ i za definisanje kvaliteta u skladu sa zahtevima.

Krozbijeva karijera započela je 1952. godine, nakon što je služio u Drugom svetskom ratu i Koreji. Godine 1979. je osnovao Philip Crosby Associates, Inc. (PCA), podučavajući menadžmere kako da uspostave preventivnu kulturu kako bi se stvari počele raditi ispravno.

Krozbi su korporacije širom sveta prepoznale kao "gurua" upravljanja kvalitetom i poslovnog filozofa i inovatora koji je promenio način na koji organizacije žele da postignu veću efikasnost, pouzdanost i profitabilnost, a najveći uticaj je ostvario u SAD-u.

Krozbijeva prva knjiga „Kvalitet je besplatan“ (Quality is Free) imala je veliku ulogu u pokretanju revolucije kvaliteta u SAD-u i Evropi. Objavio je ukupno 13 knjiga, uključujući „The Absolutes of Leadership“ iz 1996. godine i „Quality and Me“, autobiografiju ispunjenu lekcijama iz života objavljenu 1999. godine.

Naglašavao je značaj posvećenosti menadžmenta kvalitetu, obuke zaposlenih i formiranja timova za kontinuirano poboljšanje kvaliteta. Zalagao se za perfekciju i suprostvio se Juranovoj teoriji varijacije i upotrebi statističke kontrole i nivoa prihvatljivosti. Isticao je da loš kvalitet u prosečno preduzeće

košta 20% prihoda, od čega veći deo može biti izbegnut ukoliko bi se usvojile prakse dobrog kvaliteta.

Kvalitet je definisao kao usaglašenost sa zahtevima, a ne kao dobra svojstva. Smatrao je da ključ obezbeđenja kvaliteta nije u kontroli, već u prevenciji. Takođe, isticao je da standard performansi treba da bude nula grešaka, a kao merilo kvaliteta predlažio je cenu neusaglašenosti. Smatrao je da je kvalitet besplatan zato što će troškovi prevencije uvek biti niži od troškova detekcije i korekcije.⁷⁹

Veliki doprinos razvoju menadžmenta kvaliteta dao je i kroz uvođenje koncepta Mreže osposobljenosti menadžmenta (Management Maturity Grid), kao alata za ocenu usresređenosti menadžmenta na unapređenje kvaliteta. Ovaj process ocene sastoji se od 5 faza:

1. *Neizvesnost* - Kvalitet nije stratejsko pitanje. Prepušta se izvršiocima da putem kontrole obezbeđuju kvalitet. Problemi se rešavaju u hodu, bez pokušaja da se otklone sistemski uzroci. Ne postoji znanje o troškovima kvaliteta, a uzroci lošeg kvaliteta nisu u dovoljnoj meri istraženi.

2. *Buđenje* - Menadžment prihvata značaj kvaliteta, ali još uvek nerado preuzima inicijativu. Delegira odgovornost osobama zaduženim za brigu o kvalitetu, koje ima ograničene mogućnosti. Naglasak je na oceni grešaka, menadžmentu operacijama i inženjeringu. Timovi se formiraju za rešavanje većih problema u kratkom roku. Koriste se slogani u procesu poboljšanja kvaliteta.

3. *Prosvetljenje* - Menadžment polako počinje da uči i podržava unapređenje kvaliteta. Formiraju se odeljenja za kvalitet i razvija organizovani pristup rešavanju problema kvaliteta.

4. *Mudrost* - Menadžment aktivno učestvuje u aktivnostima vezanim za obezbeđenje kvaliteta i uspostavlja se stalno usmerenje na prevenciju grešaka i unapređenje kvaliteta, a cilj je nula defekata (grešaka).⁸⁰

⁷⁹ Crosby, P.B. *Quality is free. The art of making quality certain*. New American Library, New York. 1979.

⁸⁰ Madu, C.N. *Introduction to quality*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, 1998, p. 14.

Kaoru Işikava

Kaoru Işikava (Kaoru Ishikawa) je poznati japanski profesor iz oblasti menadžmenta, dugi niz godina bio je na čelu Unije japanskih naučnika i inženjera (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE) i jedan je od najznačajnijih predstavnika pokreta kvaliteta u Japanu. Njegova karijera na neki način je paralelna sa ekonomskom istorijom savremenog Japana. Işikava je, kao i Japan u celini, naučio osnove statističke kontrole kvaliteta od američkih stručnjaka (Šuharta, Deminga, Jurana i dr). Ali baš kao što ekonomska dostignuća Japana nisu ograničena na imitiranje stranih proizvoda, tako i dostignuća japana u oblasti unapređenja kvaliteta - a posebno Işikavin doprinos - prevazilaze efikasnu primenu uvezenih ideja.

Verovatno najvažniji doprinos Işikave bila je njegova ključna uloga u razvoju japanske strategije kvaliteta. Karakteristika japanskog pristupa je široka uključenost velikog broja aktera u kvalitet, ne samo svih članova organizacije (izvršilaca i menadženta), već i izgradnje kvaliteta tokom čitavog životnog ciklusa proizvoda.

Işikava je uvideo značaj statističkih metoda koristeći svojih sedam alata kvaliteta za rešavanje problema. Ovi alati su dobro funkcionisali u okvirima koje su razvili amerikanci Deming i Juran. Işikava je njihove koncepte prilagodio nivou običnog radnika i razvio metode koje može usvojiti veliki broj ljudi, stavljajući težišta na potpuno uključivanje svih zaposlenih u proces unapređenja kvaliteta. Obučavanje zaposlenih u cilju poboljšanja kvaliteta eliminisalo je potrebu za posebnim odeljenjem za kvalitet jer je kvalitet postao deo svakog posla. Ove teorijske stavove

Išikava je i praktično realizovao kroz organizovanje brojnih obuka od strane Unije Japanskih naučnika i inženjera.⁸¹

Takođe, Išikava je razvio sistem za prenošenje zahteva kupaca svim zaposlenima u preduzeću. Ključna karika u sistemu je konceptualizacija sledeće osobe u redu. To znači da zaposleni koji je u direktnom kontaktu sa kupcem najbolje poznaje zahteve kupca. Kao interni kupac, zaposleni te zahteve prenosi kolegama u odeljenju nabavke, koji dalje komuniciraju sa dobavljačima i izražavaju zahteve. Na ovaj način svaki zaposleni zna šta treba uraditi kako bi se zadovoljili zahtevi krajnjeg korisnika.⁸²

Kao član uređivačkog odbora Quality Control for the Foreman, kao izvršni direktor sedišta Quality Control Circle pri Unija japanskih naučnika i inženjera i kao urednik dve knjige o krugovima kvaliteta JUSE (KC Circle Korio i How to Operate QC Circle Activities), Ishikava je odigrao veliku ulogu u razvoju dijagrama uzroka i posledica, poznatog kao dijagram riblje kosti ili Išikava dijagram, kao i Krugove kvaliteta, koji su postepeno zamenjivani timovima. Dijagram uzroka i posledica pruža strukturiran pristup rešavanju problema i mogu ga koristiti izvršioci za rešavanje problema na licu mesta. Uzroci problema kvaliteta mogu se identifikovati i analizirati tokom breinstorming (brainstorming) sesije.⁸³

Krugovi kvaliteta koriste se za generisanje predloga zaposlenih (pristup odozdo prema gore) za unapređenje kvaliteta proizvoda ili procesa. Najčešće su neformalnog karaktera ili blago strukturirani. Primena krugova kvaliteta može povećati motivaciju zaposlenih jer omogućavaju da se cene i uvažavaju ideje, predlozi i rešenja zaposlenih. Krugove kvaliteta činili su neposredni izvršioci zadataka, koji su rešavali probleme kvaliteta kroz učenje osnovnih tehnika. Išikava je inicirao široku upotrebu Krugova kvaliteta u Japanu, što je imalo značajan doprinos unapređenju konkurentnosti japanskih proizvođača. Uspeh je usledio kao rezultat

⁸¹ Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. *Business strategy: An introduction*, 2nd Ed., Butterworth Heinemann, Oxford, 2002, p. 238.

⁸² Rao, A., at al. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, p. 49.

⁸³ Madu, C. N. *Introduction to quality*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, 1998, p. 15.

decentralizovane primene tehnika kontrole kvaliteta i uključivanja menadžmenta, zatim entuzijazma japanskih inženjera koji su prihvatili, učili i rasprostranjivali filozofiju kvaliteta, podrške japanskog ministarstva privrede, kao i japanske kulture.⁸⁴ Vremenom su Krugovi kvaliteta zamenjeni timovima, najviše iz razloga što timovi imaju veću moć i mogu vršiti krupnije promene.

Iako su Krugovi kvaliteta razvijeni u Japanu, proširili su se i na više od 50 drugih zemalja, mnogo više nego što je Iškava u početku predvideo i očekivao. Ishikava je prvobitno verovao da Krugovi kvaliteta zavise od faktora koji su jedinstvenim za japansko društvo. Ali nakon što je video da krugovi uspevaju u Tajvanu i Južnoj Koreji, pretpostavio je da krugovi mogu uspeti u bilo kojoj zemlji koja koristi kinesku azbuku. Işikavino rezonovanje bilo je da se kineska abeceda, jedan od najtežih sistema za pisanje na svetu, može savladati tek nakon dužeg proučavanja i da su zato naporan rad i želja za obrazovanjem postali deo karaktera tih naroda. Međutim, u roku od nekoliko godina, uspeh Krugova kvaliteta širom sveta doveo ga je do novog zaključka da Krugovi kvaliteta deluju jer odgovaraju demokratskoj prirodi čovečanstva. "Gde god da su, ljudska bića su ljudska bića", napisao je Ishikava u predgovoru iz 1980. godine na engleski prevod knjige Korio (Koryo).

U knjizi *How to Operate QC Circle Activities*, Işikava naziva srednji i gornji menadžmet kompanije udruženjem roditelja i nastavnika u konceptu Krugova kontrole kvaliteta. Iako su Krugovi kvaliteta bili jedna od najranijih ideja Japana o kvalitetu koji bi se popularizovao na Zapadu, Işikava je uvek bio svestan važnosti podrške top menadžmenta. Podrška s vrha ključni je element u sveobuhvatnoj strategiji kvaliteta Japana: kontrola kvaliteta na nivou kompanije (CWQC), možda najbolje opisana u Işikavinoj knjizi „Šta je potpuna kontrola kvaliteta? Japanski put.“⁸⁵ Işikavin rad sa najvišim menadžmentom i CWQC -om trajao je decenijama. Krajem 1950-ih i početkom 1960-ih razvio je kurseve za kontrolu kvaliteta

⁸⁴ Moreno-Luzon, M.D., Peris F.J., Santonja F.J., *Quality management in small and medium-sized companies and strategic management*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, 1998, p. 130.

⁸⁵ Ishikawa, K. *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way*, Prentice Hall Direct. 1985.

namenjene izvršiocima i glavnim menadžerima. Takođe je pomogao da se pokrene Godišnja konferencija o kontroli kvaliteta za top menadžere 1963. godine.

Kao član odbora za Demingovu nagradu, Işikava je razvio rigorozni sistem revizije koji određuje da li se kompanije kvalifikuju za nagradu. Ta revizija zahteva učešće glavnih rukovodilaca kompanija. Prema Işikavi, najveća korist koju dobitnik dobija je aktivna, vidljiva participacija - umesto priznanja koja ide uz nagradu.

Ako je uključivanje principa odozgo prema dole i principa odozdo prema gore jedan stub CWQC -a, drugi je naglasak na kvaliteti tokom životnog ciklusa proizvoda. I ovde je Işikava bio uključen od 1959. godine, posebno u izradi sistema kontrole kvaliteta za razvoj novih proizvoda.

Işikava je takođe bio uključen u napore za promociju ideja kvaliteta širom Japana, kako u industriji, tako i među potrošačima. Kao predsedavajući Odbora za kvalitet Nacionalne konferencije za kontrolu kvaliteta, Işikava je igrao centralnu ulogu u širenju aktivnosti tih konferencija. Işikava je bio aktivan i u drugim naporima na unapređenju kvaliteta u Japanu i širom sveta. Na primer, napisao je nekoliko knjiga u kojima je objasnio statistiku nespecijalistima. Jedna od njih, *Vodič za kontrolu kvaliteta (Guide to Quality Control)*, prevedena je na engleski jezik i postala je polazna osnova za izradu kvalitetnih treninga korporacija u Sjedinjenim Državama.

Pored toga, Işikava je bio predsedavajući uredništva mesečnika Statistička kontrola kvaliteta (Statistical Quality Control) i kvartalnog Izveštaja o istraživanju statističkih primena (Reports of Statistical Applications Research). Kao predsedavajući japanskog odbora za kvalitet meseca (Japan's Quality Month committee), Işikava je bio uključen u izbor japanske oznake kvaliteta i zastave kvaliteta.

Işikava je bio uključen u japanske i međunarodne aktivnosti standardizacije početkom 1950-ih. U svom govoru kod prihvatanja Šuhartove nagrade za doprinos razvoju kvaliteta, Işikava je standardizaciju i kontrolu kvaliteta nazvao „dva točka istih kolica“. Njegov naglasak možda može biti iznenađujući za one koji standarde smatraju krutim i nepromenljivim, ali Işikava je naglasio potrebu za promenom

standarda i opasnosti od neadekvatne primene standarda. Po njegovom mišljenju, efikasni standardi se moraju graditi na kvalitativnoj analizi potreba kupaca. Kada analiza nije izvršena - kao što je to često slučaj sa nacionalnim i međunarodnim standardima - Işikava je preporučivao oslanjanje na potrebe potrošača, a ne na standarde.

Američko udruženje za kvalitet (ASQ) je uspostavilo Işikava medalju 1993. godine kako bi se naglasilo liderstvo i značaj ljudi u izgradnji kvaliteta. Medalja se dodeljuje godišnje u čast Işikave pojedincu ili timu za izvanredno liderstvo u unapređenju ljudskih aspekata kvaliteta.

Işikava je tokom svoje karijere radio na vrlo praktičnim stvarima, ali uvek u većem filozofskom okviru. U svom najširem smislu, Işikavin rad je imao za cilj da proizvede ono što je nazvao "misaonom revolucijom" nove ideje o kvalitetu koje bi mogle oživiti industriju. Široko prihvatanje mnogih Işikavinih ideja - i brojne počasti koje je dobio širom sveta pokazuju koliko je uspešna bila njegova revolucija.

3. NOVO DOBA TQM-a

3.1. Kontekst savremene paradigme kvalitet

3.1.1. Epoha dinamičnih promena

Savremeni ekonomski ambijent obeležavaju značajne promene poslovne aktivnosti preduzeća. One su rezultat izuzetno dinamične konkurencije i složenog i turbulentnog okruženja. U takvim uslovima su posebno izražene promene u menadžment konceptu kvaliteta.

Fenomen promena determinisan je globalnim mega trendovima koji oblikuju savremeni TQM kontekst.

Generatori promena. Posmatrano iz mikro poslovne perspektive četiri determinante snažno utiču na rastući značaj upravljanja integralnim kvalitetom i pojavu novih menadžment koncepcija. To su: 1) *tehnologija koja je uvek agens promena*, ICT oblikuju potpuno novo poslovno, tržišno i društveno okruženje. Eksplozija novih ICT je: a) pokretačka snaga novog koncepta kvaliteta,; b) temeljna infrastruktura savremenog poslovanja; c) značajna determinanta izgradnje novog stila menadžmenta koji je u funkciji dugoročnog unapređenja kvaliteta poslovnog sistema i kreiranja superiorne konkurentne pozicije na tržištu.

Nova tehnologija i globalni trendovi dramatično su povećali stepen izloženosti potrošača novim idejama i proizvodima, pogodnostima, brendovima, životnim stilovima. Drugim rečima *proširuju se horizonti potrošača*. Sve su snažniji i sofisticiraniji zahtevi za kvalitetom. Sve je teže zadovoljiti preferencije (zahteve) sve obrazovanijih i probirljivijih potrošača, posebno obezbeđenje pogodnosti proizvoda za upotrebu u celom životnom veku. Sada je proizvodnja roba i usluga koja zadovoljava kriterijum svetskog (globalnog) kvaliteta po pristupačnoj ceni jednostavno viza za ulazak na tržište. To, međutim, nije sve. Potrošači takođe očekuju od kompanija konkurentnost u brzini isporuke i mogućnost da one prilagođavaju kvalitet ponude prema njihovim očekivanjima. Nova vrednost za potrošače sada uključuje i hedonističke zahteve kao što su osećaj sigurnosti, estetike, dobrobiti po društvenu zajednicu, kooperativni angažman i saradnju. Štaviše mnogi potrošači zahtevaju aktivno učešće u kreiranju vrednosti zajedno sa proizvođačima.

Konkurencija je sve oštrija i uočljivija. U vremenu kada konkurencija ima rastući trend, TQM predstavlja efikasan način opstanka. Globalni konkurenti stvarajući i unapređujući kvalitet u svim njegovim aspektima (marketinški, poslovni, društveni) ostvaruju konkurentsku prednost u dugom roku. Nadmoć MNC je evidentna u razvoju novih metoda i modela upravljanja kvalitetom. Pravila globalne konkurentске igre se značajno menjaju zbog: a) rapidnog skraćanja životnog veka proizvoda; b) brzog tempa razvoja i unapređenja različitih dimenzija kvaliteta (ekonomskih, organizacionih, etičkih, ekoloških, društvenih); c) istovremenog podizanja kvaliteta i smanjivanja cena; d) sve neophodnije potrebe organizacije da zadovolji utvrđene ili indirektno izražene potrebe i zahteve sredine (etičke, ekonomske, ekološke, društvene).

Kolaboracija. Nova era konkurentskog nadmetanja zahteva nove načine kreiranja konkurentске prednosti u vremenu brzih promena. Kompanije su pod stalnim pritiskom da zadrže postojeće i steknu nove kupce svojih brendova, smanje troškove, upravljaju totalnim kvalitetom i koriste inovacije u tehnologiji i menadžmentu kao izazove unapređenja kvaliteta i sticanju konkurentске prednosti.

Konkurentska prednost se kao odgovor na nove izazove traži u novim konceptima upravljanja ukupnim kvalitetom umreženih kompanija koje objedinjuje zajednički interes i cilj (ostvarenje superiornih poslovnih performansi). Kompanija XEROKS je tako za nekoliko svojih ključnih procesa uspostavila partnerski odnos sa par uglednih preduzeća: 3M, Ford, Sainsburu, Volvo i IBM za koje je utvrđeno da određene vitalne procese (proizvodnju, kvalitet, kvalitet usluga, merketing, distribuciju...) rade najbolje. Reč je o prepilitanju resursa, kompetencija i poslovnih procesa kolaborativno povezanih preduzeća ali i benchmarkingu koji je doprineo da se uči od najboljih i pritom osnaži konkurentska prepoznatljivost ponude kompanije XEROKS na globalnom svetskom tržištu i zadovolje potrebe i zahtevi ciljnih korisnika za kvalitetom i iznad njihovih očekivanja.

Industrijsko doba je prošlost. Prekretnicu od industrijskog ka informatičkom društvu Draker naziva doba diskontinuiteta.⁸⁶ Upravljanje organizacijom postaje upravljanje promenama. Ono se zasniva na sledećim faktorima: 1) znanju (radnicima znanja kao osnovnom razvojnom resursu); 2) kreiranju inovacija (stalnom unapređenju kvaliteta); 3) liderstvu koje omogućava promene i kontinuirano inoviranje. To podrazumeva da svaka organizacija mora

⁸⁶ Drucker, P. *Managing in the new society*, Butterworth Heinemann, 2003, pp. 12

da primenjuje sledeće korake: 1) da unapređuje stalno kvalitet upravljanja celokupnim poslovanjem; 2) uči na sopstvenim ali prvenstveno na tuđim iskustvima (koncept organizacije koja uči); 3) da uči da bude pokretač novih ideja (mora imati sluha za ideje svakog zaposlenog) i inovacija.

Prisustvo planskih i stratejskih aktivnosti (planiranje kvaliteta, kontrola kvaliteta, osiguranje kvaliteta i neprestano unapređenje kvaliteta) promenilo je težište upravljanja kvalitetom 80-ih godina 20. veka. Reč je o implementaciji novog koncepta kvaliteta kada se sa kvaliteta proizvoda prešlo na kvalitet menadžmenta.

U savremenom poslovnom svetu integralni koncept kvaliteta je podređen marketingu a marketing je podređen zadovoljavanju utvrđenih i indirektno iskazanih potreba i zahteva sredine.⁸⁷ Satisfakcijom potrošača i drugih ključnih stejkholdera organizacije (zaposlenih, strateških partnera, društvene zajednice) kompanija dobija potvrdu na tržištu o integralnom kvalitetu čime poevacava reputaciju, renome, ugled i imidž. Veća reputacija organizacije ima pozitivan efekat na razvoj i profitabilnost dugoročno posmatrano.

U savremenim uslovima poslovanja kvalitet se za najveći broj kompanija postavlja kao imperativ opstanka i razvoja. Sa druge strane sistem kvaliteta je danas, moglo bi se reći, najviše do sada u njegovoj istoriji, na samom vrhu lestvice prioriteta makroekonomskih vladinih politika. Osnivanjem institucionalne infrastrukture i kreiranjem zakonodavno-pravnog okvira koji podržava razvoj kvaliteta, društvene zajednice stvaraju ambijent (poslovnu klimu) za razvoj zdrave i uspešne nacionalne ekonomije.⁸⁸

⁸⁷ Mladenovic, Ž., Ljajić, S. Basic Technical Requirements for the Use of Subliminal Messages in Marketing, *International Scientific Journal of Technical Sciences*, 2(1), 2016, pp, 32-40

⁸⁸ Kostić, V., Ljajić S., Cvetanović, S., Nedić, V. Quality of Institution and Economic Growth of the Countries of the European Union and the Western Balkans, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization* 16 (2), 2019, p. 2

3.1.2. Izazovi novog doba

Organizacija koja u savremenim uslovima privređivanja želi da održi i/ili poboljša svoju poziciju na tržištu mora da razume kontekst savremene paradigme kvaliteta.

Sve intenzivniji razvoj tržišta i sve veći zahtevi kupaca, uz rastući pritisak konkurencije, snažno je uticao na menadžment naprednih preduzeća da iznalazi i primenjuje nove načine i puteve unapređenja kvaliteta u sučeljavanju sa novim kontekstom.

U savremenom TQM kontekstu, organizacija koja ima nameru da odgovori rastućim tržišnim izazovima koncept kvaliteta gradi na proaktivnosti odnosno na inovativnosti.

Nova paradigma menadžmenta kvaliteta stavlja u epicentar koncept efektivnog unapređenja kvaliteta umesto koncepta efikasnosti i fokusa na smanjenje troškova.

Nova paradigma menadžmenta kvaliteta zahteva fleksibilnu organizaciju u kojoj će se kroz ključne poslovne procese⁸⁹ kreirati konkurentna prednost. To pak zahteva transformaciju od funkcionalne ka procesnoj organizaciji koja kroz partnerske odnose sa ključnim *stakeholderima* uči brže od konkurencije i unapređuje ukupni kvalitet poslovnih procesa.

Nova paradigma kvaliteta ukazuje na generalni trend da opstaju samo ona preduzeća koja se kontinuirano prilagođavaju promenljivim uslovima okruženja.

⁸⁹ Uobičajena struktura ključnih procesa ilustrovana je u standard ISO 9001:2001. Čine je: 1) procesi koji stvaraju dodatnu vrednost, koji doprinose realizaciji stratezijskih i finansijskih neto efekata; 2) procesi podrške, koji obuhvataju procese: odgovornost rukovodstva najvišeg nivoa, upravljanje resursima i merenje, analizu i pooboljšanje (Šire o tome u: Implementacija ISO 9001 i ISO 14001 u malim i srednjim preduzećima; USAID/CRDA program za uvođenje ISO/HACCP standarda, Centar za obrazovanje Qualitass Education, Kragujevac, 2005, str. 25

U neprekidnoj konkurentskoj borbi “samozadovoljna preduzeća” koja nemaju motivaciju da traže bolje načine unapređenja kvaliteta poslovnih aktivnosti, nemaju ni izgleda za veći poslovni uspeh.

Sa druge strane, one organizacije koje proaktivno reaguju na promene i izazove iz okruženja povećavaju šanse za poslovni uspeh.

U savremenim uslovima preduzeća stalno tragaju za novim modelima upravljanja kvalitetom u cilju postizanja i zadržavanja održive konkurentske prednosti. Novija poslovna praksa sve više pokazuje da osnov sticanja konkurentske prednosti ne može biti samo jedna dimenzija konkurentnosti. Reč je o unapređenju kvaliteta proizvoda sa fokusom na komponente efikasnosti: cenu, troškove, vreme, realizaciju procesa (nulti defekt), fleksibilnost procesa. U novom kontekstu, zadatak top menadžmenta je da pronade nove načine za unapređenje kvaliteta koji će biti prilagođeni specifičnim zahtevima i očekivanjima kupaca.

Nova paradigma kvaliteta je direktno povezana sa strateškim imperativom organizacionih inovacija usmerenih na kreiranje superiorne vrednosti svetske klase. Zadatak novih modela TQM-a je kreiranje vrednosti za budućnost u saradnji sa drugim stejkholderima organizacije (dobavljačima, zaposlenima, javnosti, strateškim partnerima, vladama pa i konkurentima). Upravljanje kvalitetom sada spada pod okrilje organizacionih inovacija. Reč je o novim idejama ili pristupima u oblasti menadžmenta koji se mogu primeniti na drugačiji efektivniji i efikasniji način u odnosu na postojeći, da bi se stvorila nova ili veća vrednost.⁹⁰ Najraširenija područja inovativnog delovanja u oblasti kvaliteta odnose se na razvoj novih proizvoda i usluga; redizajniranje arhitekture kolaborativnog lanca vrednosti sa partnerskim organizacijama itd. U ovoj fazi se nalazi većina japanskih i dobar deo zapadnih, u svetu prepoznatljivih kompanija. Ova preduzeća neguju menadžment pristup u kompaniji, usredsređen na implementaciju modela TQM-a, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh a u korist svih konstituenata kompanije i društvene zajednice u celini. Upravljanje kvalitetom, ovde, čini integralni deo strategijskog upravljanja organizacijom, gde top menadžment pokazuje sve više proaktivan, inovativan i fleksibilan stil upravljanja i iznad svega i u svemu posvećenost kvalitetu. Sistem totalnog upravljanja kvalitetom podstiče svestranu analizu zahteva korisnika i poteza konkutencije, definiše procese koji kreiraju proizvod prema zahtevima i očekivanjima kupaca i drugih stejkholdera kompanije,

⁹⁰ Lee, S., Olson, D, *Convergenomics...*, op. cit., pp. 75

formuliše strategiju za implementaciju sistema kvaliteta. U tom nastojanju proaktivni menadžment svake uspešne kompanije nastoji izgraditi sopstveni originalni model razvoja TQM-a na putu ka polsovnoj izvrsnosti. Reč je o upravljačkom konceptu (metodu) kojim se istovremeno postiže: 1) anticipiranje i kreiranje budućnosti organizacije na podlozi efektivnog unapređenja kvaliteta; 2) oduševljenje i lojalnost kupca; 3) organizaciono i tehnološko restruktuiranje organizacije; 4) sniženje troškova, povećanje produktivnosti i profita; 5) društveno odgovorno poslovanje i 6) dugoročni održivi rast i razvoj usklađen sa životnom sredinom.⁹¹

Napori usmereni u pravcu izgradnje originalnog modela TQM-a, generalno posmatrano, kreću se u nekoliko pravaca. Izdvajaju se tri stvari koje su pripremile teren za razvoj novih modela TQM-a. To su: 1) spremnost kompanija za učenjem i promenama; 2) razvoj snažnog liderstva; 3) osnivanje institucija koje podržavaju razvoj kvaliteta.

3.2. Pokretači unapređenja kvaliteta na mikro planu

Kupci su primarni pokretači kvaliteta. Oni determinišu referentni kriterijum za isporučeni kvalitet proizvodno-uslužnog paketa. Naime, zaposleni u marketingu prikupljaju i prenose ideje i zahteve kupaca za poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga u odgovarajuće sektore preduzeća koji te ideje realizuju preko isporuke očekivane vrednosti.⁹² Drugim rečima, kvalitet proizvodno uslužnog paketa direktna je posledica kvaliteta poslovnih procesa a ovi pak posledica kvaliteta organizacionog Sistema.⁹³ Zbog toga primena koncepta TQM-a polazi od želja i potreba ciljnih korisnika. Reč je o strategijskom resursu organizacije.

U savremenim tržišnim uslovima kada ponuda uveliko premašuje tražnju, kvalitet uključuje sposobnost da se kupcima ponude proizvodi koji pružaju takvu vrednost koja ga diferencira od konkurencije. U takvim uslovima kada je novi

⁹¹ Heleta, M. *Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010, str. 123

⁹² Prilagođeno prema: Janošević, S., et al. *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 1999, str. 128

⁹³ Lukas, B.A., Mennon, A. New product quality: intendent and unintendent Convergencess of new product development speed, *Journal of Business Research*, 57(11), pp. 1258-1264

konkurentni proizvod rezultat kreativnosti i inovativnosti, nema mnogo mesta za kvalitet koji nastaje kao rezultat usaglašenosti sa propisanim standardima, procedurama i pravilima.

Standardni programi TQM-a usmereni su na standardizaciju i obavljanje rutinskih internih procesa uz pomoć pažljivo razvijenih merila i metodologija. Ovakav koncept ostvario bi benefite kada bi okruženje bilo stabilno. Međutim, u situaciji dinamičnih i kontinuiranih promena determinisanim razvojem tehnologije, nepredvidljivim promenama sklonosti potrošača, poteza konkurencije, opsesivna orijentacija na interne procese i proizvodnju bez greške (nula defect) može postati jednostrana i neproduktivna odnosno inferiorna poslovna doktrina koja može ugroziti proaktivnost i inovativnost.

U savremenom TQM kontekstu, organizacija se ne treba odricati kontinuiranog unapređenja kvaliteta. Ali to nije dovoljno. Ona istovremeno, sa proaktivnim liderom koji je vodi, mora preduzimati i određeni rizik što podrazumeva i greške u polsovanju kako bi se podstaklo rušenje statusa quo i stvaranje nečega novog, nastalo na temelju, kako to P. Drucker naziva, kreativne destrukcije.

Savremeni koncept TQM-a ne temelji se na statistikama, procedurama, predimenzioniranoj dokumentaciji. On sve više inkorporira u projekat redizajna poslovnih procesa, proizvoda i sistema, kako bi se postiglo izuzetno unapređenje kvaliteta i ostvarili strategijski i finansijski ciljevi. Ta činjenica podrazumeva potrebu za odgovarajućim organizacionim promenama. One podrazumevaju umesto fokusa na strukturu organizacije akcenat na otvorenu kulturu i lanac kolaboracije sa ključnim stejkholderima organizacije (internim i eksternim) u funkciji kreiranja superiorne vrednosti za ciljne korisnike (kupce).

Na osnovu identifikovanih zahteva i očekivanja korisnika određuju se i ciljevi u pogledu kvaliteta koji se žele ostvariti, ali i strategija kojom se alociraju resursi (humani, materijalni, informacioni, finansijski) u funkciji ostvarivanja tih ciljeva. Takve namere top menadžment saopštava svim konstituentima organizacije (svim zaposlenima, dobavljačima, strateškim partnerima, društvenoj zajednici) od kojih se očekuje puno partnerstvo i odgovornost u ostvarivanju definisanih ciljeva.

Potrebe za razvojem procesne organizacije. Intenzitet promena u okruženju zahteva novu organizaciju sposobnu da se kontinuirano prilagođava promenama ali i da proaktivno reaguje na nove signale sa tržišta i okruženja.

Klasična funkcionalna organizacija i autoritarni stil upravljanja su neodrživi u vremenu dinamičnih i turbulentnih promena. Organizaciona funkcionalna struktura koja se bazira na tradicionalnoj i rigidnoj podeli poslova i resursa po departmanima, definitivno ne može podržavati promene koje dolaze iz dinamičnog okruženja.

Od pojave Porterovog lanca vrednosti⁹⁴ sve je više onih koji organizaciju preduzeća ne tretiraju kao hijerarhijsku piramidu već kao mrežu poslovnih procesa u kojima se kreira vrednost za potrošače i druge ključne stejkholdere preduzeća.

Mrežu poslovnih procesa čine:⁹⁵ 1) primarni poslovni procesi; 2) podržavajući poslovni procesi; 3) upravljački (usmeravajući) procesi. Primarni poslovni procesi su serije aktivnosti koje omogućavaju isporuku proizvoda i usluga. Takvi su procesi generisanja tražnje i zadovoljavanja tražnje. Podržavajući poslovni procesi potpomažu ostvarivanje primarnih i upravljačkih procesa. Upravljački (usmeravajući) procesi su setovi aktivnosti kojima se usmeravaju, koordiniraju, integrišu i kontrolišu primarni i podržavajući poslovni procesi, koji stvaraju vrednost za potrošače i druge ključne stejkholdere preduzeća.

Razvoj procesne organizacije predstavlja odgovor na nove izazove. Ona eliminiše prepreke i aktivnosti koje su nepotrebne i predstavlja osnovu za buduće promene i unapređenje kvaliteta.

Savremeni pristup upravljanju organizacionim procesima usmeren je ka unapređenju efektivnosti i efikasnosti sa ciljem kreiranja dodatne vrednosti za ciljne korisnike. Ovaj pristup temelji se na učešću svih konstituenata organizacije u procesu unapređenja različitih aspekata kvaliteta. Povećanjem participacije odnosno uključivanjem svih konstituenata organizacije u upravljački proces mogu se brže i kvalitetnije identifikovati strateške prilike, preraspodeliti resursi, dizajnirati strategije i taktike kao i odgovori na rastuće tržišne izazove. Na toj premisi nastali su mnogi savremeni upravljački koncepti poput TQM-a, učešće organizacije, upravljanje znanjem, reinžinjerung poslovnih procesa itd. Posledica ovakvog načina delovanja je viši nivo demokratizacije i transparentnosti poslovanja.

⁹⁴ Porter, M.E. *Competitive advantage*, The free press, New York, 1980

⁹⁵ Krstić, B., Sekulić, V. *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš, 2007, str. 415

Savremeni upravljački pristup kroz seriju multifunkcionalnih procesa i kroz njihovu uslovljenost i međuzavisnost afirmiše: 1) inovativnu organizacionu kulturu; 2) unapređenje kvaliteta upravljanja celokupnim organizacionim sistemom; 3) smanjivanje troškova; 4) redukovanje vremena izvršenja procesa; 5) poboljšanje komunikacija internih i eksternih konstituenata preduzeća; 6) prijatnu atmosferu za rad (individualnu i u timovima); 7) široka ovlašćenja i odgovornost zaposlenih; 8) redukovanje nepotrebnih aktivnosti itd.

U savremenim uslovima uspešna su ona preduzeća koja su sposobna da upravljaju procesima efektivno i efikasno, da brzo pretoče strategiju u akciju, da maksimiraju doprinose zaposlenih i drugih ključnih stejkholdera, te da stvaraju uslove za kontinuirane i značajne promene i razvoj.

Potreba za razvojem snažnog liderstva. Na važnost upravljanja organizacijom kao procesom ukazuje Demingova teza. Damenik je primetio da je 80% problema u bilo kojoj organizaciji uzrokovano lošim načinom upravljanja organizacijom. Razlog lošeg menadžmenta Deming nalazi u činjenici da rukovodstvo najvišeg nivoa najveći deo svog vremena i napora troši na kontrolu rada zaposlenih, a vrlo mali deo 20% na unapređenje kvaliteta organizacije i načina upravljanja. Takav način rada, zaključuje Deming, može dovesti samo do kratkoročnog uspeha, dok bi dugoročno izazvao duboke strukturne probleme.⁹⁶

U savremenim uslovima da bi mogla uspešno da primene koncept TQM-a preduzeća moraju da primenjuju novi stil upravljanja organizacijom, uvode nove postupke, upravljačke tehnike i alate, procese, tehnologije, radi usklađivanja organizacije sa različitim zahtevima korisnika iz poslovne i društvene sredine.

Uvođenje novog stila upravljanja znači i postojanje harizmatičnog lidera da bi preduzeće moglo da izvrši radikalne transformacione promene.

U referentnoj menadžment literaturi i praksi liderstvu se poslednjih decenija posvećuje pažnja, sa ciljem da se definiše efektivan lider. Tako se govori o liderstvu kao: 1) komunikacionom i motivacionom procesu u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj; 2) posebnoj funkciji TQM procesa koja treba da omogući izvršavanje ostalih funkcija u tom procesu; 3) veštini korišćenja personalnih i stručnih karakteristika pojedinca (zaposlenih);

⁹⁶ Deming, W.E. *The New Economics for Industry Governmnet*, Education, Second Edition, MIT Press, 1994, pp. 57

4) ponašanje u kome lider ima sposobnost da vodi druge tako da oni dovedu sebe do savršenstv.⁹⁷

Senge ističe da se u eri inovacije kvaliteta⁹⁸ napušta mit o lideru kao izolovanom heroju koji komanduje organizacijom sa vrha.

Uspešan lider neguje novi stil upravljanja. On ne upravlja putem nagrađivanja i kazni već putem vizije i impresije. To je čovek koji snagom svog ponašanja mobiliše i motiviše zaposlene na kontinuirano učenje i unapređenje kvaliteta, a ne snagom zvaničnog autoriteta. Lider komunicira (saopštava) viziju organizacije i inspiriše zaposlene da ga slede u realizaciji te vizije. On, dakle, mora imati na jednoj strani sledbenike, a na drugoj strain moć- sposobnost uticaja na sledbenike. Moć mu daju određene personalne karakteristike. Međutim, nije dovoljno samo posedovati te karakteristike. Lider treba da bude vešt, da ume da ih u određenoj situaciji iskoristi i to na taj način da sledbenici postižu izvanredne rezultate.

Postojanje liderstva se vezuje, dakle, za vrednovanje i mobilisanje znanja menadžera, motivisanje podređenih (uključujući odgovornost i autonomiju svih zaposlenih), organizaciono učenje i timski rad na unapređenju kvaliteta.⁹⁹

Liderstvo je prepoznato kao jedan od ključnih faktora uspešnog vođenja kompanije na osnovama poslovne filozofije TQM-a, što je precizirano i u seriji standarda ISO 9000:2000.¹⁰⁰

TQM započinje sa uključivanjem top menadžmenta kroz vizionarsko liderstvo i ohrabrivanje zaposlenih za ovladavanje organizacionom inovativnom

⁹⁷ Figar, N. *Osnovi menadžmenta*, op. cit., str. 154

⁹⁸ Senge, P. Looking ahead: implications of the present, *Harvard business review*, septembar-oktobar, 1997, pp. 32

⁹⁹ Ljajic, S., Randjelovic, D., Pirsl, D. *Power of Knowledge, General Knowledge Management Strategies and Development of Relevant Managerial Competences*, Tenth International Scientific Conference The Power of Knowledge, 7-9.10.2016, Greece, pp. 243-246

¹⁰⁰ Arsovski, S. Sinergetski efekat procesa menadžmenta i liderstva, *Naučna konferencija o kvalitetu FQ 2013*, Beograd, 2013, str. A-2

kulturom orijentisanom na kontinuiranom unapređenju kvaliteta.¹⁰¹ Liderstvo je proces, to znači da ne predstavlja karakteristiku samo jedne osobe koja se naziva liderom.

Liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu (interesima i ciljevima). Drugim rečima liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac-lider ostvaruje uticaj na grupu radi postizanja zajedničkog cilja. Reč je o graditelju odnosa sa internim i eksternim stejkholderima kompanije.¹⁰²

Intenzitet promena u okruženju zahteva razvoj snažnog liderstva kao kreativnog odgovora na izazove tržišta.

Liderstvo je pokretač promena u organizaciji.¹⁰³ Promene u organizaciji se pokreću radi dostizanja određenih strategijskih (satisfakcija i lojalnost korisnika, rast tržišnog učešća rast i razvoj kompanije) i finansijskih ciljeva (rast profita, rast cena akcija). Promene znače i uvođenje novih postupaka, upravljačkih tehnika i alata, procesa, tehnologija radi usklađivanja organizacije sa različitim zahtevima korisnika za kvalitetom iz poslovne i društvene sredine.

Liderski koncept poslovanja je prepoznat u praksi uspešnih kompanija kao moćan mehanizam za postizanje konkurentske prednosti i ostvarenje dugoročne poslovne perspektive. On nameće potrebu za promenama, formiranjem nove inovacione organizacione kulture, nove poslovne politike i strategije kvaliteta za usvajanjem novih vrednosti i normi sa ciljem dostizanja poslovne izvrsnosti.

Značaj primene novih upravljačkih alata. Ovo je doba kvaliteta inovacija. Novija istraživanja tretiraju inovacije menadžmenta kvalitetom specifičnim strategijskim resursom. Inovacije vezane za menadžment kvaliteta osnova su za bolje diferenciranje ponude preduzeća na tržištu. Kontinuitet stvaranja novih ideja i primene inovativnih modela upravljanja kvalitetom su suštinski važni za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti.

¹⁰¹ Johanson, R. *TQM: Leadership for the quality transformation*, ASQS, Quality Press, 1993

¹⁰² Northouse, P. *Liderstvo-teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008, str. 20

¹⁰³ Markovic, Z., Ljajic, S. *Leadership Skills and Training*, Eleventh International Scientific Conference Knowledge in Practice, Bansko, Bulgaria, 16-18 December, 2016, 1011-1014.

Inovirajući kvalitet upravljanja organizacionim sistemom napredna preduzeća ostvaruju konkurentsku prednost u dugom roku po osnovu bolje tržišne pozicije, manjih troškova i veće rentabilnosti. Menadžment ovih kompanija razvija i koristi različite upravljačke tehnike i alate kao sredstvo za unapređenje kvaliteta. Cilj ovih inovacija jeste da se u organizaciji unaprede procesi i poslovi postave novi standardi rada koji će doprineti da se zadovolje zahtevi ciljnih tržišta (korisnika), bolje i različito od konkurencije i ostvari poslovni uspeh. Reč je o inovativnoj kulturi kontinuiranog unapređenja kvaliteta. Sastavni deo ove kulture je trajno učenje, ne samo na sopstvenom iskustvu, već pre svega iz iskustva drugih, istraživanjem najbolje prakse konkurenata. Svaki proces i svaki aspekt poslovanja organizacije je podložen *benchmarkingu*¹⁰⁴: menadžment kvaliteta, zadovoljstvo kupaca, brzina usluga, ljudski resursi, komunikacija interna i eksterna, finansijski tokovi itd. U pitanju je kontinuirani i sistematski proces kompariranja vlastitog poslovanja kroz celi spektar poslovnih funkcija (procesa i aktivnosti), sa poslovanjem onih leaderskih kompanija koje postižu superiorne performanse. Drugim rečima benchmarking označava traganje za višim standardima menadžment kvaliteta poslovnih aktivnosti kroz komparaciju sa najboljima. Reč je o vrlo korisnom alatu u upravljačkoj praksi preduzeća.¹⁰⁵

Benchmarking je solidna baza za inoviranje i unapređenje kvaliteta u svim ključnim područjima poslovanja, učenjem na osnovu iskustva najboljih.

Benchmarking je sistematski i kontinuirani proces merenja i unapređenja kvaliteta poslovnih procesa, aktivnosti, funkcija, proizvoda, usluga, strategija, TQM praksi preduzeća, u odnosu na druge subjekte sa superiornim performansama. To je produbljena, uporedna analiza najboljih konkurenata i onih koji nisu konkurenti, njihovih postignuća, načina na koji su to ostvarili, njihovih resursa i sposobnosti.

Na benchmarking se gleda kao na sredstvo za upravljanje strategijskom dimenzijom kvaliteta. Benchmarking nije strategija za ostvarivanje konkurentске prednosti, već set aktivnosti koje pomažu u formulisanoj novih konkurentnijih

¹⁰⁴ U osnovi reči je „benchmark“- što označava standard za poređenje odnosno reper za merenje, evaluaciju i analizu.

¹⁰⁵ Brownie, D. Benchmarking your marketing process, *Longrange planning*, 32(1), 1999, pp. 88-95

strategija i politika kvaliteta. Reč je o strateškom dijagnostičkom alatu za kompletno stvaranje osnove za stratejsko odlučivanje.¹⁰⁶

Učenjem na tuđim greškama, iskustvo drugih pretvara se u ostvarive standarde poslovanja -benchmarkove. Tako se dolazi do zadatih ciljeva koje preduzeće treba da dostigne.¹⁰⁷

Učenje od najboljih ne podrazumeva prosto kopiranje (kloniranje) procesa ili uspeha drugih kompanija već prilagođavanja „snimljenih“ procesa korporativnoj kulturi kompanije.

Koristi od benchmarkinga nemaju samo preduzeća već i nacionalne ekonomije u kojima ta preduzeća posluju. Zato zvanične državne i ekonomske institucije razvijenih zemalja podstiču studije i praksu benchmarkinga u nacionalnim i međunarodnim (globalnim) okvirima. Cilj je da se postave takvi standardi koji će unaprediti kvalitet života svih građana (primer iskustva TQM Japana i sl.). Koristi od ovakvih projekata efektiraju se na nivou privrede jedne zemlje u celini. Interes razvoja svake privrede je da preduzeća implementiraju TQM programe kako bi bila motivisana da preduzimaju inovativne akcije kontinuiranog poboljšanja svoje poslovne uspešnosti.¹⁰⁸

3.3. Pokretači unapređenja kvaliteta na makro planu

Kontekstualna stvarnost. Na makro planu podsticaj razvoju ukupne klime unapređenja kvaliteta pruža nacionalno zakonodavstvo pojedinih država. Zakonodavstvo i nacionalne regulative nastoje da razviju zakonske okvire (standarde) koji će podstaći odgovorno kreativno i inovativno ponašanje menadžmenta preduzeća usmereno na uvođenje i unapređenje sistema kvaliteta. Naime, interes svake društvene zajednice je da, pored zaštite zdrave konkurencije, svojim regulatornim pravnim okvirom štiti zdravlje ljudi. Kvalitet svojstava proizvoda (fizičkih, hemijskih, sigurnosnih, ekoloških) i radnih procesa (radno zakonodavstvo i slično), ekoloških procesa (zaštita neobnovljivih resursa od

¹⁰⁶ Joković, N. Benchmarking kao strateško oruđe za unapređenje poslovanja, *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 197

¹⁰⁷ Sheety, Y., Aiming, H. Competitive benchmarking for superior performance. *Longrange planning*, 26. Januray 1993, pp. 39-44

¹⁰⁸ DuBrin, J.A., Ireand, R.D. *Management and organization*, op. cit., pp. 593

nekontrolisanog raubovanja) i drugo, je pod značajnim uticajem pravne regulative društvene zajednice. Reč je o obavezi menadžmenta kompanija da usklade svoje poslovanje sa propisanim standardima u ovim i drugim oblastima (o čemu će kasnije biti više reči) kao sredstvu za ostvarivanje boljeg kvaliteta života svih građana.

Regulatornim okvirom društvena zajednica omogućava kreiranje zdravog, bezbednosnog, ekološkog, radnog (tržišno uređenog) ambijenta.

Propisivanjem standarda u oblasti kvaliteta društvena zajednica kreira zakonodavno regulatorni okvir koji treba da obezbedi bolji kvalitet života svih građana u njima kroz garanciju bezbednosti radnih, poslovnih, tehnoloških, proizvodnih procesa.

Koristi od ovakvih nacionalnih makro projekata nemaju samo građani jedne zemlje. Benefite ostvaruju i preduzeća koja posluju u takvom tržišnom ambijentu. Kroz obavezu da usklade svoje poslovanje sa propisanim standardima kvaliteta, preduzeća podižu nivo kvaliteta proizvodnih procesa organizacije u celini, ispunjavaju zahteve i očekivanja korisnika (potrošača, zaposlenih i društvene zajednice), i na taj način ostvaruju konkurentsku prepoznatljivost što se u konačnom odražava na njihov poslovni uspeh, reputaciju, ugled i renome .

Kontekstualni imperativ. Za razvoj sistema kvaliteta u preduzeću je od suštinskog značaja konkurentski ambijent koga oblikuje konkretno društvo i koji stimulatивно ili ograničavajuće deluje na kreiranje inovacija u oblasti kvaliteta.

U savremenom TQM kontekstu, nije dovoljno samo izgraditi institucionalnu infrastrukturu i zakonodavno-pravni okvir koji daje smernice za implementaciju standarda serije ISO 9000 u organizacioni sistem.

U savremenim tržišnim uslovima strategijski odgovor društvene zajednice na nove globalne izazove zahteva takav regulatorno-pravni okvir koji kreira takav poslovni ambijent koji podržava razvoj novih koncepata TQM-a. Ta činjenica podrazumeva potrebu za proaktivnim društvenim inicijativama koje korespondiraju sa podsticanjem privrednih subjekata na kreiranje inovacija u oblasti kvaliteta (koje stvaraju novu ili veću vrednost) al i sa širokom akcijom i podrškom implementaciji TQM-a u što veći broj organizacija.

Interes razvoja svake društvene zajednice je da preduzeća, koji su njeni miikrosegmenti unapređuju kvalitet poslovnog sistema i na taj način doprinose

podizanju konkurentnosti nacionalne ekonomije i ukupnom ekonomskom i društvenom prosperitetu.

Postoji, naime, snažan interaktivni odnos između razvoja novih ideja, menadžment pristupa TQM koncepta od strane privrednih subjekata i konteksta koji kreira društvena zajednica za razvoj sistema kvaliteta. Pošto su privreda i društvo međusobno povezani i uslovljeni elementi, razvoj jednog elementa povratno pozitivno utiče na drugi i obratno. To znači da je dugoročni opstanak i uspeh preduzeća moguć kada su sve njegove poslovne aktivnosti na unapređenju kvaliteta usklađene sa interesima društva u kojem posluje.¹⁰⁹

Imajući u vidu da je podsticaj zdrave konkurencije generator razvoja nacionalne ekonomije, jedan broj društvenih zajednica je prepoznao značaj podsticanja implementacije TQM-a na nivou organizacija, kreirajući tako ambijent (zdravu poslovnu klimu) za razvoj sistema kvaliteta. Na tom planu prednjače razvijene nacionalne ekonomije izgradnjom institucionalne infrastrukture koja ima aktivnu ulogu u afirmisanju ovog koncepta.

Na osnovu sve snažnijih zahteva i podsticaja društvene i političke zajednice za implementacijom paradigme kvaliteta u organizacije privatnog i javnog sektora, razvijeni su TQM modeli koji predstavljaju forme njihove operacionalizacije u kompanijama.

Modeli su kreacija javnog sektora a predstavljaju vezu između javnih institucija (Vlade) i privatnog sektora sa ciljem podsticanja unapređenja konkurentnosti kompanija kroz dodelu nacionalne nagrade za kvalitet i druge mere.

Nacionalne nagrade za kvalitet imaju važnu ulogu u promociji i nagrađivanju izvrsnosti u organizacionim performansama. Sa druge strane one stimulišu razvoj paradigme kvaliteta u organizacijama, podižu standarde kvaliteta kompanija i ugleda i imidža dotične zemlje u svetu.

¹⁰⁹ Backović, N. Izazovi društveno odgovornog poslovanja preduzeća u postkriznom periodu, *Zbornik radova, Unapređenje konkurentne prednosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije*, Niš, 2011, str. 452

Danas postoji veliki broj međunarodnih i nacionalnih nagrada za unapređenje kvaliteta prema TQM modelu¹¹⁰, ali se ovde razmatraju tri modela najzastupljenija u svetskoj poslovnoj praksi i akademskoj referentnoj literaturi iz oblasti menadžmenta. To su:

- japanski model TQM-a (Demingova nagrada za kvalitet);
- američki model TQM-a (Malcolm Baldrige nagrada za kvalitet);
- evropski model TQM-a (EQA nagrada za kvalitet).

Ovi modeli predstavljaju drugu generaciju TQM-a.¹¹¹ Nastali su 80-ih godina 20. veka, izuzev japanskog modela TQM-a (i Demingove nagrade za kvalitet) koja je promovisana 1951. godine.

Implementacija modela u što veći broj organizacija privatnog i javnog sektora je pretpostavka jačanja nacionalne konkurentnosti, ali i globalnog ugleda i renomea tih društvenih zajednica. Taj trend je prepoznat u Japanu, SAD i EU.

¹¹⁰ Prema: V. Majstorović u svetu su krajem 20. veka (1999. godine) postojale 85 nagrada iz oblasti TQM-a (šire o tome: Majstorović, V. *Zbornik TQM*, str. 117)

¹¹¹ Osnovne teoretske i praktične postavke klasične TQM filozofije u Japanu i Americi uspostavili su pioniri kvaliteta poput E. Deminga, J. Jurana, A. Faigenbauma; K. Ishikawe, G. Tguchija, P. Crosby-a. Reč je o guruima kvaliteta prve generacije (Majstorović, V, op.cit., str. 116)

4. PREPOZNATLJIVI MODELI TQM-a U SVETU

4.1. Japanski model TQM-a

Nastankom japanskog udruženja naučnika i inženjera JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers) 1946. godine započet je pokret za kvalitet. Nacionalnom strategijom promovisanom 50-ih godina 20. veka determinisani su načini i sredstva za obnovu japanske ratom opustošene privrede. U sklopu ovog makro projekta afirmiše se odgovornost menadžmenta kompanija za unapređenje produktivnosti kroz poboljšanje kvaliteta proizvoda i smanjenje troškova. Uz pomoć i podršku američkih autoriteta u oblasti kvaliteta (E. Deminga, J. Jurana i A. Feigenbauma) podizana je svest da je kvalitet važan element za postizanje konkurentске prednosti.

Kvalitet nije izmišljen u Japanu, ali seme kvaliteta je palo na japansko plodno tle i zato se razvilo u visoko plodonosnu biljku.¹¹² Usvajanjem svojevrstne filozofije upravljanja zasnovane na kaizen metodologiji menadžment japanskih kompanija je razvio osoben sistem kvaliteta.

Kaizen je način razmišljanja, inače kovanica od japanske reči kai (promena) i zen (dobro). Reč je o kontinuiranom poboljšanju ne samo radnih procesa već i poslovnih funkcija (menadžmenta, marketinga... itd.). Zasniva se na „*bottom up procesu*“ – aktivnom učešću svih zaposlenih u stalnom poboljšanju poslovnih procesa. Predmet unapređenja može biti: kvalitet proizvoda; interna ili eksterna komunikacija; organizacija poslovanja; prodaja; odnosi sa kupcima; kvalitet usluga itd.¹¹³

Demingovo učenje je inkorporirano u kaizen metodologiji. Reč je o procesu unapređenja kvaliteta menadžmenta i svih aktivnosti kompanije kroz poznati P (Planing-planiranje)- D (*Do*-realizacija)- C (*Check*-provera)-A (*Action*-primena) ciklus.

Ovaj ciklus se primenjuje od strane svakog zaposlenog kod realizacije svake aktivnosti u poslovnom procesu. To znači da svaku aktivnost treba planirati, realizovati pa potom proveriti i na osnovu tog iskustva preduzeti mere za

¹¹² Kvalitet i standardizacija, Beograd, 1/1991, str. 47u knjizi Figar, N. *Osnovi menadžmenta*, op. cit., str.23

¹¹³ Maskai, I. Kaizen, Mono i manjana, Beograd 2008, str. 91-93

poboljšanje. Nakon toga se ciklus ponavlja, tako da to ponavljanje uz uključivanje svih zaposlenih stvara proces kontinuiranih poboljšanja.

Primenjena od strane većine japanskih kompanija kajzen metodologija se zasniva na sledećih četrnaest tačaka Demingovog učenja¹¹⁴:

- 1) konstantno kreirati odlučnost prema poboljšanju proizvoda i usluga, sa ciljem da postanu konkurentni;
- 2) usvojiti novu filozofiju kvaliteta i preuzeti liderstvo u promenama;
- 3) prekinuti zavisnost od masovnog kontrolisanja u ostvarivanju kvaliteta;
- 4) prekinuti sa praksom biranja dobavljača jedino na osnovu cene; orijentisati se na dugoročne odnose, lojalnost i poverenje;
- 5) konstantno unapređivati sistem proizvodnje i pružanje usluga kroz rast produktivnosti i poboljšanje kvaliteta i snižavanje troškova;
- 6) ustanoviti obuku na poslu;
- 7) ustanoviti liderstvo (dati motivacioni impuls zaposlenima za kreativan rad i delovanje);
- 8) isterati strah, podstaći motivisanost i efikasan rad zaposlenih za kompaniju;
- 9) slomiti barijere između sektora (afirmisati kulturu kvaliteta, timski rad);
- 10) eliminisati slogane, zaustaviti zahteve za nula defektom bez odgovarajućih metoda za to;
- 11) eliminisati norme; odgovornost operativnog menadžmenta mora biti promenjena - sa besmislenih brojeva (normi) na kvalitet;

¹¹⁴ Živković, Ž., Đorđević, P. *Upravljanje kvalitetom* (četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje), Tehnički fakultet u Boru, Grafomed, Bor, 2013, str. 69

- 12) ukloniti barijere koje sprečavaju isticanje sposobnih menadžera i inženjera;
- 13) uspostaviti programe obrazovanja i samopoboljšanja;
- 14) postaviti svima u kompaniji cilj da ostvare svoju promenu. Reč je o proaktivnom odnosu svakog zaposlenog prema promenama.

Japanska filozofija menadžmenta u epicentar odgovornosti za kvalitet stavlja lidere kompanija. Uspeh preduzeća grade na kontinuitetu unapređenja marketinškog i poslovnog aspekta kvaliteta. Međutim, ovi aspekti kvaliteta nisu dovoljni da se ostvari dugoročna konkurentska prednost u savremenim uslovima.

Promene koje se dešavaju u okruženju preduzeća odražavaju se na koncepte i modele upravljanja kvalitetom. Novi model TQM-a promovisan krajem 20. veka i početkom 21. veka, predstavlja japanski odgovor na savremene izazove.

Uključivanje društvenog aspekta kvaliteta u novi model TQM-a četvrte generacije, predstavlja japanski odgovor na najnovije standarde međunarodne zajednice (ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000...) ali i na razvoj američkog i evropskog modela.¹¹⁵

Savremeni okvir upravljanja ukupnim kvalitetom ističe pet grupa kriterijuma za ocenu aktivnosti organizacije na postizanju poslovne izvrsnosti organizacionih performansi:

- 1) satisfakciju ključnih stejkholdera (kupaca, zaposlenih, društvene zajednice);
- 2) kvalitet kompetencija menadžmenta sistema za postizanje poslovne izvrsnosti;
- 3) kvalitet upravljanja poslovnim procesima;
- 4) kvalitet strategije brzog odgovora na promenljive i neočekivane zahteve kupaca i drugih stejkholdera (nivo fleksibilnosti);

¹¹⁵ Majstorović, V. Istraživanje za razvoj modela poslovne izvrsnosti, *U Zborniku Menadžment totalnim kvalitetom*, JUSK, 1(27), 1999, str. 118

5) kvalitet upravljanja razvojem ljudskih resursa (postojeća znanja, motivacija, brzina sticanja novih znanja i sl.).

Novi model TQM-a podstiče razvoj inovativnih aktivnosti na poboljšanju ekonomskih, ekoloških i društvenih performansi kvaliteta kojima kompanija konkuriše kao društveno odgovoran izvršilac zaštite zdravlja i bezbednosti ljudi, zaštite životne sredine, prirodnih resursa kao i zadovoljavanje potreba građana u celini, uz poštovanje moralnih, društvenih i profesionalnih normi.

Inovacije tehnologije, proizvoda, procesa i organizacije predstavljaju deo ovog strategijskog koncepta i orijentacije organizacije na unapređenju kvaliteta u svim aspektima njegovog delovanja. Takva organizacija teži stalnim promenama, ide u susret novim zahtevima korisnika, kreiranjem novih potreba i dodatnih vrednosti namenjenih korisnicima (kupcima, društvenoj zajednici, strateškim partnerima).

Novi model TQM-a kao kreacija javnog i privatnog sektora ima značajnu ulogu u daljoj konkretizaciji strategijske dimenzije kvaliteta u celokupan organizacioni proces, što se prvenstveno ogleda u planiranju načina za ostvarenje ciljnih nivoa ekonomskih, ekoloških i društvenih performansi preduzeća. Zahvaljujući njemu usklađuju se i ugrađuju novi aspekti kvaliteta (marketinški, poslovni, društveni) u korporativnu strategiju kojima kompanija konkuriše kao društveno odgovoran izvršilac zaštite zdravlja i bezbednosti ljudi, zaštite životne sredine i mnogo toga još.

Implementacija novog modela TQM-a u korporativnu misiju i strategiju predstavlja način ostvarivanja društvene odgovornosti preduzeća, odnosno reagovanje top menadžmenta na sve oštrije zahteve društvene i političke zajednice u okviru koje preduzeće egzistira.

Vrlo važnu ulogu u procesu afirmisanja i podsticanja implementacije novog modela TQM-a u japanskim kompanijama ima i ustanovljena nagrada za kvalitet. Reč je o četiri kategorije nagrada i to:

- 1) individualna Demingova nagrada za pojedince i grupe;
- 2) Demingova aplikaciona nagrada za organizacije;
- 3) nagrada kontrole kvaliteta za operativne poslovne jedinice;
- 4) japanska medalja za kvalitet.

Ustanovljene nacionalne nagrade za kvalitet imaju za cilj aktivno uključivanje što većeg broja japanskih kompanija u aktivnosti upravljanja i kontinuiranog unapređenja kvaliteta.

Demingova nagrada za kvalitet je najstarija nagrada ustanovljena 1951. godine. Od višestrukog je značaja za japanske organizacije i to: 1) njeno uvođenje je pokrenulo praksu samoprocene (samovrednovanja) a preduslov je razvoja koncepta bodovanja; 2) njeni benefiti za japanske organizacije izazvali su lančanu reakciju ustanovljavanja sličnih nagrada u SAD, EU i drugim društvenim zajednicama u svetu.

Na samom vrhu rang liste kriterijuma Demingove nagrade za kvalitet je: 1) liderstvo; 2) aktivnosti usmerene na kaizen i strategijsku orijentaciju ka održivom razvoju.

Nagrada se ne dodeljuje za čin sertifikacije ili dostizanja određenih standarda, već kada su ocenjivači uvereni u posvećenost organizacije kontinuiranom unapređenju kvaliteta.

4.2. Američki model TQM

Nacionalna strategija kvaliteta usvojena 1984. godine, afirmiše odgovornost organizacija za kvalitet kao nacionalni prioritet. U trci za profitom američke kompanije su, u nekoliko poslednjih decenija, žrtvovalе kvalitet. Opasnost od sve inferiornije pozicije američkih kompanija u odnosu na japanske, na svetskom tržištu, reafirmisao je značaj politike kvaliteta za poslovnu konkurentnost 80-ih godina 20. veka. Nacionalna strategija kvaliteta locira odgovornost za kvalitet na top menadžment organizacije.

Američka strategija za kvalitet definisana je 20. avgusta 1987. godine. Usvojen je državni zakon 100-107, u kojem su date osnovne smernice za podsticanje kvaliteta.¹¹⁶

Američka fondacija za kvalitet formirana 1987. godine daje doprinos u razvoju i promociji TQM modela. Ustanovljena je Melkom Baldridževa nagrada za kvalitet (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) od strane vlade SAD, u cilju podsticanja američkih kompanija da primene TQM kao sredstvo za ostvarenje i održavanje konkurentske prednosti.

¹¹⁶ Heleta, M., , op. cit., str. 37

MBNQA model upravljanja totalnim kvalitetom je često primenjivani okvir upravljanja u proizvodnji, uslugama, malom biznisu, zdravstvu i prosveti. Model podstiče primenu ideja koncepta TQM-a u kompanijama odnosno najbolje svetske prakse, kako bi se doprinelo poboljšanju konkurentnosti kompanija.

Kriterijumi kod ocenjivanja sistema kvaliteta, prema ovom modelu, temelje se na sledećim osnovnim vrednostima i konceptima: 1) definisanje kvaliteta na osnovu zahteva potrošača; 2) kvalitetno liderstvo; 3) kontinuirano poboljšanje i učenje; 4) participiranje i razvoj zaposlenih; 5) brzo reagovanje na promene; 6) dugoročna poslovna orijentacija; 7) kontinuirana usredsređenost na poslovne rezultate.¹¹⁷

Model ističe sedam grupa kriterijuma, i to:

- 1) kvalitet liderstva – ocenjuje se sistem liderstva, vrednosti i društvene odgovornosti preduzeća;
- 2) efektivnost strateškog poslovnog planiranja – analizira se kako preduzeće razvija svoje planove, kako se oni realizuju i prati uspešnost njihove realizacije;
- 3) usredsređenost na tržište, potrošače i njihovu satisfakciju – analizira se kako preduzeće identifikuje zahteve i očekivanja potrošača i tržišta, kako uspostavlja odnose sa partnerima i određuje njihovu satisfakciju;
- 4) efektivnost informacija i analiza za odlučivanje - ocenjuje se koliko je preduzeće uspešno u prikupljanju i analizi informacija i kako se informacije koriste za poboljšanje kvaliteta proizvoda, procesa i ukupnih performansi preduzeća;
- 5) razvoj i upravljanje ljudskim resursima – sagledava se koliko i kako je preduzeće uspešno u angažovanju zaposlenih na poboljšanju rada na kvalitetu proizvoda (procesa);

¹¹⁷ Heleta, M. *TQM model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd, 1998, str. 12

6) efektivnost i efikasnost upravljanja poslovnim procesima – ocenjuje se aktivnost preduzeća na postizanju kvaliteta svih operacija i njihovog konstantnog poboljšanja;

7) poslovni rezultat – prate se trendovi performansi preduzeća i mogućnosti njihovog poboljšanja u ključnim poslovnim područjima – satisfakcija potrošača, tržište, proizvodi i usluge, ljudski resursi, dobavljači, partneri.

Ono što su Japanci priznali Demingu još 1951. godine (ustanovivši Demingovu nagradu za kvalitet) u SAD- u je to priznato tek 1987. godine (američkom nagradom za kvalitet koju dodeljuje predsednik SAD).

Predsednik Regan je odobrio dodeljivanje nagrade za kvalitet 20.8.1987. godine a od tada nagradu tradicionalno uručuje predsednik SAD (maksimalno godišnje do tri nagrade).

Model je kreacija javnog sektora a predstavlja vezu između Vlade i privatnog sektora sa ciljem podsticanja kvaliteta u dva pravca i to: 1) kontinuirano kreiranje dodatne vrednosti za ciljne korisnike; 2) unapređenje celokupnog organizacionog procesa.

Od 1987 do 1999. godine nagrada je bila podsticaj organizacijama privatnog sektora, a od 1999. godine uvedene su nove kategorije nagrađivanja za obrazovne i zdravstvene institucije.¹¹⁸

Namera nagrađivanja organizacija ima dva cilja: 1) podsticanje svesti kod menadžera kompanija o važnosti unapređenja sistema kvaliteta kao elementa koji ima rastući uticaj na unapređenje konkurentnosti; 2) promociju uspešnih strategija sa svrhom izvlačenja dodatnih benefita od njihovog korišćenja.

4.3. Evropski model TQM-a

Pod snažnom ekspanzijom revolucije kvaliteta u Japanu i SAD, Evropska Komisija je 1989. godine afirmisala evropske ciljeve i principe unapređenja kvaliteta. Od publikovanja standarda serije ISO 9000 – 1987. godine, pa do danas, u okviru sprovođenja koncepta evropske strategije kvaliteta, institucije Evropske unije su izvršile značajno prilagođavanje i obogaćivanje normativnog sadržaja (zakoni, direktive, pravila, standardi, smernice...) koji se odnose na politiku

¹¹⁸ Dostupno na: www.baldrige.nist.gov.-education-criteria-htu

kvaliteta u cilju boljeg razumevanja uspešne implementacije i operacionalizacije ovog koncepta od strane njenih organizacija.¹¹⁹

Evropskom strategijom i politikom kvaliteta donetom 1992. godine od strane Evropske fondacije za unapređenje kvaliteta, udareni su temelji odgovornosti za kvalitet. Ova organizacija osnovana je 1988. godine od strane predstavnika četrnaest vodećih evropskih kompanija sa odobrenjem Evropske Komisije. Ima ključnu ulogu u afirmisanju značaja kvaliteta u svim aspektima njegovih aktivnosti i stimulisano i pomoći evropskim kompanijama pri razvoju sistema kvaliteta.

Evropska strategija i politika kvaliteta se zasniva na sledećim principima: 1) afirmiše značaj evro-modela kvaliteta kao izazova međunarodnom tržištu (posebno japanskoj strategiji kvaliteta); 2) propisuje (ustanovljava) standarde za proizvode i usluge na tržištu Evropske unije (tzv. evro norme); 3) podstiče razvoj integralnog sistema kvaliteta na prostorima Evropske unije.¹²⁰

Koncept evropske strategije i politike kvaliteta proizvoda, usluga, procesa i sistema, predstavlja ključni faktor za poboljšanje međunarodne ekonomske konkurentnosti preduzeća i država članica EU.

Implementacija ovog koncepta podržana je od strane institucija EU koje razvijaju evropski model kvaliteta i podstiču organizacije na unapređenje kvaliteta u svim segmentima privrednog i društvenog života.¹²¹

Ovaj model je inkorporirao sva iskustva prethodnih modela, dodavši kulturološku dimenziju u skladu sa potrebama i zahtevima Evropske unije kao društvene zajednice.

¹¹⁹ Backović, N., Unapređenje kvaliteta u komorskom sistemu, JUSK konferencija, *Zbornik radova: Menadžment totalnim kvalitetom*, 27 (1), 1999, Beograd, str. 7

¹²⁰ Backović, N. *Privredne komore u tržišnim ekonomijama, Iskustvo Francuske i Evropske unije*, Novi svet, Priština, 1998, str. 59

¹²¹ Savet ministara Evropske komisije je usvojio, a Generalni direktorat III za industriju je promovisao 30. oktobra 1996. godine evropsku politiku za promociju kvaliteta za evropsku konkurentnost (Heleta, M., Nova nacionalna politika kvaliteta, "Kvalitet", br. 9-10, 1997, str. 22)

Evroski model upravljanja totalnim kvalitetom razvila je Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management-EFQM) 1992. godine i na osnovu njega ustanovila je Evropsku nagradu za kvalitet (European Quality Award-EQA) za dve kategorije preduzeća: 1) velika preduzeća i 2) srednja i mala preduzeća¹²² i tri nivoa izvrsnosti: 1) Evropska nagrada za izvrsnost (The European excellence), 2) Prepoznat po izvrsnosti (Recognize for excellence) i 3) Predan izvrsnosti (Committed to excellence).

Evropski model TQM-a široko se primenjuje kod evropskih preduzeća. Na osnovu ove metodologije obezbeđeno je agregiranje različitih aspekata poslovnih performansi preduzeća, najčešće u dve grupe: tzv. pokretače i rezultate.

Pokretači su liderstvo, upravljanje zaposlenima, strategija i politika, resursi i procesi. Tih pet aspekata kvaliteta vode sistem ka poslovnoj izvrsnosti i podržavaju transformaciju ulaznih u izlazne vrednosti.

Rezultati su zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca, uticaj na društvo i poslovni rezultati.

Reč je o grupi kriterijuma za ocenu performansi na osnovu kojih je omogućeno poređenje različitih preduzeća.

Evropska nagrada za kvalitet (EQA) svoje polazište zasniva na devet osnovnih grupa kriterijuma za ocenu performansi¹²³: 1) kvalitet liderstva; 2) kvalitet upravljanja kadrovima; 3) kvalitet definisanja i implementiranja politika i strategija; 4) kvalitet pribavljanja resursa i efikasnost njihove upotrebe; 5) kvalitet obavljanja poslovnih procesa; 6) satisfakcija zaposlenih; 7) satisfakcija potrošača; 8) uticaj na društvo (zajednicu) i 9) poslovni rezultati.

Svaki od devet kriterijuma može biti korišćen za ocenu uspeha preduzeća u povećanju poslovnih performansi. Osnovna namera ovog TQM modela je da pomogne preduzećima da izgrade sopstveni efektivan pristup unapređenju kvaliteta.

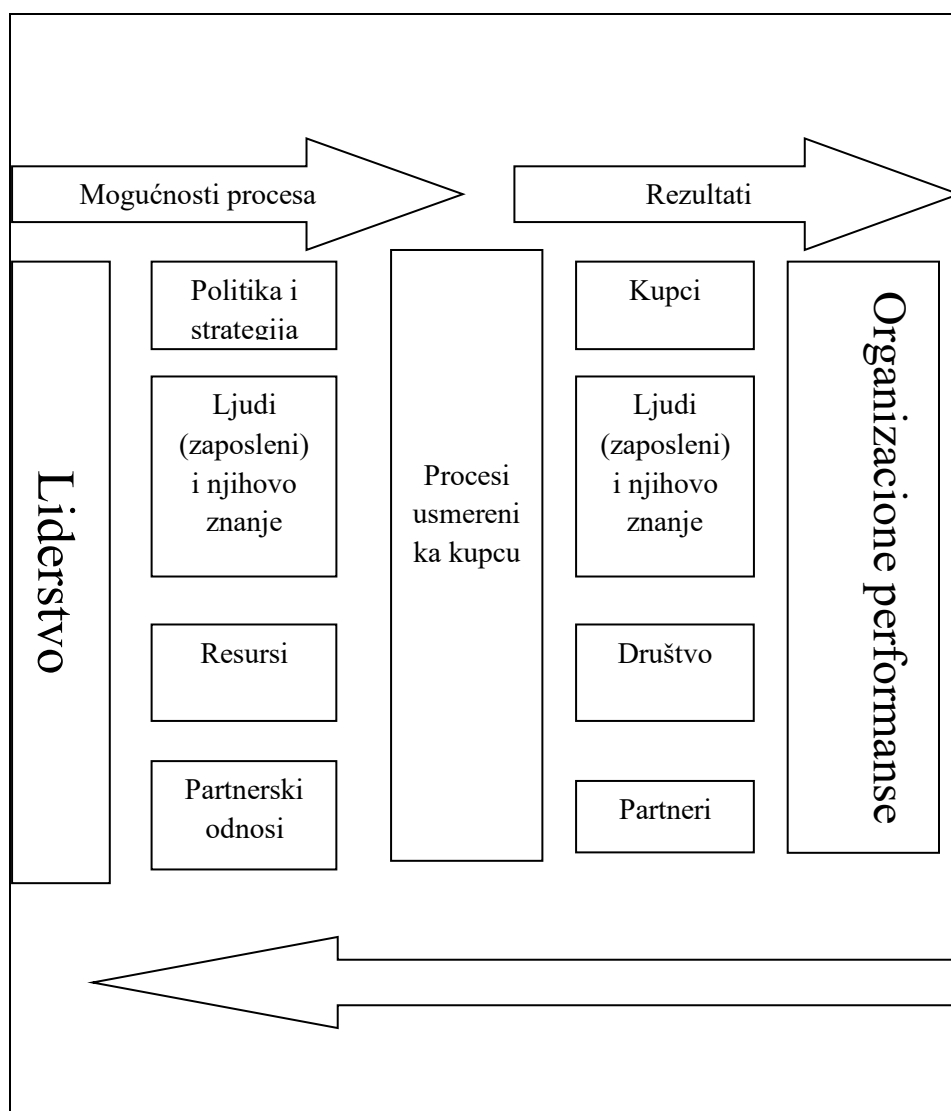
¹²² Foster, T., *Managing Quality an Integrative Approach*, Pearson Education Inc, 2004, pp. 85-86

¹²³ Olve, N.G., Weter, M. *Performance drivers-a practical guide to using the balanced corecard*, Johan Wiley and sons Inc., 1999, pp. 154

Model afirmiše potrebu za implementacijom sva tri aspekta kvaliteta kroz fokus na: satisfakciju potrošača i drugih interesnih grupa; partnerstvo sa dobavljačima i drugim ključnim *stakeholderima* organizacije; uključivanje, obuku i razvoj zaposlenih; procese; kontinuirana poboljšanja i inovacije; liderstvo; društvenu odgovornost; orijentaciju na strategijske i finansijske performanse itd.

Novom politikom unapređenja kvaliteta na nivou EU, 1998. godine javnosti je predstavljen novi evropski model za poslovnu izvrsnost. Oslanjajući se na iskustvo u primeni EFQM-TQM modela od strane evropskih kompanija, novi okvir upravljanja ukupnim kvalitetom koristi sledećih jedanaest kriterijuma za ocenu uspeha preduzeća u unapređenju kvaliteta.

Slika 4. Novi modeli EFQM TQM



Prilagođeno prema: V. Majstorović, Istraživanja za razvoj poslovne izvrsnosti, JUSK Konferencija, Zbornik radova, 27 (1), Beograd, 1999, str. 119

Novi EFQM-TQM model posebno afirmiše grupu kriterijuma koji se odnose na ocenu uspeha preduzeća u unapređenju kvaliteta partnerskih odnosa kompanije i njenih stejkholdera posmatrano kroz prizmu dostizanja poslovne izvrsnosti organizacija.¹²⁴ Superiorni rezultati u unapređenju kvaliteta postižu se kroz partnerstvo resursa i procesa. Reč je o grupi kriterijuma koji doprinose efektivnom unapređenju kvaliteta u organizacijama (liderstvu, politici i strategiji,

¹²⁴ Majstorović, V. Istraživanje za razvoj modela poslovne izvrsnosti, op. cit., str. 118

ljudskom potencijalu znanja, partnerskim odnosima) kroz takvo strukturiranje upravljačkih procesa koji će obezbediti da zahtevi potrošača i drugih ključnih stejkholdera preduzeća (zaposlenih, strateških partnera, društvene zajednice) budu u potpunosti ispunjeni i zadovoljeni.

Na iskustvu Japana a posebno SAD i EU, može se uočiti da unapređenje različitih aspekata kvaliteta je moguće i uspešnije ako postoji ambijent i klima za to. Na razvoj novih TQM modela (poput evropskog) presudan uticaj ima izgrađeni podsticajni ambijent za kvalitet koji je kreiran od strane društvene zajednice. U takvom ambijentu organizacije kreiraju i primenjuju sopstvene efektivne TQM programe, ne samo u privatnom već i u javnom sektoru (zdravstvo, obrazovanje) doprinoseći poboljšanju performansi kvaliteta proizvoda, procesa i sistema. Oni obezbeđuju da zahtevi korisnika (potrošača i drugih ključnih interesnih grupa) budu u potpunosti zadovoljeni. Vrednost i značaj pomenutih TQM modela je što su: sveobuhvatni; naglašavaju potrebu za integrisanjem sva tri aspekta kvaliteta u upravljački proces; vrlo su detaljni; motivirajući, sa velikim brojem datih smernica za merenje i ocenu unapređenja kvaliteta. Uprkos razlikama modeli imaju mnogo zajedničkih elemenata.

Tabela 1. *Osnovne karakteristike i zajednički imenitelj japanskog, američkog i evropskog TQM modela*

Nagrada	Svrha	Temeljne vrednosti	Kriterijumi
Demingova nagrada	razvijanje jedinstvenog TQM brenda kompanije u potpunosti prilagođenog njenim specifičnostima.	❖ top menadžment; ❖ kontrola procesa; ❖ kaizen unapređenje; ❖ strategijsko planiranje.	1. politika; 2. organizacija; 3. informacija; 4. standardizacija; 5. ljudski resursi; 6. osiguranje kvaliteta; 7. održavanje kvaliteta; 8. unapređenje kvaliteta; 9. neto efekti; 10. strategijski planovi.

Malcom Baldrige-ova nagrada za kvalitet MBNQA	• menadžerski alat za razumevanje i upravljanje performansama; • pokretač novih ideja i TQM koncepta koji treba da doprinesu ostvarivanju i održavanju konkurentске prednosti; • stvara preduslove za benchmarking i učenje na iskustvu najboljih organizacija u branši (grani).	• vizionarsko liderstvo • izvrsnost usmerenana kupca • organizovano timsko i individualno učenje • vrednovanje kompetencija zaposlenih i strateških partnera; • fleksibilnost; • focus na budućnost; • kvalitet upravljanja usmeren prema inovacijama; • kvalitet upravljanja zasnovan na činjenicama; • društveno odgovorno poslovanje; • focus na rezultate i kreiranje superiorne vrednosti; • focus na perspektivu sistema.	1. liderstvo; 2. strateško planiranje; 3. usmerenost na korisnike (kupce) i tržište; 4. merenje, analiza i ? znanja (know-how) ; 5. fokus na ljudske potencijale; 6. kontrola procesa; 7. poslovni rezultati.
Evropska nagrada za kvalitet EQA	• motivacioni impuls kompanija da izgrade autentičan efektivni TQM pristup poboljšanju poslovnih performansi; • osigurava nezavisnu i nepristrasnu ocenu i pruža povratnu informaciju organizacijama o nivou efektivnosti i efikasnosti primenjenog TQM koncepta; • daje korisne smernice za razvoj koncepta TQM ka poslovnoj izvrsnosti	• orijentacija na rezultate; • liderstvo i konstattnost; • kvalitet upravljanja procesima zasnovanim na činjenicama; • razvoj i uključenost zaposlenih i menadžera na svim nivoima; • kontinuirano učenje, inovacije i unapređenje kvaliteta; • razvoj partnerstava; • društveno odgovorno poslovanje.	1. liderstvo; 2. politika i strategija; 3. ljudski resursi; 4. partnerstvo; 5. procesi; 6. satisfakcija kupaca; 7. satisfakcija građana; 8. koristi za društvo; 9. rezultati

Izvor: Porter J.L., *Assessing business excellence: A guide to business excellence and self-assessment*, Amsterdam, Elsevier: Butter Worth-Heinemann, 2005

Na primer, japanski i SAD model su revizijom 2005. godine, pomerili su fokus sa upravljanja kvalitetom proizvoda odnosno usluga na upravljanje kvalitetom celokupnog organizacionog procesa. Kvalitet je na taj način umesto tehničke poprimio stratešku dimenziju a naglasak je prešao sa tehničkog kvaliteta na celokupnu poslovnu izvrsnost svih organizacionih procesa. Sama struktura kriterijuma sva tri modela prilagođena je strategijskoj dimenziji kvaliteta. U svim modelima naglasak je više-manje stavljen na satisfakciju zahteva kupaca, zaposlenih, društvene zajednice.

S obzirom na broj sertifikovanih organizacija, Srbija ima sve predispozicije za implementaciju modela TQM-a.

Budući da je Srbija na putu ka članstvu u EU, logika nalaže implementaciju evropskog modela TQM-a u velike kompanije, javni sektor, mala i srednja preduzeća, sa osnovnom svrhom jačanja konkurentnosti srpskih kompanija za ulazak na evropsko i druga svetska tržišta. Ne treba pritom zaboraviti da evropski model TQM-a može biti samo osnova za kvalitetan benchmarking. Implementacija modela nije sama sebi svrha i cilj, već njegovo uvođenje daje temelj, smernice i podsticaj za dugoročno unapređenje kvaliteta zasnovano na samoinicijativi kontinuiranog unapređenja kvaliteta organizacionih procesa u srpskim kompanijama.

5. ULOGA RUKOVODIOCA – MENADŽERA U TQM

Upravljanje totalnim kvalitetom podrazumeva da menadžer svojim stilom i modelom vođenja oblikuje kulturu u kojoj stalno unapređenje postaje svakodnevna praksa. Zbog toga izbor stila liderstva — od transformacionog do participativnog — direktno utiče na angažovanost zaposlenih, njihovu motivaciju, disciplinu i spremnost da preuzmu odgovornost za kvalitet. Menadžer u TQM-u mora da prilagodi način rukovođenja zahtevima procesa i ljudima, jer se samo kroz usklađeno vođenje, jasno komunicirane ciljeve i aktivno učešće svih zaposlenih ostvaruje održiv sistem kvaliteta. U organizacionoj strukturi svih preduzeća menadžer zauzima vrlo važno mesto. Menadžer ima integrativnu funkciju, a rukovođenje je jedan od osnovnih uslova funkcionisanja preduzeća. Orijentacija ostvarivanja radnih zadataka i ciljeva u izrađivanju međuljudskih odnosa psiho-socijalne klime u preduzeću je u velikoj meri zavisna od menadžera. Postoje mnoge definicije rukovođenja ali sve stavljaju akcenat na pojedine segmente ovog složenog socijalno-psihološkog fenomena. Zajedničko svim definicijama menadžera je ekspliciranje uticaja na zaposlene i njegova uloga u ostvarivanju radnih zadataka, ciljeva organizacije i motivisanja zaposlenih. Zamerka ovim definicijama što zanemaruju interaktivni karakter rukovođenja u okviru preduzeća. Rukovođenje se definiše kao „svojevrstan vid interakcije u kojoj se izdvajaju osobe čije se uloge razlikuju u pogledu intenziteta uticaja, inicijative i odgovornosti sa krajnjom funkcijom usmeravanja individualnih razlika ka zajedničkim ciljevima grupe.“¹²⁵ Svaki rukovodilac - menadžer je u stvari vođa grupe tj. preduzeća. Vođa podstiče, usmerava, ohrabruje, motiviše, podržava integraciju individualnih osobina zaposlenih ka zajedničkom cilju preduzeća. Poznato je da svako ne može biti vođa bez obzira na njegov intelektualni nivo (obrazovanje) itd. On pre svega mora da poseduje određene psihološke karakteristike.

Postoji niz zahteva i očekivanja koja se vezuju za vođstvo i rukovođenje radnom organizacijom odnosno preduzećem. Da bismo dublje ušli u ovaj problem treba da imamo u vidu zahteve i očekivanja od rukovođenja i menadžera koji se mogu sagledati na osnovu funkcija menadžmenta. Analizirajući literaturu o menadžerima i funkcijama menadžmenta najvažnije funkcije su:

¹²⁵ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

1. Planiranje (obuhvata sve aktivnosti menadžmenta koje su usmerene na postavljanje ciljeva i zadataka preduzeća. Ovo je prvi korak koji prethodi svim ostalim.

2. Organizovanje odgovara na nekoliko važnih pitanja kao što su:

- Šta će preduzeće raditi u određenom vremenskom intervalu? (godišnji plan, mesečni plan, kvartalni plan)

- Kada će preduzeće izvršavati određene segmente navedenih planova? (na godišnjem nivou, mesečnom, kvartalnom itd.)

- Kako će preduzeće raditi u istom tom vremenskom intervalu? (pribavljanje neophodnih tehničkih, materijalnih, ljudskih resursa za realizaciju postavljenih radnih zadataka koji su postavljeni u poslovnom planu preduzeća)

- Ko će realizovati postavljene ciljeve i radne zadatke preduzeća? (određene grupe radnika, specijalizovani timovi itd.)

3. Rukovođenje podrazumeva usmerenost na motivisanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva i radnih zadataka (objašnjavanja i uputstva zaposlenima kakav ih povratni efekat očekuje pri ostvarenju određenih ciljeva i zadataka sa aspekta individue i preduzeća.

4. Kontrola (ova funkcija menadžmenta podrazumeva kontrolu radnog procesa, izrade proizvoda, njihovog kvaliteta, predviđanog dizajna, odnos radnika prema obavezama, odgovornostima, vrednovanje rezultata rada, uočavanje problema na svim relacijama itd.).

5. Kadrovska funkcija (ova funkcija menadžmenta podrazumeva selekciju ljudskih potencijala, vođenje, usavršavanje, prijem itd.).

Složenošću uloge menadžera i modela upravljanja u preduzećima bavili su se mnogi autori. Najpoznatiji je Likertov model upravljanja.¹²⁶

Likertov model je sastavljen iz šest segmenata aktivnosti menadžera i to:

1. Postavljanje ciljeva;

2. Vođstvo;

3. Odlučivanje;

4. Motivacija;

5. Komunikacija;

¹²⁶ Likert, R. (1967) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.

6. Kontrola.

Drugi model koji takođe govori o složenosti zahteva koji se postavljaju pred menadžera je Mincbegov model.¹²⁷ On stavlja akcenat na potrebu da menadžer igra određene uloge. To su:

1. Interpersonalne uloge;
 - uloga figure šefa
 - uloga vođe
 - uloga onog ko povezuje
2. Informacione uloge;
 - uloga motrioca
 - uloga prenosioca
 - uloga govornika
3. Uloge u odlučivanju;
 - uloga preduzetnika
 - uloga delitelja resursa
 - uloga u rešavanju problema
 - uloga predavača

Treći model koji takođe zahteva izvesnu pažnju je Petingerov model.¹²⁸ Ovaj model obuhvata devet aspekata uloge menadžera. To su:

1. Figura šefa;
2. Uloga hvalitelja;
3. Uloga održavatelja;
4. Uloga ambasadora;
5. Uloga modela;
6. Uloga branitelja organizacije;
7. Uloga onog koji hoda okolo – uvek vidljiv i prisutan;
8. Uloga određivača prioriteta;
9. Uloga advokata.

Kreč, Kračfild i Balaki navode glavne i sporedne uloge vođe u grupi. Glavne ili univerzalne uloge su bitne za funkcionisanje grupe a sporedne ili

¹²⁷ Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

¹²⁸ Pettinger, R., (1996). Introduction to Organisational Behaviour, Macmillan Business

specifične uloge rukovodilac preuzima „u hodu“ tj. koje mu grupa u određenom intervalu nameće.¹²⁹

Glavne (univrezalne) uloge su:

- a) Vođa kao stvaralac politike;
- b) Vođa kao izvršni organ;
- c) Vođa kao stručnjak;
- d) Vođa kao spoljni predstavnik grupe;
- e) Vođa kao kontrolor unutrašnjih odnosa;
- f) Vođa kao izvor nagrade i kazne;
- g) Vođa kao arbitar i posrednik.

Sporedne (specifične) uloge su:

- a) Vođa kao primer;
- b) Vođa kao simbol grupe;
- c) Vođa kao zamena za ličnu odgovornost;
- d) Vođa kao očinska figura;
- e) Vođa kao žrtveni jarac;
- f) Vođa kao ideolog.

Na osnovu navedenih modela možemo da izvedemo određeni opšti zaključak koji se postavlja pred menadžera. Pod tim zahtevom se podrazumeva dinamičnost igranja uloge tj. sposobnost procene menadžera koju ulogu treba odigrati u konkretnim okolnostima. Ukoliko menadžer ne uskladi zahteve situacije u preduzeću i načine igranja uloge, upada u konfliktnu situaciju. Konfliktna situacija ima posledice u smislu interpersonalnih sukoba između zaposlenih, loše efikasnosti menadžera, formiranje stresora i stresa i sagorevanja na poslu. Iako uloga menadžera podrazumeva rad sa ljudima ne smemo zaboraviti da se on bavi i nekim drugim problemima u organizaciji koji su van ljudskih resursa. U tom smislu on mora da poseduje određena tehnička i stručna znanja.

5.1. Karakteristike uspešnih menadžera

Oduvek se postavlja pitanje koje su to osobine uspešnih menadžera. Jedna od prvih lista kompleksa karakteristika dao je Stogdil (1948). Prema njegovoj listi uspešan menadžer poseduje :

- upornost,

¹²⁹ Magdalenić, I. (1972). Dejvid Kreč, Ričard S. Kračfild, Igerton L. Balaki, Pojedinač u društvu (Udžbenik socijalne psihologije). *Revija za sociologiju*, 2 (2-3), 151-152.

- socijabilnost,
- samopouzdanje,
- samoinicijativu,
- opštu inteligenciju,
- odgovornost,
- kooperativnost.

Akcenat stavlja na kognitivne (saznajne) sposobnosti i socijalno-motivacione dispozicije. One su po njemu ključne osobine lidera. Istraživanjima karakteristika uspešnih rukovodilaca bavili su se i drugi autori kao što su Bass, Northouse, Mann.

Oni nisu došli do značajnijih nalaza o karakteristikama menadžera nego su jednostavno koristili drugačije pojmove za iste karakteristike.

Mislimo da je za naš rad neophodno da navedemo i objasnimo osnovne elemente karakteristika uspešnih menadžera listu osobina koju je dao Jukl.¹³⁰ Prema ovom autoru lista osobina na osnovu kojih se može predvideti uspešnost menadžera se sastoji od:

- **Visok energetski potencijal i tolerancija na stres** (podrazumeva se dobra psihička i fizička kondicija i otpornost na stres; savlađivanje frustracija koje su neminovni deo menadžerskog posla; visok energetski potencijal može da bude i problem u preduzeću jer se zaposleni nekada ne mogu adaptirati na tempo koji nameće menadžer sa visokom otpornošću ili tolerancijom na stres)

- **Samopouzdanje** (odnosi se na pozitivnu sliku o samom sebi kao i na spremnost menadžera da preuzmu odgovornost za sebe i za zaposlene; veoma je važno da menadžeri sa optimalnim nivoom samopouzdanja ne budu arogantni prema svojim potčinjenim; da uvažava svoje zaposlene i njihove individualne karakteristike i da ih poštuje kao ličnosti)

- **Orientacija ka unutrašnjem lokusu kontrole** (podrazumeva da neke osobe veruju da se događaji u životu tumače kao posledica spoljašnjih a neki opet tumače kao posledica unutrašnjih događaja. Oni koji imaju unutrašnji lokus misle da su događaji unapred određeni unutrašnjim faktorima (njihovim postupcima) i obrnuto. Za menadžera je poželjno da analizira sve faktore unutrašnje i spoljašnje, pozitivne i negativne kako bi prevazišao nastali problem u preduzeću.)

¹³⁰ Yukl, G., (2002), Leadership in organization, New Jersey, Prentice Hall, Analiza razvoja MSPP u Srbiji, (2004), Ministarstvo privrede, RAMSPP, Beograd, Republički zavod za razvoj

- **Emocionalna zrelost** (podrazumeva da je menadžer svestan svojih dobrih i loših osobina; emocionalno zrelo menadžer nije egocentričan nego brine o reakcijama svojih zaposlenih; ima visok stepen samokontrole, nisu impulsivni i znaju da se odupru hedonističkim impulsima; umereni su u emocionalnim reakcijama, spremni da prihvate kritiku, da uče na greškama itd.)

- **Lični integritet** (menadžer koji ima izgrađen integritet radi ono što i misli; indikatori integriteta su koliko je spreman da se zalaže za interese zaposlenih; koliko je pošten, iskren, odgovoran; u koliko meri drži obećanja zaposlenima; maksimalno se pridržava etičkih principa i normi uopšte; ukoliko je izgrađen lični integritet menadžer ima veći ugled među svojim radnicima, veruju mu i ima pozitivan uticaj na njihovo ponašanje itd.)

- **Socijalizovana težnja ka moći** (ovo je poželjna osobina menadžera ali ako je težnja u pozitivnom smislu, tj. da usmerava u cilju organizovanja zaposlenih, nametanja neophodne radne discipline; uvođenja određenih promena u poslovanju itd.)

- **Umereno visok stepen orijentacije ka postignuću** (odnosi se na spremnost za preuzimanje odgovornosti; tendencije da se istakne pred svojim zaposlenima; težnja ka uspehu; nije dobro ako menadžer ima visok stepen motiva za postignućem i ličnom orijentacijom da postigne i izgradi ličnu karijeru po svaku cenu; nije dobro da se sve to pretvori u takmičenje sa drugima; poželjno je da menadžer ima visok motiv postignuća u kombinaciji sa dominantnom orijentacijom prema postavljanju ciljeva ali da je to bazirano na svesnom planiranju i istrajnosti)

- **Umeren stepen potrebe za afilijativnošću** (pod ovim se podrazumeva potreba za druženjem sa ljudima; ukoliko menadžer ima visok stepen afilijativnosti potrebno je voditi računa da ne ode u ekstremnu poziciju u preduzeću tj. da zbog preterane tendencije za druženjem zapostavi ostvarivanje ciljeva i zadataka preduzeća; menadžer sa visokim stepenom potrebe za afilijativnošću akcenat stavlja na razvijanje prijateljskih odnosa sa zaposlenima i među zaposlenima, udovoljava potrebama zaposlenih bez kritičkog uvida i to, što može da dovede do loše produktivnosti i konflikata; u mnogim istraživanjima je utvrđena negativna korelacija između afilijativnosti i efektivnosti menadžera što potvrđuje naše gore navedene tvrdnje.

Možemo da zaključimo da je ova lista karakteristika uspešnih menadžera prihvatljiva jer je Jukl pošao od teorijskih postavki ali i rezultata naučnih istraživanja.

Osim toga vidimo da je faktor zrelosti ličnosti inkorporiran u mnogim navedenim dimenzijama kompleksa karakteristika. Takođe, menadžer treba da

radi permanentno na razvoju pozitivnih karakteristika ličnosti i na stručnom usavršavanju. Dakle u sklopu ovih dimenzija uspješan menadžer deluje na radnu motivaciju zaposlenih.

U svetu su istraživanja vezana za problem otkrivanja poželjnih karakteristika za menadžera veoma brojna i raznovrsna.

U našoj zemlji su istraživanja veoma skromna i zbog toga dolazi do određenih nesporazuma u poslovnom svetu jer automatski pri profesionalnim selekcijama preuzimamo rezultate iz drugih kulturoloških i poslovnih sredina što nije primereno našoj društvenoj, ekonomskoj, političkoj, kulturološkoj situaciji.

5.2. Karakteristike uspešnih i neuspešnih menadžera u SAD

Na osnovu istraživanja u SAD o sistemu vrednosti koje potenciraju uspešni i neuspešni menadžeri dobijeni su sledeći rezultati:

"Vrednosti uspešnih menadžera

1. Maksimizacija profita;
2. Potrošači;
3. Agresivnost;
4. Individualnost;
5. Sposobnost;
6. Postignuće;
7. Kreativnost;
8. Konkurencija;
9. Konflikt.

Vrednosti neuspešnih menadžera

1. Društveno blagostanje;
2. Radnici;
3. Poslušnost;
4. Konformizam;
5. Poverenje;
6. Lojalnost;
7. Tolerancija;
8. Sigurnost;
9. Jednakost.¹³¹

¹³¹ Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1982), Management, Addison-Wesley Publishing Company.

5.3. Stilovi rukovođenja (upravljanja)

Analizirajući literaturu o stilovima rukovođenja možemo reći da je ona brojna i obimna. Mnogi autori koji definišu stilove rukovođenja međusobno se razlikuju u polaznim osnovama kao i u upotrebi termina za označavanje ovog fenomena sa područja menadžmenta. To govori u stvari koliko je ovaj fenomen složen a što dovodi mnogo autora u konfuziju pri tumačenju određenih istraživačkih nalaza koji se tiču stilova rukovođenja. Naš autor Franceško¹³² daje prihvatljivu definiciju stila rukovođenja:

„Stil rukovođenja je način ponašanja vođe u grupi koje je za njega karakteristično i manifestuje se ne samo u istim nego i u različitim situacijama.“¹³³

Mnogi autori u analizi neophodnih karakteristika uspešnih menadžera polaze od četiri kategorije. Prema Francešku to su:

1. Funkcije grupe i rukovođenja – kojim aspektima menadžeri daju prioritet;
2. Način na koji vrše uticaj na članove grupe;
3. Način na koji menadžeri donose odluke;
4. Preferencije pojedinih sadržaja uloge vođe.¹³⁴

Stilovi rukovođenja se razlikuju po mnogim opštim i posebnim karakteristikama, međutim autori najčešće daju dve dimenzije stila rukovođenja:

1. **Orijentacija prema ljudima – orijentacija prema zadacima** (odnosi se na permanentnu orijentaciju prema ljudskim resursima i radnim zadacima koji proizilaze iz prirode posla i nivoa rukovođenja. Postoji nekoliko situacija u kojima se ispoljava orijentacija menadžera na ljudske resurse. To su:

- Značaj koji pridaju pojedinim aspektima posla menadžera;
- Ocena važnosti pojedinih faktora uspešnosti u upravljanju;

¹³² Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

¹³³ Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment. Prometej; str. 47

¹³⁴ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

- Šta su zaposleni za menadžere itd.¹³⁵

Da bi menadžer ispunio osnovnu funkciju menadžementa u smislu da se organizacioni ciljevi i zadaci realizuju u saradnji sa ljudima treba da se drži stava da je samo adekvatno bavljenje ljudima najznačajniji instrument u ovom delu poslovanja preduzeća.

5.4. Autokratsko, demokratsko i liberalno rukovođenje

5.4.1. Autokratski stil rukovođenja

Osnova karakteristika autokratskog stila rukovođenja leži u činjenici da menadžer drži situaciju u svojim rukama, a to znači da sam donosi odluke, a prema zaposlenima je na distanci. Osnovni metod rada (obraćanja u komunikaciji sa potčinjenima) je prinuda, zastrašivanje i strogo pridržavanje „slova zakona“. Svaki posao mora ići preko njega, ne dozvoljava nikakvu samoinicijativu, čak je smatra narušavanjem reda i discipline u preduzeću. Rezultate koje preduzeće postigne, uglavnom pripisuje svojim sposobnostima. Među zaposlenima ima svoje "ljudе" koji ga blagovremeno obavestavaju o svemu što se dešava „van pozornice“ preduzeća. Ovakav način rukovođenja kao rezultat ima loše međuljudske odnose, bezvoljnost zaposlenih, apatiju i strahopoštovanje prema menadžeru. Radnici ne doživljavaju radni ambijent kao prijatan. Radna motivacija je veoma niska i u konstantom je padu. Krajnji ishod ovakve psihosocijalne klime u kolektivu vodi prema krizi preduzeća a često dovodi preduzeće na ivicu poslovanja kada se određuje i stečajni upravnik. Autokratski stil rukovođenja dominira u malim i srednjim preduzećima, međutim s obzirom na specifičnosti poslovanja u malim i srednjim preduzećima on će morati da pretrpi određene promene zbog specifičnosti savremenih uslova poslovanja.

Autokratski stil obuhvata dve vrste liderstva:

1. Harizmatsko liderstvo

2. Paternalističko liderstvo

Harizmatski lider je karakterističan po tome što se oslanja na lične karakteristike koje su različite od ostalih zaposlenih dok paternalistički lider svoju moć i poziciju u preduzeću zasniva na viziji organizacije kao porodice. On kao i svaki otac brine o članovima te svoje porodice (preduzeća). Ovakav stil ima i dobre i loše strane. On može da dovede do loših međuljudskih odnosa a u nekim

¹³⁵ isto

sferama ljudske delatnosti je pozitivan. Takve delatnosti su javna državna bezbednost, armija, policija i neki organi uprave.

5.4.2. Demokratski stil rukovođenja

Demokratski stil podrazumeva vrlo intenzivnu saradnju na relaciji menadžer zaposleni. Menadžer prihvata, čak i podstiče zaposlene da daju predloge, sugestije, da ispoljavaju samoinicijativu i kreativnost u poslu. Motivise zaposlene da komuniciraju između sebe, između menadžera o svim pitanjima važnim za uspeh preduzeća. menadžer ih podstiče da se oni pitaju u vezi planiranja, odlučivanju i sl. Psihosocijalna klima se u demokratski rukovođenim preduzećima razvija u smislu prijatnog radnog ambijenta. Naravno, demokratski menadžer treba da raspolaže velikim znanjem o poslu kojim se bavi preuzeće, da je komunikativan da se brine za radnike, njihove lične i porodične probleme. Ovakav stil rukovođenja se pokazao, naročito efikasan u srednjim i velikim preduzećima, a naročito u preduzećima gde je radna snaga visoko obrazovana.

Specifičnost ovakvog stila upravljanja je u tome što je odlučivanje decentralizovano. Autoritet se delegira ali ovaj stil omogućava i participaciju zaposlenih. Demokratski menadžer radi na koheziji kolektiva i radi na sprečavanju razvoja hijerarhijskih odnosa. On stvara takve uslove da se realizuje mišljenje i volja zaposlenih tog preduzeća. Osnovni uslov je da on bude saglasan sa svim donesenim rešenjima.

Kada se lider povuče iz organizacije, organizacija funkcioniše i bez njega. To znači da je funkcionisanje preduzeća nakon povlačenja lidera znak da je lider bio uspešan. U demokratskom stilu upravljanja lider je pre svega prvi među jednakima. Njegov metod rada je ubeđivanje, međutim otvoren mu je prostor da u specifičnim slučajevima i situacijama se može koristiti i prinudno. U ovakvim organizacijama interes svih zaposlenih vodi ka poslovnom uspehu preduzeća.

5.4.3. Liberalni stil rukovođenja (upravljanja)

Karakteristike ovog stila su da zaposleni imaju puno poverenje u svog lidera. Svi zaposleni su slobodni da diskutuju o aktuelnim problemima preduzeća. Zaposleni su savesni i ozbiljni u izvršavanju zadataka koji su postavljeni pred preduzeće. Uloga lidera je svedena na najmanju moguću meru. Odgovornost se deli na sve zaposlene. Ovaj stil liderstva se oslanja na ljude i predstavlja dobru

podlogu za formiranje kvalitetnih međuljudskih odnosa unutar preduzeća. Da bi sve funkcionisalo po ovom sistemu liderstva on je primenjiv u malim i srednjim preduzećima koje obavljaju složene poslove i u kojima je visoko obrazovanom kadru dozvoljeno da rade van ograničenja i šablona.

Ukoliko preduzeće zapadne u kriznu situaciju tada se preporučuje autokratski stil liderstva. Ukoliko problem podrazumeva niži nivo hitnosti, tada se može organizovati konsultacija sa svim zaposlenima.

Istraživanja liderstva dovela su do zanimljivih rezultata. Ove studije bile su prve interdisciplinarnе studije u kojima su timski sarađivali psiholozi, sociolozi i ekonomisti. U studijama na Ohajo Univerzitetu (Fleishman; Hamphill i Coons; Stogdill i Coons; Halpin i Winer itd.) identifikovane su dve osnovne dimenzije po kojima se razlikuju stilovi rukovođenja. To su:

1. Iniciranje strukture

2. Razumevanje ili uvažavanje

Iniciranje strukture je karakteristično po tome da lider definiše i strukturu uloge i zadatke članovima preduzeća. On takođe kontroliše ostvarivanje radnih zadataka. Dakle lider okrenut strukturi i postavljanju ciljeva preduzeća realizuje kroz formiranje odgovarajućih struktura. Razumevanje i uvažavanje podrazumeva da lideri koriste stil razumevanja tj. oni su okrenuti ljudima i međuljudskim odnosima. Oni takođe delegiraju autoritet, gaje brigu i uvažavanje o članovima grupe, tima, preduzeća i njihovim egzistencijalnim potrebama. Istraživanja su pokazala da se najbolji radni rezultati postižu kada se u liderskom stilu kombinuju ove dve dimenzije. Istraživanja na Mičigen Univerzitetu pedesetih i šezdesetih godina¹³⁶ su otkrili dve dimenzije ponašanja lidera:

1. Orijentacija na zaposlene

2. Orijentacija na proizvodnju

Oni koji su okrenuti dimenziji proizvodnje akcenat su stavljali na tehničke proizvodne aspekte posla. Oni si pomagali članovima svoje grupe u realizaciji svojih zadataka i smatrali su ih stresnim u realizaciji posla. U drugoj dimenziji,

¹³⁶ Više videte: Kahn, R.L., Katz, D. (1952). Leadership practices in relation to productivity and morale, Institute for Social Research, University of Michigan; Cartwright, D., Zander, A. (1960) Group Dynamics Research and Theory. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston; Likert, R. (1967) New Patterns of Management. McGraw-Hill, New York.

akcenat je stavljen na ljude, međuljudske poslove i njihove potrebe. Dakle, Mičigen studije se smatraju najpotpunijim istraživanjima škole liderstva, a na osnovu njih Likert je razvio poznati Sistem 4 menadžerskog vođstva. Likert je inače dao i klasifikaciju stilova liderstva. To su :

1. **Eksploativno autoritarni** (izrabljivačko-autokratski stil).

Karakteristika ovog stila je da lider nema poverenja u svoje zaposlene, ne prihvata njihove ideje i inicijativu i sam donosi odluke u korist preduzeća ali isto tako ne vodi računa o potrebama svojih zaposlenih. Sve odluke donosi brzo i brzo ih saopštava svojim podređenim na naredbodavan način.

Dosta koristi u svom radu pretnje i kazne a novčane nagrade ne praktikuje. U ovom stilu vlast je koncentrisana u vrhu preduzeća.

2. **Benevolentno autoritarni** (dobronamerno-autokratski stil). Ovaj stil je sličan prethodnom stilu a od njega se razlikuje po tome što lider delimično ispoljava brigu o potrebama svojih saradnika. Postavlja se zaštitinički kao otac i ima izraženu tendenciju da u preduzeću razvija takve odnose koji liče na porodične. I u ovom stilu lider brzo donosi odluke, ali pre realizacije svake odluke pokušava da ih objasni svojim potčinjenim. Razgovara o svim odlukama, sasluša svoje podređene i od njih traži da izraze svoje mišljenje. U svom radu primenjuje novčane nagrade, ali i kazne i pretnje. Lider uspeva da razvije izvesnu dozu poverenja između sebe i zaposlenih.

3. **Participativan stil** (konsultativan). Radnici participiraju u procesu odlučivanja ali samo u onim granicama koje odredi lider. Lider ima poverenja u svoje zaposlene ali to poverenje nije bezgranično. Primenjuje konsultacije pre donošenja odluke tako da je komunikacija ipak između njega i zaposlenih razvijena. Zaposleni srpovode donete odluke bez pogovora, čak i onda kada ona nije u skladu sa njihovim mišljenjem. Lider primenjuje podsticaje i nagrađivanja umesto pretnji i kazni.

4. **Demokratski stil**. Specifičan je po tome što lider preduzeća ima osnovni zadatak da primenjuje intergrupnu integraciju i komunikaciju, vodi sastanke kada treba doneti odluku, diskutuje i uvek prihvata rešenje koje je doneto većinom glasova. Razvijeno je poverenje između lidera i podređenih a podređeni imaju određen deo odgovornosti za ostvarivanje planiranih ciljeva i zadataka. Ovakav pristup kod zaposlenih izaziva motivaciju u radu, zadovoljstvo na poslu itd. U demokratskom stilu liderstva strukturu organizacije preduzeća čine timovi.

Tabela 40.: Stilovi vođenja

Karakteristike	Demokratski	Autokratski	Laissez Faire
Definisanje zadataka i uloga	Vođa uključujući saradnike	Samostalno od strane vođe	Grupa sama određuje zadatke
Donošenje odluka	Vođa uključujući saradnike	Samostalno od strane vođe	Grupa samostalno odlučuje, bez vođe
Rešavanje problema	Konsenzus Vođe i saradnika	Ako postoji, vođa ih sam rešava	Grupa, sama bez vođe
Komunikacija	Otvorena, dvosmerna	Jednosmerna, nedovoljno uputa	Otvorena, bez učešća vođe
Davanje povratne informacije	Učestalo	Retko, subjektivno	Vođa daje upute na upit tima
Praćenje rada	Kontinuirano	Prenaglašena kontrola	Ne postoji
Moć	Stručna	Pozicijska	Nema izražene moći vođe

Izvor: autor prema McKenna, M, (2006), "Collective Responsibility and an Agent Meaning Theory" Midwest Studies in Philosophy, 30, pp. 16-34.

Naravno, postoje još različitih stilova upravljanja, međutim smatramo da je navođenje ovih ostalih stilova upravljanja dovoljno za okvire ovog udžbenika.

5.4.4. Etičnost menadžera

Dvojica autora, Bas i Štadlemajer, naglašavaju da je važno voditi računa o određenim merilima kojima se procenjuje etičnost menadžera kao važan elemenat njegove ličnosti.¹³⁷

Tabela 41: Primeri kriterijuma za procenu etičnosti

Etično ponašanje	Kriterijumi	Neetično ponašanje
Nastoji različite interese uravnotežiti i integrisati u opšti cilj	Način uvažavanja različitih interesa	Daje prednost partnerima koji mu više nude
Stvaranje vizije temelji se na potrebama, mogućnostima i vrednostima zaposlenih	Razvoj vizije organizacije	Nametanje vlastite vizije kao jedine mogućnosti razvoja organizacije
Podstiče kritičke ocene kako bi se našlo što bolje rešenje	Reakcije na kritiku i neslaganje	Obeshrabruje i potiskuje kritiku i neslaganje

Izvor: autor prema Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

Na osnovu svega navedenog a znajući začaj uloge menadžera u TQM – u, možemo konstovati da je veoma važno koji se od navedenim modela upravljanja sprovodi kao i koji stil vođenja.

Od njih u velikoj meri zavisi uspešnost primene TQM – a.

¹³⁷ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

5.5. REGULATORNI OKVIR ZA RAZVOJ SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM U R. SRBIJI

Infrastruktura kvaliteta. Za uspešan razvoj i unapređenje kvaliteta organizacijama u R. Srbiji stoji na raspolaganju mogućnost usvajanja različitih prepoznatljivih modela TQM- a u svetu.

Imajući u vidu da naša preduzeća ostvaruju najveći deo međunarodnih poslovnih aranžmana sa različitim stejkholderskim grupama iz EU, nameće se potreba za implementacijom evropskog modela TQM-a u što veći broj naših organizacija.

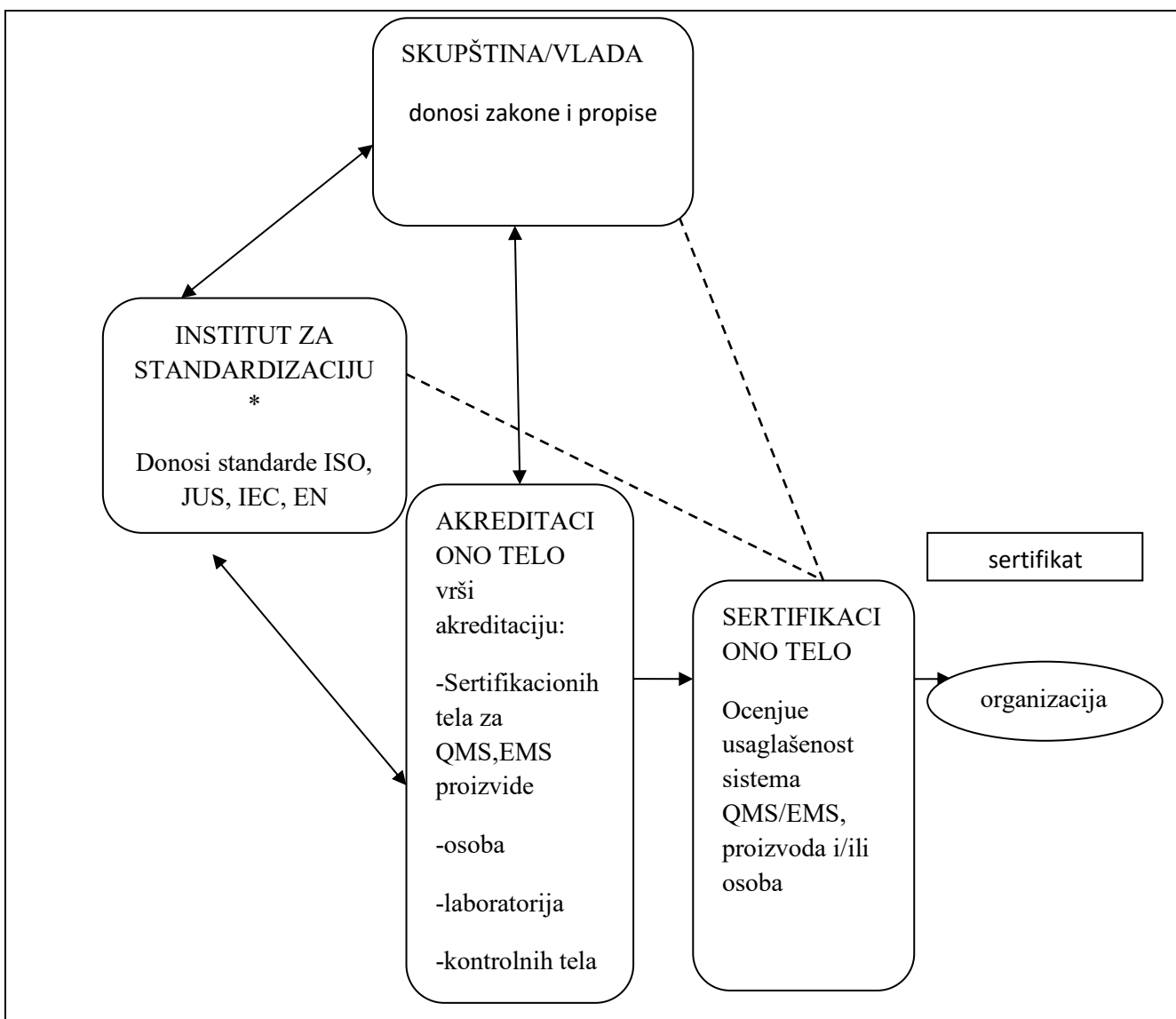
Ključne stejkholderske grupe sa kojima naša preduzeća ostvaruju saradnju su: 1) investitori; 2) potrošači (korisnici, kupci); 3) menadžeri i zaposleni; 4) dobavljači i partneri u stratejskim lancima vrednosti; 5) regulatori (društvene zajednice).

Implementacija evropskog modela TQM-a u što veći broj naših preduzeća je osnova za uspostavljanje strateškog partnerstva resursa i procesa sa različitim stejkholderskim grupama iz EU.

Uvođenje i sertifikacija sistema kvaliteta prema ISO 9000:2008 seriji standarda za sistem upravljanja kvalitetom predstavlja dobru polaznu osnovu za implementaciju EFQM modela i ujedno prvi korak naputu ka TQM-u i poslovnoj izvrsnosti (jer predstavlja uvod u snažan procesni pristup upravljanju).

Za ohrabrivanje organizacija u RS na preduzimanju aktivnosti za uvođenje sistema kvaliteta prema ISO 9000:2008 standardima zaslužna je država koja oblikuje institucionalni ambijent za razvoj politike kvaliteta.

Institucionalnu infrastrukturu i zakonodavno-pravni okvir koji podržava razvoj kvaliteta u našoj zemlji čine organizacije i tela, kao što je prikazano na slici 5.



Slika 5. Institucionalna infrastruktura i zakonodavno pravni okvir koji podržava razvoj sistema menadžmenta ukupnog kvaliteta u Republici Srbiji

*Tokom 2010 i 2012 izvršena je transformacija instituta za standardizaciju Srbije (ISS) i ubrzano je usvajanje evropskih standard. ISS je preuzeo više od 97% svih evropskih standarda (www.tehniis.privreda.gov.rs/sr/...kvaliteta/infrastruktura-kvaliteta-u-srbiji.html)

Izvor: Prilagođeno prema: *USAID/CRDA program za uvođenje ISO/HACCP standarda, Implementacija ISO 9001 i ISO 14001 u malim i srednjim preduzećima*, op. cit., 35.

Konstituenti infrastrukture kvaliteta¹³⁸ su uzročno-posledično povezane organizacije i tela koja se bave standardizacijom, akreditacijom i ocenjivanjem usaglašenosti preko ispitivanja, sertifikovanja i kontrolisanja.

Vlada Srbije i/ili Skupština donose zakone iz svoje nadležnosti kojima se stvara regulatorni okvir za razvoj sistema menadžmenta kvaliteta.

Pravni okvir sistema infrastrukture kvaliteta ustanovljen je donošenjem četiri systemska zakona (i njihovih podzakonskih akata) a to su: 1) Zakon o tehničkim zahtevima za proizvode i ocenjivanje usaglašenosti proizvoda (Sl. glasnik RS, br. 36/09 od 15. maja 2009. god.); 2) Zakon o standardizaciji (Sl. glasnik RS, br. 36/09 od 15. maja 2009 god); 3) Zakon o metrologiji (Sl. glasnik RS br. 30/10 od 5. maja 2010 god); 4) Zakon o akreditaciji (Sl. glasnik RS, br. 73/10 od 12. oktobra 2010. god).

Stupanjem na snagu ova četiri zakona, sa Zakonom o opštoj bezbednosti proizvoda (Sl. glasnik RS, br. 41/09 od 29. maja 2009. god) koji uređuje opštu bezbednost proizvoda, uspostavljen je novi pravni i institucionalni okvir infrastrukture kvaliteta u R. Srbiji.¹³⁹

Utvrđivanje usaglašenosti i sistem menadžmenta kvalitetom zasnivaju se na Zakonu o standardizaciji. Ovaj zakon uređuje načela i ciljeve standardizacije, organizovanje i delatnost nacionalnih tela za standardizaciju, donošenje, objavljivanje i primenu srpskih standarda i srodnih dokumenata iz oblasti standardizacije.¹⁴⁰

Zakonodavstvo koje se odnosi na životnu sredinu je u nadležnosti Vlade Republike Srbije. Krajem decembra 2004. godine usvojena su od strane Skupštine

¹³⁸ Infrastruktura kvaliteta predstavlja skup posebnih pravila koji je zapravo preduslov da se procesi, proizvodi i usluge ali i organizacioni sistemi u celini unapređuju na način da postanu kvalitetniji, konkurentniji i bezbedniji.

¹³⁹ Popović, P., Mitrović, R., Jelić, M. Razvoj nacionalne infrastrukture kvaliteta, *Industrija*, 3/2011

¹⁴⁰ Bjelić, K. *Infrastruktura kvaliteta*, www.cqm.rs/2011/2/pdf/03/pdf

RS, četiri zakona o zaštiti životne sredine a nešto kasnije i podzakonska akta koja su detaljnije definisala ovu oblast.

Razvoj zakonodavne podrške sistemu menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom je usmeren ka harmonizaciji sa zakonodavstvom EU u ovoj oblasti.

Sertifikaciju sistema menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom obavljaju akreditovana sertifikaciona tela za sisteme menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom. Danas postoji pet akreditovanih sertifikacionih tela za sisteme kvaliteta i dva za sisteme zaštite životne sredine u RS. Pored njih na domaćem tržištu je prisutan i veliki broj inostranih sertifikacionih tela.

Akreditaciju sertifikacionih tela obavlja akreditaciono telo RS. Reč je o državnom organu koji upravlja sistemom akreditacije u Srbiji. Ono obavlja poslove ocenjivanja usaglašenosti u skladu sa Zakonom o standardizaciji.¹⁴¹

Sistem akreditacije je tokom 2012. godine potpuno usaglašen sa principima evropske akreditacije. Akreditaciono telo Srbije je potpisalo EA/MLA (a 2013. g EA/MLA je obuhvatio sve oblasti) što je jedan od ključnih preduslova za prihvatanje sertifikata izdatih od strane akreditovanih organizacija u Srbiji prilikom plasmana naših proizvoda na tržište EU.¹⁴²

Nacionalna nagrada za kvalitet. Implementacija standarda serije ISO 9000 je važan, ali samo prvi korak organizacija na putu ka TQM-u i poslovnoj izvrsnosti.

U ohrabrivanju organizacija da razviju i primene upravljački koncept TQM-a, Srbija je ustanovila nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost, po ugledu na metodologiju evropskog modela TQM-a koji je okvir za dodelu evropske nagrade za kvalitet.

Na osnovu pomenute metodologije, uz određenu razliku u načinu vrednovanja pojedinih elemenata, utvrđeno je devet osnovnih elemenata za ocenu kvaliteta (Tabela 6).

¹⁴¹ Ibid., str. 36

¹⁴² www.tehnis.privreda.gov.rs/sr/...kvaliteta/infrastruktura-kvaliteta-u-srbiji.html

Tabela 6. *Kriterijumi nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost "Oskar kvaliteta"*

1	Liderstvo	100
1.1.	Lideri definišu viziju i misiju svoje organizacije	10
1.2.	Lideri utvrđuju i definišu sistem vrednosti u organizaciji	20
1.3.	Lideri pokreću, prate i preispituju sistem menadžmenta i učinka organizacije	20
1.4.	Lideri se transparentno povezuju sa eksternim zainteresovanim stranama	20
1.5.	Lideri osnažuju izvrsnost svojih zaposlenih	30
2	Strategija	100
2.1.	Zasnovanost strategije na potrebama zainteresovanih strana i očekivanja okruženja	25
2.2.	Zasnovanost strategije na razumevanju performansi organizacije i njenih mogućnosti	25
2.3.	Strategije i prateće politike se razvijaju, preispituju i ažuriraju u cilju osiguranja ekonomske, društvene i ekološke održivosti organizacije	25
2.4.	Strategije i prateće politike se saopštavaju i razrađuju kroz planove, procese i operativne ciljeve	
3	Ljudski resursi	100
3.1.	Planovi podržavaju strategiju organizacije u oblasti ljudskih resursa	20
3.2.	Razvoj znanja i sposobnosti	20
3.3.	Uključivanje, prenošenje i jačanje ovlašćenja zaposlenih	20
3.4.	Efektivna komunikacija zaposlenih unutar organizacije	20
3.5.	Nagrade, priznanja i briga o zaposlenima	20
4	Partnerstvo i resursi	100
4.1.	Odnosi sa partnerima i isporučiocima obezbeđivanjem održive koristi za organizaciju	30
4.2.	Upravljanje finansijama u cilju obezbeđivanja održivog uspeha organizacije	20
4.3.	Upravljanje infrastrukturom i prirodnim resursima na održivi način	20
4.4.	Tehnologija u funkciji realizacije strategije	10
4.5.	Informacije i znanje u funkciji efektivnog odlučivanja i povećanja sposobnosti organizacije	20
5.	Procesi, proizvodi i usluge	100
5.1.	Razvoj i upravljanje procesima	20
5.2.	Razvoj proizvoda i usluga	20
5.3.	Promocija proizvoda i usluga	20
5.4.	Realizacija proizvoda i usluga	20
5.5.	Upravljanje i unapređenje odnosa sa korisnicima	20
6.	Rezultati - Korisnici	150
6.1.	Percepcija	100
6.2.	Indikatori performansi	150
7	Rezultati – Ljudski resursi	100
7.1.	Percepcija	65
7.2.	Indikatori performansi	35
8	Rezultati – Društvena zajednica	100
8.1.	Percepcija	50
8.2.	Indikatori performansi	50
9	Ključni rezultati	150
9.1.	Rezultati ključnih performansi	75
9.2.	Indikatori ključnih performansi	75
	Ukupno	1000

Izvor: Ušćumlić, D., Babić, J. Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća, *Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Palić, 2011

Nagrada Oskar kvaliteta u Srbiji se dodeljuje svake godine od strane Fonda za kulturu kvaliteta i izvrsnost, svim privrednim i drugim organizacijama i ustanovama, za vrhunske rezultate postignute na unapređenju i razvoju kvaliteta.

Nagrada “Oskar kvaliteta” je i značajan motivator svim menadžerskim strukturama jer ništa ne motiviše tako dobro kao priznanje za postignuti lični uspeh.

Nagrada se dodeljuje u kategoriji velikih preduzeća (više od 250 zaposlenih) i u kategoriji malih i srednjih preduzeća (sa manje od 250 zaposlenih).

Nagrada nije od značaja samo nagrađenim već i svim ostalim organizacijama koje su uzele učešće u konkursu jer im omogućuje; samoocenjivanje, dobijanje objektivne slike unapređenja kvaliteta ocenjivanjem od strane neutralnog profesionalnog ocenjivačkog trima, upoređivanje sa drugima, procenu sopstvenih tržišnih mogućnosti, širenje obrazovnog horizonta za dalje unapređenje kvaliteta, publicitet i promociju sopstvenih strategija i politika kvaliteta sa svrhom izvlačenja dodatnih benefita od njihovog afirmisanja.

Ustanovljena nagrada “Oskar kvaliteta” dodeljuje se za dve kategorije preduzeća (I - velike organizacije; II - male organizacije) i tri nivoa izvrsnosti: 1) nagrada za poslovnu izvrsnost Srbije “Oskar kvaliteta-apsolutni pobednik” (prethodni uslova je da je organizacija na završnom ocenjivanju dobila 700 i više bodova i da je prvorangirana u svojoj kategoriji); 2) nagrada za poslovnu izvrsnost u jednoj ili više oblasti (prethodni uslov je da je organizacija na završnom ocenjivanju dobila 500 i više bodova i da je u jednoj ili više oblasti/kriterijuma dobila 80% i više od vrednosti bodova za te kriterijume; 3) finalista nagrade “Oskar kvaliteta” (prethodni uslov je da je organizacija na završnom ocenjivanju osvojila 500 i više bodova).

6. UPRAVLJANJE UKUPNIM KVALITETOM

6.1. Upravljanje ukupnim kvalitetom prema međunarodnim standardima

6.1.1. Standardi serije ISO 9000

Tehničku standardizaciju na svetskom nivou je ustanovila međunarodna organizacija za standardizaciju, koja je osnovana 1946. godine u Ženevi. Ona danas ima 165 članica (nacionalne organizacije za standardizaciju), iz razvijenih i zemalja u razvoju, sa svih pet kontinenata. ISO portfolio obuhvata 19971 razvijenih standard (pretežno tehničkih) koji čine praktične upravljačke alate za podršku poslovanju širom sveta.¹⁴³ Najveći broj zemalja širom sveta danas, prihvatio je međunarodne standarde ISO 9000. U pitanju su standardi koje je pripremila Tehnička komisija (TC) 176. Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) koja okuplja organizacije za standardizaciju iz čitavog sveta. Kod nas su ovi standardi prihvaćeni kao JUS ISO 9000. Masovna primena ovih standarda u organizacijama privatnog i javnog sektora u mnogim zemljama, označila je afirmisanje neke vrste „svetskog jezika“ za upravljanje kvalitetom.¹⁴⁴

Seriya međunarodnih standarda kvaliteta ISO 9000 ima svoj razvojni tok. Zasniva se na dugogodišnjem procesu razvoja standarda u vojnoj (namenskoj) industriji zapadnih zemalja, kao i razvoju nacionalnih standarda.

Prvi put su afirmisani i publikovani na globalnom nivou 1987. godine, od strane pomenute međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO). Prva revizija ovih standarda usledila je 1994. godine, a sledeća je bila 2000. godine i 2008. godine.

Primena standarda ISO 9000 nije obavezna za organizacije širom sveta. Pokušaj da EU učini obaveznim primenu standarda ISO 9000 u evropskim kompanijama nije uspeo iz opravdanih razloga, jer posedovanje odgovarajućih

¹⁴³ Majstorović, V i drugi. Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas, *Tehnika*, 70(5), 2015, str. 884-892

¹⁴⁴ Jazbin, H., Omerović, A. Zadovoljstvo kupaca u ISO 9001: 2000 i principima TQM-a, *Naučni skup, Kvalitet 2007*, Naum, BIH, 6-7 jun, 2007, str. 379.

sertifikata ne odražava pravu prirodu i suštinu strateškog upravljanja kvalitetom.

Standardi ne propisuju kako treba da radi svako pojedinačno preduzeće, već ukazuju na osnovne principe i stvaraju samo odgovarajuću osnovu za upravljanje kvalitetom.

Prema međunarodnim standardima ISO 9000, poslovni uspeh preduzeća dovodi se u vezu sa kvalitetom proizvoda i usluga koji: 1) ispunjavaju jasno definisanu potrebu, korišćenje ili namenu; 2) zadovoljavaju korisnikova (kupčeva) očekivanja; 3) su usaglašeni sa pravnim (ili drugim) zahtevima društvene i političke zajednice; 4) su raspoloživi uz konkretne cene; 5) su dati uz cenu koja će doneti dobit.¹⁴⁵

Osnovni standard iz ove serije je standard ISO 8402 koji sadrži definicije specifičnih termina i objašnjenje različitih pojmova iz oblasti upravljanja kvalitetom.¹⁴⁶

Cilj standarda serije ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004) je da se daju uputstva za primenu različitih modela za obezbeđenje kvaliteta, kojima se dokazuje postojanje politike kvaliteta u organizaciji, standardizovanost procedura, vršenje nadzora nad pogreškama, postojanje ugrađenog korektivnog i preventivnog sistema akcija i uključenost menadžmenta u planiranje i reviziju celokupnog sistema kvaliteta.¹⁴⁷

Smernice date ovim standardima, služe da olakšaju i podrže stvaranje odgovarajuće dokumentacije o različitim aspektima kvaliteta, koja predstavlja sistematičnu garanciju postojanja politike kvaliteta u organizaciji.

¹⁴⁵ Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S. *Strateški menadžment*, (treće izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 496

¹⁴⁶ *Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta, Rečnik JUS ISO 8402*, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 1996.

¹⁴⁷ JUS ISO 9000, JUS ISO 9001, JUS ISO 9002, JUS ISO 9003, JUS ISO 9004, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 1996

Suština i smisao standarda. ISO 9000 je međunarodni standard koji sadrži zahteve za sistem upravljanja kvalitetom koje organizacija mora da ispuni kako bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodno priznatim normama.

ISO 9001 se koristi kada isporučilac treba da obezbedi usaglašenost proizvoda sa utvrđenim zahtevima u različitim fazama: od projektovanja, razvoja, proizvodnje, ugradnje i servisiranja.¹⁴⁸ Ovaj standard je primenjen u ugovornim situacijama kada se zahtevi korisnika za proizvodom prvenstveno izražavaju u obliku funkcionalnih karakteristika. Poverenje korisnika u usaglašenost proizvoda sa listom zahteva se može postići odgovarajućim prikazivanjem prepoznatljivih sposobnosti isporučioaca za projektovanje, razvoj, proizvodnju, ugradnju i servisiranje.

ISO 9002 je model koji treba da obezbedi kvalitet u proizvodnji i ugradnji. Koristi se kada isporučilac treba da obezbedi usaglašenost sa utvrđenim zahtevima tokom proizvodnje i ugradnje. Standard je primenljiv u ugovornim situacijama kada su postavljeni zahtevi za proizvod izraženi u vidu utvrđenog projekta ili specifikacije i kada se poverenje korisnika u usaglašenost proizvoda može postići odgovarajućim prikazivanjem izvesnih sposobnosti isporučioaca za proizvodnju i ugradnju. Cilj je prvenstveno da se spreče i otkriju neusaglašenosti u toku proizvodnje i ugradnje, kao i primene mere za sprečavanje njene ponovne pojave.

ISO 9003 obezbeđuje kvalitet u završnoj kontroli i ispitivanju. To znači da se primenjuje kada isporučilac treba da obezbedi usaglašenost sa utvrđenim zahtevima samo u završnoj kontroli i ispitivanju. Ovim standardom se od isporučioaca zahteva da pokaže svoju sposobnost da otkrije i izdvoji neusaglašen proizvod tokom završnog kontrolisanja i ispitivanja, odnosno od isporučioaca se ne zahteva ovladavanje procesima i sposobnost sprečavanja nastajanja defektnih proizvoda.

ISO 9004 predstavlja standarde za upravljanje kvalitetom i elemente sistema kvaliteta. Prvobitna je svrha ovih standarda bila da služe kao standard za internu upotrebu u organizacijama koje ne smatraju da svojim kupcima treba demonstrirati da zadovoljavaju specifičan sistem obezbeđenja kvaliteta.

Standardi (i smernice) koji se odnose na projektovanje i razvoj, kontrolu procesa, korektivna dejstva i statističke metode dati su kompleksinje u ISO 9004

¹⁴⁸ <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>

nego u ISO 9001. Mada ovi standardi nisu obavezni, obezbeđuju dopunske informacije o elementima kvaliteta u standardima ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.

Poseban deo ovih standarda (deo 4: Uputstva za poboljšanje kvaliteta) predstavlja smernice top menadžmentu za sprovođenje neprekidnog (kontinuiranog) poboljšanja kvaliteta.

Primena standarda ISO 9004 je sve više usmerena na uspostavljanje obuhvatnije prakse upravljanja kvalitetom. Izmenama i dopunama ovih standarda (ISO 9004: 2009) obezbeđuje se šira osnova za unapređenje kvaliteta poslovnih procesa, aktivnosti i funkcija, uzimajući u obzir interese i ciljeve ključnih stejkholdera.

Ovaj standard daje smernice za uspostavljanje strategijskog pristupa upravljanju kvalitetom. Polazeći od osnovnih principa strategijskog menadžmenta, primena ovog standarda obezbeđuje kontinuirano poboljšanje kvaliteta svih poslovnih procesa, funkcija i aktivnosti u organizaciji, sa ciljem zadovoljenja zahteva i očekivanja svih ključnih stejkholdera.

Široka upotreba standarda i određene poteškoće vezane za zadovoljavanje i razjašnjenje opsežnih zahteva u dokumentaciji vremenom su zahtevale reviziju standarda ISO 9000. Izmenama ovih standarda iz 1994. i 2000. i 2008. godine, se nastojalo da se otklone određene nedoumice i nejasnoće kod korišćenja određenih termina (npr. kupac, dobavljač, mušterija, korisnik, klijent...) a istovremeno je postojala želja i namera da se održi stabilnost i doslednost u odnosu na standarde iz 1987. godine.

U okviru ove grupe standarda prvobitno je bilo integrisano više standarda (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) a danas je to sinonim za jedan standard sa oznakom 9001. Ovaj standard definiše minimum zahteva koji neki organizacioni sistem mora da ispuni da bi prikazao sposobnost da isporučuje kvalitet proizvoda i usluga koji zadovoljavaju ciljne korisnike (kupce) i ispunjavaju zahteve definisane odgovarajućim propisima.¹⁴⁹

¹⁴⁹ SRPS ISO 9001:2008, Sistemi menadžmenta kvalitetom-zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008, str. 8

Dokumentovani sertifikat o standardizaciji QMS-a nije, međutim, konstanta, tim pre što se standardi serije ISO 9000 kontinuirano nadograđuju.¹⁵⁰

U novije vreme, uočeni su nedostaci stare strukture standarda ISO 9000:1987 (ISO 9000:1994) koji se ogledaju u prekomernioj dokumentaciji usled čega se sistem kvaliteta pretvorio u registratore dokumentacije odnosno sveo se na formalno ispunjavanje standarda, što u osnovi nije bio ni cilj ni svrha. Nove verzije QMS-a imaju potpuno nove strukture, ne robuju dokumentovanim procedurama, olakšale su terminologiju i omogućile lakšu integraciju različitih menadžment sistema. Ta nova struktura standarda akcenat stavlja na unapređenje efektivnosti QMS-a. Snažnije apostorofira: odgovornost i posvećenost lidera organizacije unapređenju poslovnih procesa u funkciji realizacije strateških ciljeva (koji su ispred finansijskih); znanje za kvalitet, inovacije, razumevanje potreba i očekivanja ključnih *stakeholdera*, identifikovanje novih merila performansi za unapređenje kvaliteta itd.¹⁵¹

Nova struktura standarda takođe akcenat stavlja na kontinuirano unapređenje kvaliteta, uz uključivanje svih zaposlenih. Bazni standard ISO 9000 zahteva od zaposlenih, čiji rad utiče na kvalitet proizvoda, da budu kompetentni, na osnovu odgovarajuće edukacije, obuke, veština i iskustva. Ako zaposleni poseduje navedene osobine, on je kvalifikovan za taj posao. Ukoliko dodatno iskazuje motivisanost i sposobnost da ostvari željene rezultate smatra se kompetentnim. Prema tome, kvalifikovanost i kompetentnost nisu isti (nisu sinonimi). Name, kvalifikovani kadrovi ne moraju biti u stanju da ostvare željene rezultate. Kompetencija je sposobnost da se demonstrira korišćenje znanja, veština i ponašanja (motivisanosti) radi ostvarivanja zahtevanih rezultata na random zadatku. Stoga ona predstavlja realnu i dokazanu sposobnost, i demonstrira se jedino ukoliko se ostvari željeni rezultat.

Efektivno i efikasno unapređenje kvaliteta poslovnih procesa u organizaciji prvenstveno zavisi od osposobljenosti odnosno kompetentnosti zaposlenih za obavljanje radnih zadataka.

¹⁵⁰ Tako na primer, verzija standarda ISO 9001: 2008 je evoluirala u odnosu na standarde iz 1987. godine (od kvaliteta u proizvodnji ka integrisanju kvaliteta u poslovni sistem). Naglašava značaj stalnog poboljšanja sistema menadžmenta kvalitetom

¹⁵¹ Šire o tome: Milovankov, B.M. 20 ključnih izmena u standardu ISO 9001, *Strukovni skup u Kruševcu*, 2014, str. 176-184

Novija verzija međunarodnih standarda serije ISO 9000:2000 predstavlja dobru osnovu za primenu čitavog skupa drugih međunarodnih standarda (standarda ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 26000...). Istovremeno, otvorila je put implementaciji modela TQM-a, ali i koridor ka poslovnoj izvrsnosti.

Osnovne prednosti nove verzije standarda ISO 9000:2008 su: 1) primenljivost na svim područjima poslovanja; 2) jednostavnost u implementaciji; 3) razumljivost termina; 4) procesni pristup; 5) insistiranje na stalnom unapređenju performansi poslovnih procesa u funkciji kreiranja nove vrednosti i zadovoljenja zahteva korisnika; 6) konzistentnost sa standardom ISO 14000 i drugim međunarodnim normama.¹⁵²

Nova verzija standarda ISO 9000 podržana je sa osam principa menadžmenta kvalitetom čijim prihvatanjem se olakšava ostvarivanje strategijskih i finansijskih ciljeva kompanije. Reč je o skupu pravila pomoću kojih organizacija upravlja procesima unutar preduzeća sa ciljem ispunjenja zahteva korisnika i drugih ključnih stejkholdera uz kontinuirano poboljšanje performansi.

Osnovni principi upravljanja kvalitetom prema standardima serije ISO 9000 su: 1) liderstvo (odgovornost rukovodstva); 2) organizacija usmerena na korisnike; 3) angažovanje ljudi (uključivanje ljudi i kontinuirana obuka); 4) procesni pristup; 5) sistemski pristup upravljanju kvalitetom (međusobno povezanih procesa, funkcija i kreativnosti, u cilju povećanja vrednosti za korisnike); 6) stalno poboljšavanje sposobnosti sistema da ispunji nove zahteve korisnika i da brže reaguje na buduće promene; 7) donošenje odluka na osnovu činjenica (na osnovu realnih podataka i informacija); 8) partnerski uzajamno koristan odnos sa dobavljačima i drugim ključnim stejkholderima preduzeća.¹⁵³

Standardi serije ISO 9000:2008 su najšire prihvaćeni standardi u upotrebi od osnivanja ISO Organizacije od strane kompanija danas u svetu.¹⁵⁴

¹⁵² Heleta, M. Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta, *Kvalitet*, 19(7-8), 2009, str. 35-39

¹⁵³ Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta (JUS ISO 9000:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 2001, str. 6-7)

¹⁵⁴ Živković, N. Integrirani sistemi menadžmenta, FON, Elektronsko izdanje: kvalitet.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/ims-izdanje, 2012, str. 118

Prema ISO standardima najveći broj kompanija sertifikovan je u evropskim i državama Dalekog istoka. Inače do kraja 2009. godine u svetu je evidentiran broj od 1.064.785 preduzeća u 178 država sa sertifikatom QMS.¹⁵⁵ Kod većine naših preduzeća, kada je u pitanju sistem kvaliteta, evidentno je da značajno zaostaju u odnosu na zahteve koje postavljaju standardi ISO 9000.

6.1.2. Standardi serije ISO 14000

Ovi standardi su neposredno vezani za seriju standarda ISO 9000. Predstavljaju seriju opštih standarda kojim regulatori pravno uređuju oblast ekologije odnosno zaštite životne sredine, te stimulišu razvoj ekološke svesti kod subjekata poslovnog sistema.¹⁵⁶

Ključni standard iz ove serije je standard ISO 14001:2004. na osnovu njega se vrši sertifikacija EMS (*Ecological management system*). Svi ostali standardi predstavljaju samo podršku realizaciji njegovih zahteva. Osnovne elemente sistema upravljanja kvalitetom ovaj standard preuzima iz propisanih standarda serije ISO 9000.

Međunarodnom serijom standarda ISO 14000 utvrđuju se zahtevi za sistem upravljanja zaštitom životne sredine koji kompanijama treba da omogućiti da razviju i primene ekološku politiku kvaliteta, strategiju i ciljeve.

Međunarodni standardi za upravljanje zaštitom životne sredine (ISO 14000:2004) imaju za cilj da obezbede bazične elemente za efektivno upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), te da se ekološka dimenzija poslovanja inkorporira u postojeću korporativnu, sveobuhvatnu misiju i viziju.

Implementacijom ovih standarda kompanije iskazuju odgovornost i brigu za očuvanjem životne sredine. Usklađivanje poslovanja preduzeća sa zahtevima standarda ISO 14000 podrazumeva razumevanje i poštovanje ekološke dimenzije duž lanca aktivnosti vezanih za upravljanje i implementaciju korporativne strategije.

Izgradnja ekološke odgovornosti preduzeća predstavlja način reagovanja na sve oštrije zahteve društvene i političke zajednice u okviru koje preduzeće egzistira. Ta odgovornost i briga se manifestuju izgradnjom strategijskog pravca

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-14001>

razvoja preduzeća, kojim se naglašavaju njegove namere u sagledavanju uticaja na životnu sredinu i rešenost da se nešto po tom pitanju poboljša. Namere se odnose na ona područja u kojima preduzeće želi da konkuriše kao ekološki odgovoran izvršilac ekonomske aktivnosti. Reč je o definisanju i sprovođenju različitih ekoloških akcija, programa i inicijativa, gde je moguće razlikovati njihove dve grupe: 1) grupu koja uključuje poboljšanje kvaliteta ekoloških performansi, pomoću koje se mogu predvideti promene u poslovnim rutinama ili uvođenju potpuno novih načina za obavljanje poslova (programi kapitalnih ulaganja u nove eko-proizvode, redizajn tehnologije i proizvoda; ulaganje u istraživanje i razvoj; ekološki programi koji se odnose na redukciju i prevenciju zagađenja; supstituciju repro materijala koji zagađuju životnu sredinu i slično) i 2) grupu koja uključuje akcije prema ključnim stejkholderima, a koja podrazumeva uspostavljanje adekvatnog odnosa i komunikacije sa određenim stejkholderskim grupama (programi usmereni na potrošače-preko različitih ekoloških poduhvata na podizanju kvaliteta proizvodno uslužnog paketa koji im se nudi, programi vezani za zajednicu, gde se posebna pažnja posvećuje unapređenju kvaliteta polsovanja od uticaja na životnu sredinu i programi usmereni na unapređenje kvaliteta radne sredine koji se tiču zaposlenih, zaštite zdravlja, bezbednosti, edukacije i obuke u vezi sa ekološkim pristupom u poslovanju)¹⁵⁷.

Usklađivanjem poslovnih sposobnosti preduzeća sa standardima ISO 14000, krug se samo na trenutak zatvara, ali se čitav proces zapravo uvek iznova ponavlja, tačnije, radi se o njegovom kontinuiranom unapređenju (razvoju). Drugim rečima čin sertifikacije i usaglašenosti sa standardima je samo platforma koja daje osnovne smernice za unapređenje kvaliteta eko performansi organizacije i za razvoj ekološke strategije.¹⁵⁸ Zbog toga bi usaglašavanje poslovanja

¹⁵⁷ Kaplan, J. The green mission statement, ecopreneurist, 2008 (<http://ecopreneurist.com/2008/25thegreen-mission-statement/>)>

¹⁵⁸ Tako je na primer, važan element standarda ISO 14000-okvir za merenje ekoloških performansi na osnovu kojih preduzeće izgrađuje sopstveni pristup oceni ostvarenih ekoloških performansi. Reč je o standardu ISO 14031, koji se odnosi na ocenu kvaliteta ekoloških performansi, a predlaže tri kategorije merila: 1) merila ekoloških uslova odnosno stanja životne sredine na lokalnom, regionalnom ili globalnom nivou; 2) merila organizacionih performansi, koja pružaju informaciju o eko-performansama

preduzeća sa zahtevima i smernicama standarda ISO 14000 trebalo shvatiti kao način iznalaženja rešenja za dalje unapređenje i poboljšanje kvaliteta čitavog upravljačkog procesa, a u smeru njegovog potpunog (ozelenjavanja) u budućnosti. Reč je o procesu koji je neophodno graditi paralelno sa razvojem ekološke svesti preduzeća i to na kontinuiranoj osnovi, što je neophodan preduslov pravilnog i uspešnog „usađivanja“ ekološke odgovornosti u poslovanje preduzeća.

Cilj kontinuiranog unapređenja kvaliteta ekoloških performansi jeste da se obezbedi odvijanje aktivnosti preduzeća u skladu sa načelima i politikom održivog razvoja, odnosno u skladu sa zahtevima očuvanja životne sredine i šire posmatrano društvene zajednice.

Prepoznatljivi efekti od implementacije ekološki odgovornog načina poslovanja manifestuju se na tržištu. Potrošači svojim izborom ekoloških-proizvodno uslužnih paketa koji im se nude daju impuls konkurentskoj prepoznatljivosti kompanije na tržištu, održivom rastu i razvoju te rastu njegove reputacije, ugleda i renomea, što u konačnom ima odraza na poslovne rezultate.

6.1.3. Standardi serije OHSAS-18000

Ovi standardi nastali su nakon objavljivanja standarda ISO 9000 i ISO 14000, a usled potrebe za upravljanjem bezbednošću u radnoj sredini na kvalitetan način. Serija standarda OHSAS 18000 obuhvata dve podgrupe standarda OHSAS 18001 i OHSAS 18002.¹⁵⁹

OHSAS 18001 je standard za ocenjivanje zaštite zdravlja i bezbednosti na radu. Opisuje zahteve za upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu organizacije i može se koristiti za sertifikaciju.

OHSAS 18002 je uputstvo za primenu OHSAS 18001. Sadrži nesertifikujuće smernice koje pružaju generičku pomoć organizaciji u uspostavljanju, primeni ili unapređenju OHSAS sistema.

organizacionih aktivnosti; 3) merila upravljačkih performansi koja pružaju informacije o naporima menadžmenta da utiče na unapređenje kvaliteta eko-performansi organizacije

¹⁵⁹ <http://www.kvalitet.org.standardi/ohsas.rs/18001>

OHSAS 18001:2007 sadrži sledeće elemente: 1) politiku kvaliteta; 2) planiranje; 3) uvođenje i sprovođenje; 4) proveravanje i korektivne mere; 5) preispitivanje od strane rukovodstva; 6) kontinualna poboljšanja.¹⁶⁰

Standardima serije OHSAS 18001 regulatori pravno uređuju oblast zaštite zdravlja i bezbednosti a standardima OHSAS 18002 smernice za njihovu implementaciju.

Posebno je uočljiva kompatibilnost standarda OHSAS 18001 sa standardima ISO 14001, sa kojim ima gotovo istovetnu strukturu, ali i sa standardima ISO 9001. Ona omogućava preduzećima pojednostavljeno implementiranje ovih međunarodnih standarda u organizacioni sistem.¹⁶¹

Usvajanjem ovih standarda kompanije uspostavljaju efektivan sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti zaposlenih i drugih stejkholdera koji mogu biti izloženi rizicima proisteklim iz njihovih poslovnih aktivnosti. Cilj je da se rizici od ugrožavanja zdravlja zaposlenih i drugih konstituenata preduzeća svedu na kontrolisanu i najmanju moguću meru.

Sa druge strane sertifikacijom i implementacijom sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu prema OHSAS 18001, ali i sistema upravljanja zaštitom životne sredine prema ISO 14001 kompanije demonstriraju visok nivo svesti i društvene odgovornosti čime podižu svoj renome i ugled u javnosti ali i stiču održivu konkurentsku prednost na tržištu.

6.1.4. Standardi serije ISO 26000

Ovi standardi daju smernice i preporuke kompanijama za uspostavljanje društvene odgovornosti.

Standard ISO 26000 obezbeđuje uputstva za sve vrste organizacija u vezi sa: 1) pojmovima, terminima i definicijama koje se odnose na društvenu odgovornost; 2) pozadinom, trendovima i karakteristikama društvene odgovornosti; 3) principima i praksama koje se odnose na društvenu odgovornost; 4) ključnim terminima i pitanjima društvene odgovornosti; 5) integrisanjem,

¹⁶⁰ Heleta, M. *Menadžment kvaliteta*, 2008, op. cit., str. 165-166

¹⁶¹ Živković, N. FON... op. cit., str. 129

primenom i promovisanjem društveno odgovornog ponašanja u okviru organizacije i, preko njene politike i prakse, u sferi njenog uticaja; 6) identifikovanjem i angažovanjem interesnih strana; 7) saopštavanjem posvećenosti, performansi i drugih informacija u vezi sa društvenom odgovornošću.¹⁶²

Kreatori ovog standarda (ISO SRworking group) vide društvenu odgovornost kao način da kompanije integrišu ekonomska, etička, ekološka i društvena pitanja u organizacionu kulturu, sistem odlučivanja, strategiju i poslovne procese u cilju kreiranja dodatne vrednosti za preduzeće i društvo u celini.

Od pojave standarda serije ISO 26000 intenzivira se pitanje odgovornosti preduzeća ne samo za ostvarivanje ekonomskih ciljeva već i ne manje važnih neekonomskih ciljeva kroz uvažavanje zahteva različitih stakeholdera.

Za menadžment preduzeća od velikog je značaja upravljanje kvalitetom neekonomskih dimenzija poslovnih aktivnosti koje se reflektuju kroz performanse društvene odgovornosti. Jedan od ključnih razloga zašto se pribegava upravljanju kvalitetom ovih performansi jeste taj da se jasnije odredi politika društvene odgovornosti preduzeća a onda i poveže ta politika sa poslovnom strategijom održivog razvoja preduzeća. Evidentan je uticaj unapređenja kvaliteta upravljanja etičkom, ekonomskom i socijalnom dimenzijom na dugoročnu poslovnu uspešnost preduzeća. Suština ovog holističkog koncepta je u unapređenju kvaliteta koji će zadovoljiti sve korisnike (kupce, zaposlene, društvenu zajednicu) i udariti "temelje" održivom razvoju na dugi rok.¹⁶³

Dva su osnovna elementa koja se ističu unutar društvene odgovornosti kompanija: 1) razumevanje očekivanja društva u okviru kojeg kompanija funkcioniše; 2) razvoj i unapređenje kvaliteta procesa koji će ispuniti ova očekivanja.

Kompanije koje su integrisale komponente (dimenzije) društvene odgovornosti u korporativnu misiju, viziju i strategiju konkurišu na tržištu kao društveno odgovoran izvršilac ekonomskih aktivnosti.

¹⁶² http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso_26000

¹⁶³ Backović, N. Izazovi društveno odgovornog poslovanja preduzeća u post kriznom periodu, op. cit., str. 435-456

Društvena misija se odnosi na ono što preduzeće želi da bude – društveno odgovoran činilac zajednice, pa kao takvo može biti kritičan element marketinške aktivnosti preduzeća, jer komuniciranje njenih društvenih ubeđenja može biti ponekad vredno koliko i samo činjenje akcije u tom domenu.¹⁶⁴

Društvena misija predstavlja izraz postojećeg pravca razvoja preduzeća kojim se transparentno nagoveštavaju njegove namere u sagledavanju uticaja na društvenu zajednicu i rešenost da se nešto po tom pitanju i poboljša.

Implementacija standarda (šireg koncepta) društvene odgovornosti na nivou preduzeća podrazumeva da pored ispunjenja njegovog osnovnog cilja - ekonomske odgovornosti (dugoročno kreirati održivu profitabilnost), ono ima zakonsku odgovornost (poštovanje opšte zakonse regulative, Zakon o ekologiji, Zakon o zaštiti potrošača itd.) i etičku odgovornost (biti pošten i uvažavati moralne principe društva). Konačno ekonomska, pravna i etička odgovornost jesu osnova za izgradnju filantropske i šire ekološke i socijalne odgovornosti, kojom se daje doprinos poboljšanju kvaliteta životne sredine, ali i života svakog građanina.

Polazeći od standarda i principa društveno odgovornog ponašanja u segmentima etike, socijalne odgovornosti, zdravlja, bezbednosti ljudi preduzeće unapređuje kvalitet odnosa sa zajednicom. Aspekti takvog unapređenja kvaliteta poslovanja su brojni i ogledaju se u filantropskoj aktivnosti preduzeća u podršci sociokulturnom i ekonomskom razvoju zajednice, programima zaštite životne sredine e ekološki prihvatljivih proizvoda, procesa i tehnologija. Unapređenje kvaliteta odnosa sa zajednicom tj. grupom subjekata koji je čine, omogućava dobar imidž preduzeća u javnosti. On pak , u dužem vremenskom periodu stvara poslovnu reputaciju, ugled i renome koji doprinose unapređenju dugoročne konkurentske prednosti i poslovnom uspehu. Društveno odgovorno poslovanje postaje imperativ savremenog ambijenta. Takvo poslovanje afirmiše sve efektivnije upravljanje kvalitetom ekoloških i socijalnih performansi.

S obzirom da su pored ekonomske, ekološka i društvena komponenta noseći stubovi održivog razvoja, TQM koncepti su inovirani uvođenjem domenizija koje održavaju održivi razvoj.

¹⁶⁴ Kaplan, J. The green mission statement...op. cit.,

Suštinska vrednost novog koncepta TQM ogleda se u nameri da se upravljanje ekološkom i socijalnom dimenzijom kvaliteta integriše u sveobuhvatnu korporativnu strategiju.

6.2. Unapređenje kvaliteta primenom koncepta TQM

6.2.1. Suština i definisanje koncepta TQM-a

Suština koncepta TQM-a. U razumevanju planiranja kvaliteta i njegovog kreiranja obično se imaju u vidu standardi serije ISO 9000. Međutim, suština savremenog koncepta kvaliteta se ne može svesti samo na navedene standarde i dobijanje odgovarajućih sertifikata.¹⁶⁵

Uvođenje sistema kvaliteta u organizacije nije deo rutinskog posla koji se završava dobijanjem sertifikata. TQM je još manje statičan model. To je koncept podložan stalnim promenama, usavršavanjima i unapređenjima kao deo strategije najvišeg nivoa organa upravljanja.

Da bi se mogli zadovoljiti rastući zahtevi različitih interesnih grupa, a pre svega potrošača neophodno je permanentno povećavati nivo kvaliteta. Razumevanje rastućih očekivanja ključnih stejkholdera organizacije predstavlja osnovu za unapređenje sistema kvaliteta, primenom koncepta TQM-a.

Implementaciju standarda serije ISO 9000 u organizacioni sistem treba tretirati kao prvi i najznačajniji korak u procesu strateškog upravljanja kvalitetom i sticanja poverenja stejkholdera na tržištu.

Tek kad shvati i uvaži bazičnu prirodu standarda ISO 9000 menadžment može da teži direktivama i smernicama za uspostavljanje obuhvatnije prakse upravljanja kvalitetom u organizaciji. ISO 9000 sadrži smernice u vezi sa elementima trajnog unapređenja kvaliteta.

¹⁶⁵ Sertifikati predstavljaju dokaz o ispunjenosti zahetva određenog standarda koji se dobija od strane nadležnog tela, nakon sprovedenog postupka sertifikacije. Benefiti koje organizacija ostvaruje dobijanjem sertifikata nakon ispunjavanja zahteva određenih standarda su veća transparentnost, unapređenje kvaliteta rada a time i kredibiliteta same organizacije.

Obuhvatnija praksa unapređenja kvaliteta započinje sa afirmacijom koncepta TQM-a. Smatra se da je ranih 80-ih godina prvi put upotrebljen ovaj termin.¹⁶⁶

Ukupni (totalni) kvalitet nije neko određeno stanje ili neka stabilna situacija već pristup ukupnom sistemu i integralni je deo korporativne strategije top menadžmenta.

Šta je TQM ? Iz bogatog arsenala definicija koje se mogu naći u savremenoj akademskoj literaturi iz oblasti menadžmenta, izdvajamo sledeće:

Prema Evropskoj organizaciji za kvalitet (EOQ) TQM je sveobuhvatan pristup kvalitetu i konkurentnosti. TQM je višedimenzionalan i dinamičan pristup kontinuiranog unapređenja procesa, aktivnosti i funkcija, koji se izvodi na bazi definisane misije, vizije, strategije okrenute potpunoj satisfakciji korisnika kao i ostalih ključnih stejkholdera organizacije, sa ciljem postizanja svetske klase proizvoda.

TQM je svojevrsna paradigma menadžmenta, način mišljenja i delovanja koji usklađuje interese različitih stejkholder-a. TQM je i evolutivni proces koga čini skup tehnika i principa usmerenih na trajno unapređenje kvaliteta koji mogu da se inkorporiraju u već postojeći sistem menadžmenta.¹⁶⁷

TQM se sagledava i kao nova organizaciona kultura i način mišljenja. Njegovu osnovu pretpostavlja zahtev za stvaranje vrednosti za kupca, trajno poboljšanje kvaliteta, tačno merenje svake ključne varijable u poslovnom procesu, radni odnosi bazirani na poverenju i timskom radu.

¹⁶⁶ Bill Creech tvrdi da je ranih 80-ih godina 20 veka ustanovio i prvi upotrebio termin TQM. Iznosi svoj stav da kvalitet proizvoda nije moguć bez kvaliteta procesa. Kvalitet procesa nije moguć bez prave organizacije (kvaliteta sistema). Prava organizacija je beznačajna bez uspešnog vođenja (liderstva). Ispravno vođenje se potvrđuje formulisanjem i sprovođenjem pametnih strategija koje integrišu ekonomske, ekološke i društvene imperativne u cilju ostvarivanja dugoročnog poslovnog uspeha. Svaka od pet uporišta zavisi od ostala četiri i ukoliko je jedno slabo sva su slaba. (Creech, B. *The five pillars of TQM*, Trumen Talley Box, New York, 1995)

¹⁶⁷ Todorović, J i drugi. *Strategijski menadžment*, op. cit., str. 498

TQM¹⁶⁸ je integrisana filozofija menadžmenta i uspostavljena praksa koja, između ostalog, naglašava trajno unapređenje, ispunjavanje zahteva kupaca, redukovanje radnih zadataka, dugoročno planiranje, povećano učešće zaposlenih i timski rad, redizajniranje procesa, kompetitivni benchmarking, timsko rešavanje problema, konstantno merenje rezultata i bliske odnose sa dobavljačima.

Polazeći od napred iznetih definicija, jezgro koncepta TQM-a može biti klasifikovano u dve široke kategorije ili dimenzije: 1) socijalni ili meki (*soft*) TQM i 2) tehnički ili tvrdi (*hard*) TQM.¹⁶⁹

Socijalni aspekt TQM-a je fokusiran na kvalitet upravljanja humanim resursima (veštine, znanje, edukacija, obuka) i organizacionim resursima (kvalitet liderstva, timski rad, organizovani treninzi i integrisanje kompetentnih i posvećenih zaposlenih ka realizaciji strateških ciljeva). Reč je o ključnim elementima mekog koncepta TQM-a koji se definiše kao sistem usmeren na ljude u cilju kontinuiranog povećanja zadovoljstva kupaca i drugih ključnih stejkholdera organizacije uz kontinuirano smanjenje stvarnih troškova.

Tehnički aspekt TQM reflektuje orijentaciju u pravcu afirmisanja značaja principa, metoda, pravila i procedura (pisanih i nepisanih) koji postavljaju granice i opisuju način na koji treba raditi da bi se upravljalo organizacionim sistemom na pravi (kvalitetan) način. Reč je o ključnim elementima tvrdog koncepta TQM-a koji pretpostavlja stalna unapređenja kvaliteta radnih metoda, procesa i aktivnosti u funkciji kreiranja superiorne vrednosti za ciljne korisnike.

6.2.2. Dimenzije TQM koncepta

TQM je višedimenzionalni koncept za dugoročni održivi uspeh u poslovanju i za ostvarivanje izvrsnosti organizacije.¹⁷⁰ Ima svoje *segmente, aspekte, vrednosti, metodologije i alate*.

¹⁶⁸ Powell, T.C. Total quality management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16/1 January, 1995, pp.16

¹⁶⁹ Rahman, S. Bullock, P. Soft TQM, hard TQM and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33, 2005, pp. 73-83

¹⁷⁰ Heleta, M., *TQM-modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010, str. 142

Koncept TQM obuhvata sledeće *segmente*: 1) koncept oduševljenja kupaca; 2) koncept ostvarivanja rezultata koji omogućavaju postizanje balansa u ispunjavanju potreba, zahteva i očekivanja svih ključnih stejkholdera (čija se očekivanja stalno povećavaju); 3) koncept koji kombinuje visoke ekonomske, ekološke i društvene performanse u funkciji održivog razvoja; 4) koncept procesno i sistemski vođene organizacije; 5) dinamički koncept kontinuirane inovativnosti kroz generisanje internih ali i eksternih promena (kao odgovor na njih); 6) koncept zasnovan na uključivanju svih konstituenata organizacije.¹⁷¹

Koncept TQM integriše sledeće *aspekte* koji zajedničkim delovanjem obezbeđuju uslove za postizanje sinergetskog efekta (učinka). To su: a) tehničko-tehnološki aspekt kvaliteta proizvoda i usluga; b) organizacioni aspekt menadžment sistema; c) kulturni i bezbedonosni aspekt članova organizacije; d) moralni i etički aspekt poslovanja; e) ekonomski aspekt održivosti uspešnih rezultata poslovanja; f) društveni aspekt odgovornog ponašanja i kvaliteta življenja; g) i ekološki aspekt održivog razvoja.

Osnovne *vrednosti* na kojima se zasniva TQM koncept su: 1) naglašava odgovornost i posvećenost zadovoljavanju zahteva kupaca i drugih ključnih stejkholdera organizacije; 2) liderstvo i participacija nosilaca vrednosti; 3) organizaciona kultura koja integriše sve menadžere, sve nivoe, sve zaposlene, sve vreme; 4) odgovor na brze promene-kontinuirano i konzistentno; 5) proaktivno i inovativno angažovanje za poboljšanje vizije, misije, strategije i prakse; 6) procesni i sistemski (holistički, integralni) pristup organizaciji poslovanja; 7) razvoj partnerstva i kooperativnosti.

Metodologija TQM-a zasniva se na zajedničkim elementima primenjenih kod svih modela i to : a) Demingovom ADC-A ciklusu; b) proaktivnom delovanju; c) obuhvatanju potencijalnih mogućnosti i rezultata organizacije.

TQM koncept zasniva se i na savremenim menadžment *alatima*. Benchmarking je nezamenljivi upravljački alat koji daje doprinos razvoju TQM-a na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Ostvarenjem poslovne izvrsnosti sugerise se imeplementacija upravljačkog koncepta u čijem je fokusu strategijsko upravljanje kvalitetom. Ono uključuje potrebu za kontinuiranim sagledavanjem najbolje poslovne prakse leaderskih kompanija u svetu. Učenje na iskustvu pomaže u generisanju novih ideja za unapređenje kvaliteta proizvoda, procesa i sistema preko unapređenja kvaliteta

¹⁷¹ Ibid., str. 18

upravljanja humanim i organizacionim resursima ali i razvoja standarda, procedura i instrumenata. Za tu svrhu se koristi benchmarking- nezamenljivi strateško dijagnostički alat primenjen u upravljačkoj praksi naprednih kompanija u svetu. Krajnji cilj je ostvarenje izvrsnosti na podlozi ne kloniranih već originalnih (inovativnih) ideja za unapređenje kvaliteta procesa, proizvoda i sistema, koji se valorizuju kroz izvanredne rezultate (superiorne performanse).

6.2.3. Principi i smernice za sprovođenje koncepta TQM-

a

Najznačajniji principi uspešne strategije menadžmenta ukupnog kvaliteta su : 1) usmerenost na kupce; 2) odlučivanje na bazi činjenica; 3) usmerenost na procese; 4) kontinuirano poboljšanje humanih i organizacionih resursa.¹⁷²

Jedna korisna argumentacija ovakvih imperativa kvaliteta ukazuje na deset bitnih smernica za sprovođenje TQM-a.¹⁷³ To su:

1) *Definisanje kvaliteta i vrednosti za kupce.* Kvalitet je izvor konkurentnosti preduzeća. Reč je o impulsu razvoja i ključnoj pretpostavci poslovnog uspeha preduzeća.

Vrednost za kupca se odnosi na kvalitet proizvoda sa kojim preduzeće nastupa na tržištu sa ciljem da kupac izabere njegove proizvode pre nego konkurentske. Vrednost za kupca reflektuje njegov kvalitet – funkcionalnost, korisnost, ekološka svojstva i druge fizičke, uslužne i simboličke attribute.

Pozitivni stavovi kupca rezultat su skupa prepoznatljivih koristi i troškovnih ušteda koje nudi opažena vrednost (kvalitet).

Vrednost za kupca je kreirana od strane zadovoljnih i lojalnih i produktivnih zaposlenih. Satisfakcija zaposlenih je posledica stvorene inovativne kulture kvaliteta u organizaciji koja omogućava zaposlenima da pruže odgovarajuću vrednost kupcima.

2) *Razvoj orijentacije na kupca.* Razvoj partnerskih odnosa sa kupcima predstavlja ključni stratejski resurs preduzeća. Imajući ovo u vidu izuzetno je

¹⁷² Prilagođeno prema: Rahman, S, Bullock, P, Sort TQM ...op. cit., pp. 17

¹⁷³ Pearce, J.A., Robinson, R. *Strategic management: formulation, implementation and control*, Sixth edition, Irwin, Chicago, pp. 393-397

važno kontinuirano praćenje efekata koji proizilaze iz tih odnosa. Iz tog razloga potrebno je efektivno upravljanje u odnosima sa kupcima. Značaj i razvoj (izgrađivanja) što boljih odnosa sa kupcima vidi se iz uticaja koji ovi odnosi imaju na strategijske i finansijske neto efekte organizacije.

Sposobnost preduzeća da kroz kontinuirana (stalna) poboljšanja kvaliteta kreira dodatnu vrednost usklađenu sa očekivanjima kupca – reflektuje se na satisfakciju kupca.

Pozitivni stavovi kupca se prenose od jednog do drugog kupca, te se tako doprinosi privlačenju novih kupaca i zadržavanju postojećih. To dalje za rezultat ima povećanje prihoda od prodaje i rast tržišnog učešća (strategijski neto efekat). Ovo se dalje odražava na ostvarenje veće dobiti, rentabilnost i vrednost preduzeća (finansijski neto efekat).

3) *Usmerenost na poslovne procese preduzeća.* Primena ovog principa podrazumeva detaljno dekomponovanje svih koraka koji su inkorporirani u proces kreiranja dodatne vrednosti za ciljne kupce. Cilj je pronalaženje načina za kontinuirano poboljšanje kvaliteta poslovnih procesa. Svaki proces dodaje vrednost na neki način i može se poboljšati ili prilagoditi tako da utiče na unapređnje drugih procesa. Kroz stalna poboljšanja kvaliteta poslovnih procesa preduzeće ostvaruje povećanje efikasnosti njihovog odvijanja, povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, te povećanje drugih strategijskih i finansijskih neto efekata.

4) *Razvijati odnose između kupca i isporučioća.* Vrlo važna karika u lancu vrednosti jeste nabavka i odnosi kupca i isporučioća. Ovo područje pruža značajne mogućnosti za kontinuirana poboljšanja uspešnosti poslovanja preduzeća. Odnosi između kupaca i isporučioća predstavljaju važan strategijski resurs preduzeća. Od ovih odnosa u velikoj meri zavisi kreiranje superiorne vrednosti, jer se preko njih utiče na relevantne ekonomske parametre, u prvom redu na kvalitet proizvoda kroz aktivnost koja se proizvodi na bazi kupljenih sirovina, odnosno repro materijala. Od kvaliteta repro materijala pak zavisi kvalitet proizvoda, a od njihove cene – cena proizvoda. To znači da se aktivnosti između kupca i isporučioća odražavaju na troškove i prihod a samim tim i na dobit, vrednost. Razvoj partnerskih odnosa između kupca i isporučioća trend je savremene menadžment prakse. Sve je češća praksa da se i od isporučioća traži angažovanost, otvorenost, poverenje ali i kvalitet, cena, brzina isporuke. To znači da su isporučioći strateški partneri kupca u kreiranju dodatne vrednosti za ciljne potrošače.

5) *Usvojiti preventivni pristup.* Mnoga preduzeća nagrađuju „vatrogasce“ one koji ukazuju na greške po završenom poslu, a ne one koji „požar“ sprečavaju. Menadžment bi trebalo nagraditi one koji su preventivno orijentisani. Na taj način eliminišu se aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost.

6) *Prihvatiti stav da treba težiti radu bez greške.* Poslovanje bez dozvoljenih odstupanja treba da postane norma svakog zaposlenog, dok menadžeri treba da koriste svaku priliku da demonstriraju i saopšte značaj ovog imperativa.

7) *Prihvatiti činjenice.* Preduzeća koja su orijentisana na trajno unapređenje kvaliteta uvek donose poslovne odluke na bazi detaljno istraženih činjenica, a ne na bazi mišljenja. To je nužnost iz razloga što menadžment ma koliko bio kompetentan i iskusan, nema sposobnost da bez pravih činjenica da sa visokom pouzdanošću predviđa odvijanje toka unapređenja kvaliteta poslovanja. Izabrana merila performansi pomažu menadžmentu pri kontrolisanju, odlučivanju i rešavanju problema kako strategijskog tako i operativnog karaktera. Merenje treba koristiti i za eliminisanje problema u korenu ali i za eliminisanje uzroka njihovog nastajanja.

8) *Podsticati svakog menadžera i zaposlenog na aktivno učešće.* Aktivno učešće zaposlenih, participativno odlučivanje i kontinuirana obuka za tehnike kvaliteta, statističke tehnike i instrumente merenja su elementi trajnog unapređenja kvaliteta. Koriste ih uspešne kompanije u procesima TQM-a sve u funkciji kreiranja dodatne vrednosti za ciljne korisnike.

9) *Stvoriti atmosferu potpune uključenosti.* Menadžment kvaliteta ne može biti posao nekoliko menadžera ili jednog izdvojenog odeljenja. Konkurentska superiornost u ponudi za ciljnog kupca može da se postigne samo ako se u svim delovima organizacije simultano prihvati inovativna kultura kvaliteta.

Organizaciona kultura podstiče inovacije u sistem kvaliteta samo ako sadrži takve vrednosti radne sredine koja ne sputavaju radne ideje, nove perspektive, samostalnost i originalnost u mišljenju i delovanju. Takva sredina podržava lične vrednosti zaposlenih što se odražava na njihovu satisfakciju poslom. Zadovoljni zaposleni su po pravilu produktivniji, motivisaniji što utiče na njihovo inovativno ponašanje.

Tako se kroz radnu sredinu koja stimuliše tzv. organizaciono učenje, pojedinac motiviše da inovativnim delovanjem na unapređenju kvaliteta ostvari lične ciljeve i vrednosti.

10) Težiti kontinuiranom poboljšanju. Trajno unapređenje kvaliteta postaje faktor koji se ugrađuje u temelje savremenog poslovanja u uslovima sve oštrije konkurencije na tržištu. Ono je postalo sastavni element poslovnog razmišljanja i vođenja strategijskih ciljeva preduzeća i savremene tržišne privrede.

Trajno unapređenje kvaliteta podrazumeva težnju preduzeća da ostvari visok nivo performansi poslovanja u poređenju sa konkurencijom.

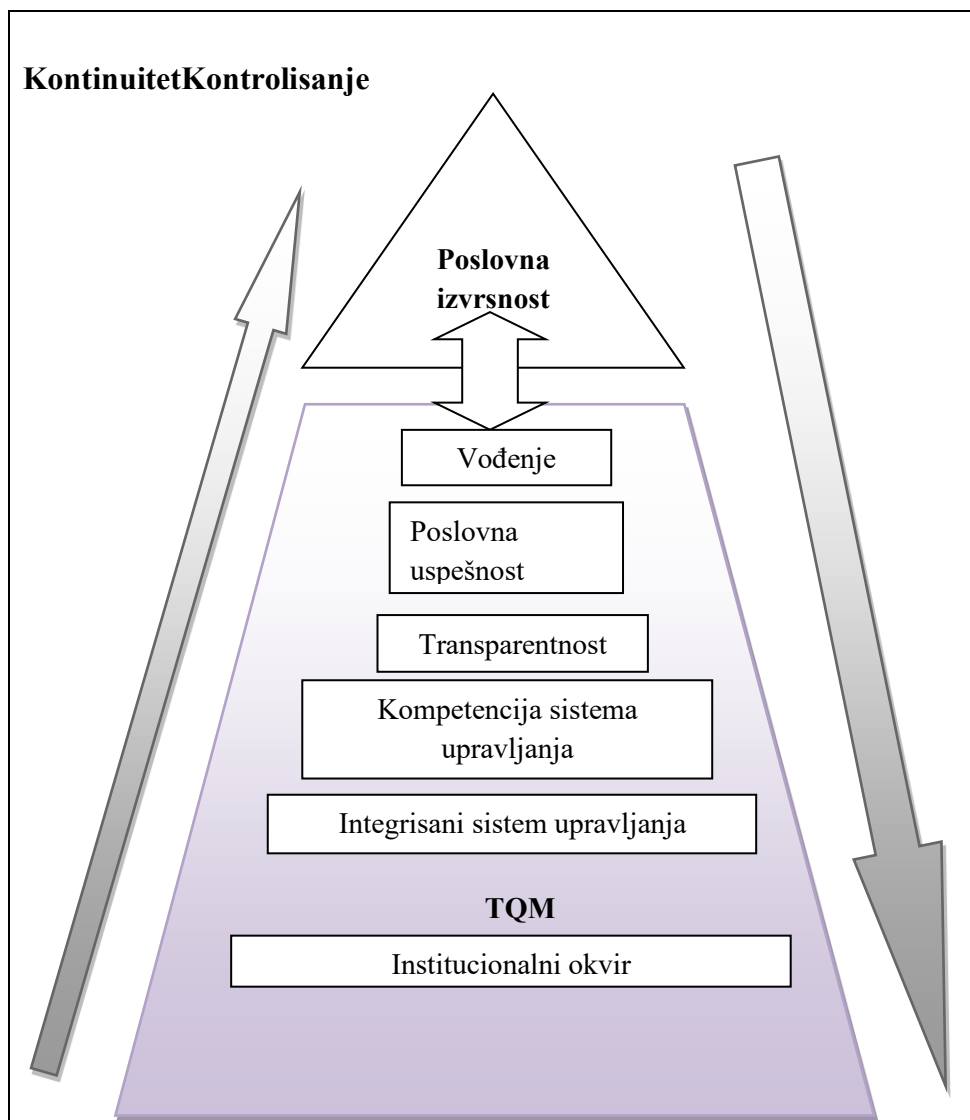
Da bi se mogao trajno unapređivati kvalitet i uspešno primeniti koncept TQM-a, top menadžment mora kontinuirano unapređivati i razvijati ljudski potencijal da bi se pomoću ovog resursa što bolje unapređivali i izgrađivali drugi resursi. Ovo se dodatno argumentuje stavom da su humani i organizacioni resursi koji stvaraju vrednost za kupce i druge ključne stejkholdere organizacije, u eri revolucije kvaliteta, sve više fizički neopipljivi i nevidljivi resursi, kao i da se pojavljuju u obliku znanja i kompetentnosti.

Koncept TQM-a obuhvata, dakle, sledeće aktivnosti: 1) usmerenost na ljude (kontinuirano unapređenje humanih i organizacionih resursa); 2) stalno povećanje satisfakcije korisnika (kupaca) i drugih ključnih stejkholdera kompanije; 3) kontinuirano smanjenje stvarnih troškova; 4) sistemski pristup (nije separatno područje ili program); 5) horizontalna povezanost funkcija i odeljenja; 6) uključenost svih zaposlenih.

6.2.4. Strukturni elementi modela razvoja TQM-a

TQM koncept (model) kako prikazuje Slika 7. ima svoje strukturne elemente. Reč je o ključnim komponentama TQM-a koji imaju važnu ulogu u usmeravanju aktivnosti preduzeća na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Slika 7. Razvoj modela TQM-ana putu ka poslovnoj izvrsnosti



Izvor: Drljača, M. Razvoj modela TQM uspešnih organizacija, *Kvalitet i izvrsnost*, 9-10, 2014, str. 22

Institucionalno dokumentacioni okvir kao strukturni element TQM-a.

Podrazumeva kompleksnu i složenu dokumentacionu osnovu potrebnu za donošenje važnih stratezijskih upravljačkih odluka u oblasti menadžmenta unapređenja kvaliteta.

U fokusu ovog elementa obično se imaju u vidu tehnički aspekti TQM-a odnosno međunarodni standardi za sistem upravljanja kvalitetom koji sadrže zahteve koje organizacija mora da ispuni kako bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodnim priznatim normama. Na prvom mestu imaju se u vidu međunarodni standardi ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000 ali i drugi, u zavisnosti od toga kojoj grani delatnosti pripada određena organizacija.

Pored toga normativni okvir se odnosi na relevantne zakonske propise i druga podzakonska akta društvene zajednice koja regulišu poslovanje, a posebno na onu regulativu koja uređuje područje sistema kvaliteta.

Ovoj regulativi se pridružuje i sva ostala interna dokumentacija organizacije vezana za upravljanje kvalitetom. Reč je o priručnicima, radnim uputstvima, elaboratima, procedurama, dokumentovanim procesima, smernicama, postupcima, kontrolnim listama, metodologijama, obrascima, pravilnicima, kodeksima, akcionim planovima, odlukama organa upravljanja, ugovorima kojima se reguliše poslovanje odnosno funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom itd.

Sertifikat o usaglašenosti organizacije sa standardima serije ISO 9000, predstavlja bazni dokument – potporni stub na putu razvoja koncepta TQM-a. Reč je o dokumentovanoj potvrdi o postojanju sistema menadžment kvaliteta (QMS) u organizaciji.

QMS osigurava neophodnu stabilnost organizacije na promene i pritiske iz okruženja, sprečava da nivo kvaliteta u organizaciji padne, čime obezbeđuje čvrst oslonac na putu ka TQM-u. QMS treba da omogući pretposavke u organizaciji za efektivno i efikasno korišćenje poslovnih resursa, znanja, ljudi, kapitala, sirovina, energije.

Preduzeća koja su usvojila TQM koncept, posebno u procesu proizvodnje i drugim internim procesima, razvijaju i koriste bogatu internu dokumentacionu osnovu prikupljenu iz internih i eksternih izvora. Ona pruža dragocenu pomoć

menadžerima da odrede gde treba dalje investirati kada je u pitanju poboljšanje kvaliteta, koliko treba da iznosi ta investicija, kao i da ukaže na moguće načine za poboljšanje kvaliteta performansi u upotrebi resursa preduzeća.

Dokumentaciju prikupljenu iz internih izvora čine različiti interni izveštaji (bilans stanja uspeha), interne publikacije finansijskih poslovnih izveštaja, različite interne strategijske analize i tako dalje.

Posebno vrednu dokumentaciju čine izveštaji koji ukazuju na praksu najboljeg preduzeća u grani. Reč je o korisnim eksternim podacima i izveštajima koji se dobijaju iz eksternih izvora. Podrazumevaju kvantitativne informacije o ostvarenim nivoima performansi konkurenta i kvalitativne informacije o najboljoj praksi i načinima obavljanja određenih aktivnosti.

Integrisani sistem upravljanja. Integrisani sistem upravljanja predstavlja sistem upravljanja kvalitetom kao celinom. Čine ga različiti sistemi upravljanja kvalitetom kako sertifikovani tako i oni necertifikovani, a u većoj su ili manjoj meri integrisani u savremeni sistem upravljanja organizacije.

Sistemi upravljanja koji podležu certifikaciji čine: sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001, sistem upravljanja životnom sredinom ISO 14001, sistem upravljanja bezbednošću u radnoj sredini OHSAS 18001 itd.

Sistemi upravljanja koji ne podležu certifikaciji čine: 1) sistem društvene odgovornosti ISO 26000; 2) sistem upravljanja bezbednošću informacija ISO 27000; 3) sistem upravljanja rizicima ISO 31000 i tako dalje.

Ovi standardi čine praktične menadžment alate za podršku upravljanju kvalitetom poslovnog sistema.

Proces integracije parcijalnih menadžment sistema se može ostvariti na dva načina:¹⁷⁴

1. *Dodavanjem* – tako što svaki menadžment sistem ima svoju sopstvenu dokumentaciju, koja se međusobno povezuje i
2. *Uključivanjem* – gde se kao dokumentaciona osnova postavlja dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom, a potom se proširuje prema zahtevima ostalih sistema.

¹⁷⁴ Heleta, *Menadžment kvaliteta*, 2008., op. cit., str. 186

Uloga integrisanih menadžment sistema je da definišu sve aktivnosti procesa, identifikuju sve aspekte i opasnosti koji utiču na životnu i radnu sredinu i drugo (opštu bezbednost, bezbednost informacija...) i definišu mere za smanjenje svih rizika.

Integrisanjem standardizovanih menadžment sistema obezbeđuje se ispunjenje pluralističkih ciljeva odnosno zahteva ključnih stejkholdera organizacije a pre svega kupaca na sledeći način:¹⁷⁵

- QMS- menadžment sistem kvaliteta usklađen sa zahtevima standatda ISO 9000 obezbeđuje zahteve (očekivanja) kupaca;
- EMS – menadžment sistema životne sredine usklađen sa zahtevima ISO 14001 obezbeđuje interese i ciljeve društva (životne sredine);
- OHSMS – menadžment sistema zdravlja i bezbednosti na radu, usklađenog sa zahtevima standard OHSAS 18001 obezbeđuje interese zaposlenih;
- Menadžment sistem društvene odgovornosti, usklađen sa zahtevima standard SA 8000: ISO 26000 obezbeđuje ostvarivanje ciljeva održivog rasta i razvoja i podjednako interese vlasnika, menadžera, zaposlenih, strateških partnera i društvene zajednice;
- integrisani menadžment sistem razvoja i motivacije kadrova obezbeđuje sistem kontinuiranog unapređenja kvaliteta, proizvoda, procesa i sistema.¹⁷⁶

Ovaj strukturni element modela razvoja TQM-a podržava misiju, viziju, ciljeve i strategiju održivog razvoja organizacije. Integriše tri aspekta kvaliteta: marketinški, poslovni i društveni. Ova složena struktura predstavlja svojevrsnu

¹⁷⁵ Prilagođeno prema: Heleta, M. *TQM- modeli izvrsnosti*, op. cit., str. 142

¹⁷⁶ Usvim sistemima menadžmenta postoje određeni važni zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisani način. Tako na primer, obuka zaposlenih i osposobljavanje je zajednički imenilac svih podsistema integrisanog menadžment sistema. Svi zahtevi iz standarda ISO 9000, ISO 14000 se odnose na utvrđivanje potrebe za obezbeđenjem obuke i mogućnosti učenja za sve zaposlene u funkciji unapređenja kvaliteta sistema. Razvoj TQM-a temelji se na sistemskom pristupu i nizu alata (upravljačkih metoda) koji su u funkciji kontinuiranog unapređenja znanja, sposobnosti i kompetencija. Međuzavisnost kvaliteta i znanja ima isti cilj- stvaranje više organizovanog znanja koje omogućuje kontinuirano unapređenje kvaliteta. Znanje, kvalitet i ljudi u savremenim uslovima poslovanja čine izvorište konkurentske prednosti.

holističku filozofiju menadžmenta ukupnim kvalitetom, način mišljenja i društveno odgovornog delovanja koji doprinosi usklađivanju interesa i ciljeva različitih stejkholdera kompanije, na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Integrirani menadžment sistemi obezbeđuju skraćivanje vremena potrebnog za implementaciju TQM-a, što omogućuje organizacijama iz manje razvijenih zemalja, da poštujući zahteve međunarodnih standarda izgrade poslovni sistem koji može da obezbedi vrhunski kvalitet proizvoda svetske klase i postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti.

Kompetencija sistema upravljanja. Primena koncepta TQM zasniva se na premisi da kompanija ne može da opstane održavanjem *statusa quo*. Pošto se okruženje organizacije dinamično menja održavanje *statusa quo* znači siguran put u zaostajanje kompanije. Da se to ne bi desilo organizacija mora uspostaviti kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda, procesa i sistema. Cilj kontinuiranog unapređenja kvaliteta je održiva poslovna uspešnost. Ona je pak determinisana sposobnošću kontinuiranog organizacionog (kolektivnog) učenja i sticanja novih znanja učenjem od najboljih u branši. Sticanje novih znanja omogućava poboljšanje kompetentnosti potrebnih za unapređenje kvaliteta svih aspekata poslovanja. Kompetencija sistema upravljanja kao ključni strukturni element mekog koncepta razvoja TQM-a neposredno utiče na sposobnost funkcionisanja integralnog sistema upravljanja kvalitetom.¹⁷⁷

U ishodištu kompetencija sistema su inovacije i učenje na svim nivoima. Znanje (kvalifikovanost), kompetentnost, veštine i iskustvo su vitalne performanse koje treba da poseduje efektivna menadžment struktura u realizaciji vizije, misije i strategije kvaliteta.¹⁷⁸ Njihov značaj proizilazi iz toga što top menadžment omogućava razvoj humanih i organizacionih resursa, odnosno organizovanog znanja, kreativnog razmišljanja zaposlenih (i operativnog delovanja) i određuje veći broj različitih pristupa u realizaciji politike kvaliteta.

¹⁷⁷ Prilagođeno prema Rahman, S, Bullock, P, Soft TQM...op. cit. pp.18

¹⁷⁸ Ljajic, S. Pirsl, D. *Do Managers and Team Leaders Manage Soft Skills and Competences?* 20th EBES Conference Vienna, Austria, September 28-30, 2016, pp. 1979-1978.

Kompetencija misije podrazumeva sposobnost top menadžmenta kompanije da uspešno realizuje poslovnu strategiju odnosno postavljene ciljeve i zadatke.¹⁷⁹

Da bi ostvarila svoju misiju organizacija mora imati prepoznatljiv kvalitet upravljanja procesima usklađen sa međunarodnim standardima.

Poslovna kompetencija podrazumeva sposobnost menadžmenta poslovnih procesa da operativno podupiru izvršenje misije organizacije. Poslovni procesi moraju biti modelirani, dokumentovani, implementirani i upravljani do nivoa koji garantuje njihovu pouzdanost.

Poslovna kompetencija podrazumeva organizacijsku, finansijsku i tržišnu (marketinšku) kompetenciju menadžera. To znači da organizacija treba biti vođena na način koji osigurava njenu stabilnu poziciju na tržištu, koja joj omogućuje ostvarenje poslovne uspešnosti u kontinuitetu na dugi rok.

Kadrovska kompetencija najviše je korišćena formulacija u poslovnoj praksi sprovođenja politike kvaliteta u organizacijama. Podrazumeva formalno i specijalističko obrazovanje zaposlenih za obavljanje pojedinih aktivnosti u procesu, odnosno sistemu upravljanja, te psihosocijalne karakteristike zaposlenih potrebne za obavljanje aktivnosti u procesu, čiji je rezultat materijalizovan u obliku proizvodno uslužnog paketa i koji svoju potvrdu dobija na tržištu. To znači da njegove karakteristike, odnosno kvalitet podležu sudu i oceni korisnika.

Kompetencije sistema upravljanja oslanjaju se na koncept strategijskog menadžmenta i nužno ih je iz ciklusa u ciklus poboljšavati na načelu Demingova kruga (plan, do, c- catch, a-act) u kontinuitetu. One mogu biti podložne prilagođavanju promenama u okruženju, u zavisnosti od trendova na globalnom tržištu. To znači da se i karakteristike modela TQM-a prilagođavaju novonastalim situacijama.

Integrisani sistem upravljanja i kompetencija sistema upravljanja jesu potrebni ali ne i dovoljni strukturni elementi modela razvoja TQM-a na putu ka poslovnoj izvrsnosti. Postoji još nekoliko odrednica čija je participacija nužna u modelu razvoja TQM-a.

¹⁷⁹ Drljača, M, Model kompetencije sistema upravljanja, Kvalitet, 21 (1-2), Poslovna politika Beograd, 2011

Transparentnost (od latinske reči *transparentis*-prozirnost, „trans“-kroz i „parere“-pokazati se) označava vidljivost informacija u poslovanju kompanije – dostupnost javnosti.

Transparentnim poslovanjem organizacija pokazuje spremnost da u svakom trenutku pruži dokaze o implementiranim standardima kvaliteta odnosno ekonomskim, etičkim, ekološkim i društvenim dimenzijama poslovne aktivnosti, dosledno primenjenih u upravljačkim procesima.

Potreba postizanja transparentnosti u radu organizacije nije konkretno definisana međunarodnim standardima kvaliteta. Međutim otvorenost i transparentnost u poslovanju su od suštinskog značaja za uspostavljanje odgovornosti i javnog poverenja.

Transparentnost podrazumeva javnost poslovanja na načelima poslovne etike, na način koji štiti javni interes i interes ključnih stejkholdera organizacije (korisnika, zaposlenih, društvene zajednice, strateških partnera...).

Transparentnost podrazumeva sistem informisanja menadžmenta na tri nivoa: 1) informisanje i komuniciranje unutar poslovnih procesa; 2) informisanje i komuniciranje među poslovnim procesima; 3) eksterno komuniciranje organizacije sa subjektima javnog mnjenja.

Transparentnost i odgovornost nije moguće odvojiti. Obe podrazumevaju blagovremeno, pouzdano, jasno i relevantno javno izveštavanje. Obe obuhvataju veliki broj istih mera i aktivnosti unutar sistema upravljanja kvalitetom, koje imaju za cilj učiniti sposobnim organizaciju da osigura vidljivost poslovanja. Na taj se način uspostavlja otvorena kultura kojom se stiče poverenje javnosti ali i ključnih stejkholdera preduzeća.

U razvijenim zemljama se ustalila praksa da kompanije definišu određene modele društveno odgovornog poslovanja kao deo njihove korporativne kulture. Upravo ih ovaj skup procedura i standarda društveno odgovornog poslovanja, koji unapređuju kvalitet poslovanja, čini konkurentnijim na dugi rok. Negujući transparentnost u izveštavanju društveno odgovorne kompanije stiču poverenje javnosti i odliku prepoznatljivog ozbiljnog i lojalnog partnera.

Kada se dosledno primenjuje transparentnost i odgovornost, unapređuje se kvalitet upravljanja a time i jača kredibilitet (renome, ugled, imidž) same organizacije.

Poslovna uspešnost je plod funkcionisanja TQM koncepta. Za ocenu poslovne uspešnosti preduzeća razvijeni su posebni TQM modeli (poput MBNQA i EQA modela). Reč je o instrumentima za primenu TQM koncepta u preduzeću odnosno za samovrednovanje njegovih sopstvenih mogućnosti i rezultata. Ovi upravljački instrumenti (modeli) istovremeno primenjuju i koriste finansijska i nefinansijska merila za praćenje poslovne uspešnosti preduzeća. Ova potonja nemonetarna merila (kvalitet liderstva; efektivnost strategijskog poslovnog planiranja; usredsređenost na tržište, potrošače i njihovu satisfakciju; efektivnost informacija i analiza za odlučivanje; razvoj i upravljanje ljudskim resursima; efektivnost i efikasnost upravljanja poslovnim procesima) su posebno korisna jer na specifičan način omogućavaju merenje i praćenje poslovnih performansi preduzeća i utiču na njihovo poboljšanje.

Ovi TQM modeli koriste integrativni pristup u praćenju trendova performansi preduzeća i sagledavanju mogućnosti njihovog konstantnog poboljšanja u ključnim poslovnim područjima (satisfakcija potrošača, finansije i tržište, proizvodi i usluge, ljudski resursi)¹⁸⁰.

Ostvareni rezultati u unapređenju kvaliteta, velikog broja preduzeća koja primenjuju koncept TQM potvrđuju značaj primene metodologija predmetnih modela za samovrednovanje sopstvenih mogućnosti i rezultata.

Ovi modeli podstiču razmišljanje o poboljšanju performansi u upotrebi fizičkih, finansijskih, ljudskih i ostalih intelektualnih resursa. Ovo se dalje odražava na poboljšanje kvaliteta procesa i smanjenja rashoda preduzeća. Sve to utiče na poboljšanje kvaliteta performansi u ključnim poslovnim područjima (izrečeno rastom satisfakcije potrošača, zaposlenih, dobavljača, društvene zajednice). Drugim rečima koristi od primene TQM modela odražavaju se kroz prinos.

Dinamički posmatrano najveći rast prinosa dolazi sa unapređenjem kvaliteta upravljanja intelektualnim potencijalom, potom fizičkim i na kraju finansijskim.¹⁸¹

Intelektualne resurse preduzeća čini: humani kapital (veštine, znanje, edukacija, obuka itd.); informacioni kapital (sistemi, baze podataka);

¹⁸⁰ Foster, T. *Managing Quality An Integrative Approach*, op. cit., pp. 66-67

¹⁸¹ Steward, T. *The wealth of Knowledge-intellectual capital and the twenty-first century organization*, Currency, New York, 2001, pp. 13

organizacioni kapital (inovaciona kultura, liderstvo, timski rad); kapital u odnosima sa ključnim stejkholderima.

Humani kapital snažno predodređuje kvalitet proizvodnog i inovacionog potencijala, strukturu i kulturu organizacije koja presudno utiče na poslovnu uspešnost.

Kvalitet humanog kapitala preduzeća predstavlja osnovu izgrađivanja, uvećanja i razvoja ostalih intelektualnih, ali i drugih materijalnih resursa.¹⁸²

Ljudske (humane) resurse preduzeća čine svi njegovi menadžeri i zaposleni – izvršioci na različitim radnim pozicijama sa svojim stručnim znanjima (kvalifikacijama), veštinama, radnim navikama, profesionalnim iskustvom, nivoom utreniranosti, motivacijom, posvećenošću poslu/preduzeću, sposobnošću učenja i prilagođavanja itd.

Ljudski (humani) resursi kao skup kompetentnosti (znanja, veština, iskustva) i posvećenosti zaposlenih determinišu kvalitet radnog i inovativnog potencijala preduzeća. Smatra se da samo istovremeno postojanje kompetentnosti i posvećenosti može dati poželjan kvalitet radnih učinaka zaposlenih i voditi poslovnoj uspešnosti.

Uvećanje znanja, kompetencija, posvećenosti i veština pojedinca u okviru organizacije doprinosi unapređenju kvaliteta poslovnih procesa, aktivnostii sistema.

Organizacija koja kontinuirano unapređuje kvalitet ovih elementata iskazuje sposobnost koja je diferencira od konkurencije na tržištu ostvaruje superiorne performanse, ima zadovoljne i lojalne potrošače te posvećene lidere i motivisane zaposlene.

Intelektualni resursi preduzeća (humani, informacioni, organizacioni, relacioni) unapređuju se kroz svaki novi ciklus. Oni se teško kopiraju, a njegovi elementi se ne mogu supstituisati. Takav kvalitet nematerijalnih resursa stvara značajnu održivu konkurentsku prednost organizacije u dugom roku, koja se odražava na poslovni uspeh, reputaciju i ugled.

¹⁸² o razvoju humanog kapitala više videti: Ljajić S, Stošković M, Kostić A. Paradigma održivosti u konceptu ljudskog razvoja. *Škola biznisa*. 2018; (2):83-97

Vođenje (liderstvo) podrazumeva pokazivanje puta i određivanje smera. Reč je o strategijskoj dimenziji upravljanja kvalitetom vođenoj kompetentnim, odgovornim i posvećenim rukovodstvom organizacije.

Da bi mogao uspešno primeniti TQM, menadžment mora da čini sve ono što radi i kada preduzima ma šta drugo što je od velikog strategijskog značaja, a pre svega: da određuje zaduženja, postavlja ciljeve, planira, obaveštava i obrazuje, određuje uloge i odgovornosti, traži od ljudi obrazloženost i odgovornost u svemu što im je povereno, odaje priznanje onima koji daju doprinos, proslavlja uspeh, a periodično i obnavlja i inovira napore. Ako izostane bilo koji od ovih elemenata upravljanja, primena TQM će se suočiti sa teškoćama.¹⁸³ Strategijsko upravljanje kvalitetom uključuje i razvoj standarda, instrumenata i merila koji će se koristiti u procesu planiranja, kontrole i unapređenja kvaliteta.

Sama kontrola kvaliteta bez planiranja ne može obezbediti održive rezultate. To znači da kvalitet mora biti deo misije i vizije preduzeća kao i da lideri imaju strategiju za unapređenje kvaliteta koja vodi poslovnoj izvrsnosti.

Organizacija treba biti svesna svoje misije (svrhe funkcionisanja preduzeća) vođena zdravom, relanom i ostvarivom vizijom, osmišljena i utvrđena jasnom strategijom, razrađena kroz politike i planove koji se ostvaruju kroz realizaciju opštih i posebnih ciljeva. Pravi vođa (lider) treba osigurati konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva organizacije.

Profesionalnim (kompetentnim) vođenjem i donošenjem odluka na bazi činjenica osigurava se stalno poboljšanje kvaliteta svih strukturnih elemenata.

Izabrana merila performansi pomažu liderima u procesu planiranja, kontrole i unapređenja kvaliteta. Pored finansijskih merila koja dolaze iz informacionog sistema upravljačkog računovodstva i analitičkih knjigovodstava (i prevashodno imaju kvantitativni karakter) od posebnog su značaja i važnosti nefinansijska merila performansi za planiranje, kontrolu i unapređenje kvaliteta. To su:

1) Informacije dobijene na bazi merenja intenziteta satisfakcije potrošača putem indeksa satisfakcije potrošača, stope zadržavanja i gubljenja potrošača, stope osvajanja novih potrošača i tako dalje;

¹⁸³ Stein, T. Put ka svetskoj klasi, *Kvalitet*, 7-8, 1995, str. 31

2) Informacije vezane za dimenziju kvaliteta internih poslovnih procesa kojima se stvara vrednost za potrošača. Neka od merila koja se prate u ovoj dimenziji merenja su: skraćivanje ciklusa rada, blagovremenost isporuke, stopa defekta (greške), stopa učešća isporuka kupcima bez defekta, učestalost pritužbi kupaca, performanse dobavljača i tako dalje;

3) Informacije vezane za dimenziju zaposlenih tj. učenja i rasta. Satisfakciju zaposlenih obezbeđuju kvalitetni i motivisani ljudski resursi. Za merenje ove dimenzije važni su pokazatelji kvaliteta zaposlenih i njihove satisfakcije (mogućnosti za napredovanje, kvalitet radne sredine, kvalitet komunikacije, učestalost predloga za unapređenje kvaliteta i druga merila;

4) Informacije vezane za dimenziju društvene odgovornosti održivog razvoja. Ove informacije dobijaju na značaju s obzirom da se savremena preduzeća suočavaju sa rastućim socijalnim i ekološkim izazovima. Na prvom mestu to su zakoni i međunarodni standardi koji primoravaju preduzeća da preuzmu odgovornost za svoje ekološke akcije, što dovodi preduzeće u situaciju da stalno meri i prati svoje i tuđe ekološke performanse. Neka merila u ovoj dimenziji su: 1) smanjenje emisije materijalne i energetske intenzivnosti; 2) pokazatelji humanog aspekta radnog procesa; 3) ekološki i socijalni donatorski programi; 4) etičko i neetičko ponašanje podređenih menadžment struktura itd.

Ova merila performansi pružaju dragocenu pomoć liderima da odrede gde treba dalje investirati kada je u pitanju unapređenje kvaliteta, koliko treba da iznosi ta investicija kao i da ukaže na moguće načine za unapređenje kvaliteta performansi drugih strukturnih elemenata TQM-a.

Lider predvodi, podstiče i unapređuje aktivnosti vezane za upravljanje kvalitetom. U tom sklopu od posebnog stratejskog značaja i važnosti je i kontinuirano sagledavanje (analiza) performansi najboljeg preduzeća u grani. Konkurentski benchmarking je solidna baza za unapređenje kvaliteta i preduzimanje promena u poslovanju u svim ključnim područjima učenja na osnovu iskustva najboljih. Učenje na iskustvu drugih, stvara osnovu za unapređenje kvaliteta poslovnih aktivnosti, funkcija i procesa koje pomažu u realizaciji produktivnijih konkurentskih strategija. Kontinuirana usmerenost na konkurenciju pomaže menadžmentu preduzeća da razvija i unapređuje suštinske kompetentnosti, kontinuirano poboljšava kvalitet stratejskih i finansijskih performansi, obezbeđuje rast i razvoj.

Konstante razvoja modela TQM-a. Približavanje stadijumu poslovne izvrsnosti dugotajan je proces i podrazumeva potrebu poboljšavanja svih strukturnih elemenata modela TQM-a u kontinuitetu. To podrazumeva brojna poboljšanja poput: 1) unapređenja strukturnih elemenata integrisanog sistema upravljanja; 2) poboljšanje kvaliteta humanih i organizacionih resursa, kompetencija i sposobnosti; 3) jačanje kvaliteta transparentnosti; 4) poboljšanje poslovnih rezultata što podrazumeva sveobuhvatnu analizu ostvarenih stratezijskih i finansijskih performansi; 5) poboljšanje kvaliteta veština vođenja. Ta poboljšanja trebaju se odvijati u kontinuitetu, iz ciklusa u ciklus. Kontinuitet je prva od dve značajne konstante razvoja modela TQM na putu ka poslovnoj izvrsnosti.¹⁸⁴

Druga konstanta je kontroling. S obzirom da model razvoja TQM-a podrazumeva kontroling u kontinuitetu, radi se o stratezijskom kontrolingu, a to je kontroling koji ima težište u dugoročnim stratezijskim ciljevima preduzeća, odnosno na procenjivanju budućeg razvoja i trendova resursnog potencijala i rizika u poslovanju.

Svrha stratezijskog kontrolinga je anticipiranje budućih poslovnih poduhvata i akcija na unapređenju kvaliteta organizacije kao sistema. On doprinosi dugoročnoj vitalnosti, boljoj stratezijskoj poziciji i konkurentnosti organizacije. Njegova važna uloga je da se unapredi kvalitet resursa i kompetentnosti koji će u budućem periodu omogućiti poboljšanje svih strukturnih elemenata modela TQM-a u kontinuitetu. Pored toga stratezijski kontroling identifikuje buduće stratezijske mogućnosti i proverava da li stratezijski dugoročni kurs razvoja treba da bude menjan u svetlu novih poslovnih događaja i tržišnih trendova i izazova.

Efektivan i efikasan sistem stratezijskog kontrolinga u savremenim uslovima proizilazi iz neizbežnih promena eksternog okruženja organizacije, pa stratezijska kontrola sama po sebi postaje faktor unapređenja kvaliteta poslovnih performansi.

Razvijanje obostrane i kvalitetne komunikaciju na relaciji menadžment-zaposleni, bi bilo takođe neophodno za postizanje poslovne izvrsnosti, jer komunikacija prožima život u svim segmentima, menjajući ga svakodnevno, kao

¹⁸⁴ Drljača, M. *Razvoj modela TQM-a*, op. cit., str. 21

¹⁷² Radović, V., Cvetanović, I., Bojkov, V. *Osnovi metodike javnog nastupa, od misli do poruke, deontološke i stilske odrednice*, Niš: Talija izdavaštvo, Beograd: Institut za političke studije, 2018, str. 24

jedini način uspostavljanja i odražavanja svih odnosa, od interpersonalnih do masovnih, od neformalnih do institucionalizovanih.¹⁷²

Potreba za kvalitetom je prisutna od najranijeg perioda ljudske civilizacije, posebno u društvima koja su gradila složene građevine, infrastrukturu, uređaje, alate i druge proizvode (np. piramide i origacioni sistemi u starom Egiptu, putevi, akvadukti i građevine u starom Rimu, proizvodi od porcelana u staroj Kini i dr). Izrada i proizvodnja ovih proizvoda i građevina zahtevala je visok nivo kvaliteta o čemu svedoči i njihova monumentalnost i trajnost do današnjeg vremena.

Reč kvalitet potiče od latinskog izraza “qualitas” i označava da nešto ima dobra svojstva, osobine ili vrednost.¹⁸⁵ U savremenom smislu, pod kvalitetom se podrazumeva sposobnost proizvoda ili usluge da pouzdano ispuni razlog zbog koga je i proizveden kao i da zadovolji očekivanja i potrebe kupaca. Jasno je da se radi o složenom pojmu koji obuhvata više elemenata kao što su: trajnost, stabilnost, pouzdanost i funkcionalnost proizvoda, brzinu isporuke, inovacije proizvoda ili procesa, mali broj reklamacija, dobar sistem tehničkog održavanja i dr.

Zbog potrebe za održanjem i unapređenjem kvaliteta preduzeća su počela da sistematski upravljaju kvalitetom kao načinom da povećaju i održe konkurentnost i održe meru prihvatljivosti proizvoda ili usluge. Upravljanje kvalitetom se, takođe, može posmatrati kao primena sistema menadžmenta kvaliteta u upravljanju procesima u preduzeću radi postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz najniže ukupne troškove za preduzeće, pri čemu se obezbeđuje stalnost procesa unapređenja kvaliteta.

Upravljanje kvalitetom se ubrzano razvijalo tokom 20. veka usled značajnog rasta ponude proizvoda kao rezultata masovne proizvodnje koja je omogućena nizom novih tehnoloških inovacija poput uvođenja montažne trake u proces proizvodnje (primer automobilske kompanije Ford i proizvodnje Modela T), i ogromnog rasta tražnje za materijalima i vojne opreme tokom dva svetska rata. Naime, vojske širom sveta su zahtevala da svaki proizvod (pre svega oružje) koji se nabavljaju bude visokog kvaliteta, odnosno pouzdanosti, jer životi vojnika zavise od kvaliteta oružja kojim ratuju. Bilo da se radi o puškama, municiji, medicinskom materijalu ili hrani, ovi ratovi su pokrenuli revoluciju ne samo u

¹⁸⁵ Đuričin, D., Janošević, S., Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 512

obimu proizvodnje, već i u zahtevima za stalnost u kvalitetu isporučenih proizvoda, tako da se razvila maksima da je potrebno da se stvari naprave kvalitetno svaki put, odnosno da ne sme biti odstupanja u kvalitetu.

Takođe, razvoj statističkog praćenja proizvodnje i ostalih društvenih pojave odigralo je značajnu ulogu u upravljanju kvalitetom, jer omogućava predviđanje tačnosti, odnosno stalnosti kvaliteta, kroz brojeve, što je mnogo jeftinije od pregleda samih proizvoda. Štaviše, ponekad je neposredna kontrola proizvoda jednostavno nepraktična. Tako npr. menadžment McDonalda mora da zna da je svaki njihov proizvod jednako kvalitetan, bez da svaki moraju da probaju.

Upravljanje kvalitetom se sastoji od planiranja kvaliteta, osiguranja kvaliteta (sprečavanja kvarova), kontrolu kvaliteta (koja uključuje kontrolu proizvoda) i poboljšanje kvaliteta. Primena sistematskog i organizovanog upravljanje kvalitetom omogućava preduzećima da povećaju konkurentnost kroz rast profitabilnosti, uvođenje jasnih procedura u poslovanju, smanjivanje grešaka, troškova i vremena proizvodnje, stalno izveštavanje o rezultatima i kvalitetu poslovanja i proizvodnje, rast produktivnosti i bolju motivaciju zaposlenih, veće zadovoljstvo potrošača usled stalne usmerenosti preduzeća na potrebe i želje potrošača, unapređenje poverenja i mišljenja potrošača o proizvodima i preduzeću kao celini i mogućnosti stalnog unapređenja kvaliteta. Ovakav sistem upravljanja u preduzeću koji se zasniva na upravljanju kvalitetom postepeno je doveo je do izgradnje zaokruženog, sistematskog procesa upravljanja kvalitetom koji se u teoriji i praksi menadžmenta naziva upravljanje totalnim kvalitetom.

Imajući ovo u vidu značaj upravljanja kvalitetom u poslovanju kompanija širom sveta, jasno je da i preduzeća u Srbiji trebaju da prate ovaj globalni trend i implementiraju koncept upravljanja totalnim kvalitetom kao ključnim elementom kontinuiranog unapređenja kvaliteta i posledično podizanja kompanijske konkurentnosti i ostvarivanja poslovnog uspeha. Samim tim, cilj ovog rada je da prepozna, prouči i objasni ulogu i značaj TQM-a u ostvarivanju održive konkurentske prednosti kompanija na sve zahtevnijem tržištu, odnosno da da odgovor u kojoj meri ulaganje top menadžmenta kompanije u implementaciju TQM-a doprinosi rastu produktivnosti, kreiranju održive konkurentske prednosti i dugoročnom poslovnom uspehu preduzeća.

U vezi sa navedenim ciljevima i predmetom istraživanja definisan je konceptualno metodološki okvir istraživanja i struktura ovog rada.

Pored uvoda i zaključka, rad se sastoji iz tri dela.

U prvom delu rada objašnjava se suština i značaj i razvoj koncepta upravljanja totalnim kvalitetom i to kroz definisanje i objašnjenje značenja koncepta upravljanje totalnim kvalitetom, zatim analizom razvoja koncepta upravljanje totalnim kvalitetom, sa posebnim osvrtom na razvoj upravljanja kvalitetom u Japanu i SAD-u. U nastavku se ukazuje na mogućnost primene i značaj primene koncepta upravljanje totalnim kvalitetom u poslovanju savremenih preduzeća, kao i na troškove unapređenja kvaliteta i na najznačajnije nagrade koje se dodeljuju u cilju unapređenja kvaliteta širom sveta.

U drugom delu rada prezentovan je metodološki okvir istraživanja. Predmet i cilj istraživanja u radu je da prepozna, prouči i objasni ulogu i značaj TQM-a u ostvarivanju održive konkurentske prednosti kompanija na sve zahtevnijem tržištu. Teorijsko i empirijsko sagledavanje ključnih strukturnih elemenata TQM-a, otkriva međuzavisnost njegovih vitalnih segmenata kao što su: upravljanje humanim i organizacionim resursima (socijalnim aspektima TQM-a) i upravljanje organizacionim sistemom putem različitih mehanizama -principa, metoda, pravila i procedura (tehničkim aspektima TQM-a). Stvaranje i kontinuirano investiranje u unapređenje kvaliteta ovih ključnih segmenata TQM-a omogućava održavanje i poboljšanje konkurentske prednosti preduzeća a posledično i ostvarenje dugoročnog poslovnog uspeha. To je i opšta (generalna) hipoteza rada.

Treći deo rada posvećen je empirijskim aspektima istraživanja upravljanja ukupnim kvalitetom. Na studiji slučaja Tigar AD Pirot učinjen je napor da se svestrano sagledaju aktuelni izazovi sa kojima se suočava ova kompanija u sprovođenju politike kvaliteta. Primenom principa integrisanog sistema upravljanja kvalitetom u svim aspektima poslovanja zasnovanim na međunarodnim standardima, stvorene su startne pretpostavke za stalnim unapređenjem kvaliteta. Imperativ obezbeđenja konkurentske perspektive u budućnosti, zahteva se, međutim, od top menadžmenta Tigar AD Pirot snažnije investira u socijalne aspekte TQM-a. Reč je o potrebi unapređenja kvaliteta upravljanja humanitarnih i organizacionih resursa kao ključnoj pretpostavci za kreiranje originalnog modela razvoja TQM-a na putu ka poslovnoj izvrsnosti. To je istovremeno i poruka i zaključak trećeg empirijskog (istraživačkog) dela rada.

7. UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM STUDIJA SLUČAJA

Upravljanje totalnim kvalitetom (Total quality management - TQM) je menadžment sistem u kome preduzeća postižu bolje rezultate posvećujući se zahtevima kupaca. Preduzeća ispunjavaju zahteve kupaca tako što su svi zaposleni posvećeni neprekidnom poboljšavanju rada u okviru operacija koje izvođe i izvršavaju, održavajući visoke standarde proizvodnje i nastojanjem za stalnim unapređenjem proizvoda, usluga i ukupnog poslovanja preduzeća čime se obezbeđuje bolje zadovoljenje potreba i želja potrošača. Stalno unapređenje poslovanja, proizvodnje, procesa i proizvoda postiže se primenom različitih metoda, tehnika, instrumenata, standarda i procedura koje se primenjuju u svim oblastima poslovanja, odnosno svim poslovnim funkcijama, kao i na svim nivoima upravljanja. Zato se upravljanje totalnim kvalitetom može posmatrati kao napor čitavog preduzeća kako bi se obezbedilo ono što potrošači stvarno žele.

Radi se o sveobuhvatnom, sistematskom pristupu upravljanja kvalitetom koji ima za cilj da stalno povećava vrednost za kupca, unapređujući sistem poslovanja, organizacione procese i aktivnosti, a sve sa ciljem stalnog unapređenja finalnih proizvoda i usluga preduzeća.

U teoriji i praksi menadžmenta koristi se veći broj definicija upravljanja totalnim kvalitetom. Prema jednoj definiciji upravljanje totalnim kvalitetom je trajni proces koji uključuje sve članove organizacije sa ciljem, da svaka aktivnost koja je povezana sa proizvodnjom proizvoda ima odgovarajuće mesto u postizanju kvaliteta (izvrsnosti) proizvoda.¹⁸⁶ Prema standardu ISO 8402:1994 upravljanje totalnim kvalitetom je menadžment pristup u preduzeću usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupca, a u korist svih članova preduzeća i društva'.¹⁸⁷

Prema Milojeviću i Veselinoviću, koncept upravljanja totalnim kvalitetom u preduzeću podrazumeva stvaranje sistema kvaliteta, kao jednog od

¹⁸⁶ Certo, S.C., Certo, S.T., Moderni Menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 2008., str. 466

¹⁸⁷ Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta – Rečnik JUS ISO 8402, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 1996, str. 37.

podсистema poslovnog sistema, u okviru koga se upravlja kvalitetom proizvoda i usluga, i to od ideje do korišćenja, trošenja sredstava, rada, nezavisno od toga da li je u pitanju proizvodnja roba ili usluga. Sistem kvaliteta čine organizaciona struktura nadležnosti, odgovornosti, postupci, procedure, procesi i sredstva za sprovođenje upravljanja kvalitetom. Razvoj sistema kvaliteta je proces koji treba da se stalno odvija u preduzeću, i to na osnovu razrađenog koncepta i utvrđenog plana i programa. Ključnu ulogu u njegovom razvoju imaju menadžeri, jer su odgovorni za ostvarivanje planiranih poslovnih rezultata.¹⁸⁸

Koncept upravljanja totalnim kvalitetom uvodi dve nove ključne promene u pristupu kvalitetu: prva se odnosi na uspostavljanje procesa kontinualnih poboljšanja celokupnih mogućnosti organizacije kroz uključivanje svih zaposlenih, a druga na zadovoljenje svih korisnika organizacije, a ne samo kupaca.¹⁸⁹ Ovaj koncept takođe podrazumeva stalno unapređenje organizacije kroz postepene, parcijalne i evolutivne promene. To nije koncept radikalnih, sveobuhvatnih ili revolucionarnih promena. Osnova koncept upravljanja totalnim kvalitetom je japanska poslovna filozofija „kaizen“ koja znači – postepeno, svakodnevno, kontinualno unapređenje u malim koracima.¹⁹⁰

Heler navodi da se koncept upravljanja totalnim kvalitetom sastoji od trajnog skupa akcionih planova, koji uključuju organizacione jedinice i sve pojedince u organizaciji. Ova menadžment disciplina podiže korišćenje resursa na optimalni nivo.¹⁹¹

Šematski prikaz koncepta upravljanja totalnim kvalitetom pokazuje prednosti i koristi koje primena ovog menadžment sistema donosi preduzeću kroz bolje tržišne rezultate, uštede u troškovima i bolje zadovoljenje potreba kupaca.

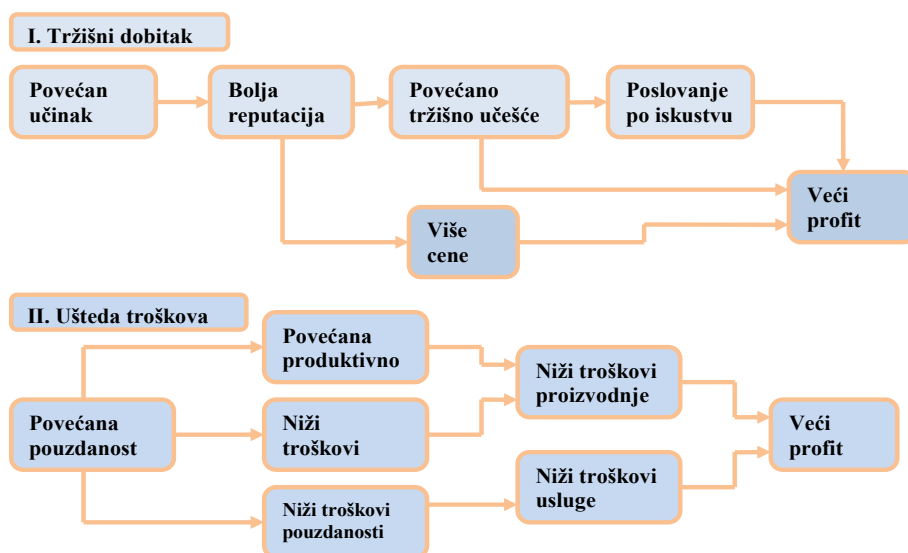
¹⁸⁸ Milojević A., Veselinović S., Upravljanje totalnim kvalitetom i kadrovi, Tehnička dijagnostika, br.1, Beograd, 2009, str.40.

¹⁸⁹ Heleta M., TQM model izvrsnosti, Educta, Beograd, 2004, str.92.

¹⁹⁰ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.193.

¹⁹¹ Heller, R., Priručnik za menadžere, Profil, Beograd, 2009., str. 86

Slika 1: Menadžment totalnog kvaliteta



Izvor: Certo, S.C., Certo, S.T., Moderni Menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 2008., str. 502

Objedinjavanjem menadžmenta i kvaliteta u koncept upravljanja totalnim kvalitetom, mogu se istovremeno ostvariti ciljevi unapređenja kvaliteta i ciljevi efikasnog upravljanja. Cilj koncepta upravljanja totalnim kvalitetom je uključivanje svih zaposlenih u preduzeću i sistem unapređenja kvaliteta na svim nivoima i svim delovima preduzeća. On predstavlja način poslovanja preduzeća koji uvodi stalna poboljšanja indikatora poslovanja na svim nivoima i u svim aktivnostima, kreirara odgovarajuće okruženje kroz timski rad, sistemski pristup i organizacioni razvoj.

7.1. Razvoj koncepta upravljanje totalnim kvalitetom

Ne postoji saglasje među autorima iz oblasti upravljanja kvalitetom o poreklu naziva totalno upravljanje kvalitetom. Neki autori veruju da je nastao iz dve knjige stručnjaka za upravljanje kvalitetom: knjige Armanda Feigenbauma pod nazivom: Ukupna kontrola kvaliteta i knjige Kaora Ishikava pod nazivom: Šta je totalna kontrola kvaliteta? Japanski put. Postoje i autori koji smatraju da je naziv totalno upravljanje kvalitetom proizašlo iz inicijative američke mornarice da se usvoje preporuke gura menadžmenta kvaliteta Villiam Deminga, koju su nazvali totalno upravljanje kvalitetom. Međutim ono što je nesporno je da je koncept TQM široko prihvaćen od 1980-ih godina, i da je prethodnik mnogih savremenih sistema upravljanja kvalitetom, poput Six Sigma, Lean i ISO.

Koreni principa i prakse TQM-a sežu do početka 20. veka i principa naučnog upravljanja Fredericka Tailora, koji se zalagao za dosledan način obavljanja zadataka i kontrolu gotovih proizvoda kako bi se sprečilo da oštećeni proizvodi stignu do potrošača. Nakon toga, 1920-ih godina Valter Shevhart je razradio statističku kontrolu procesa koju je moguće primeniti u bilo kom delu proizvodnog procesa za predviđanje nivoa kvaliteta. Shevhart je razvio kontrolni grafikon koji se i danas koristi u mnogim preduzećima.

Kroz dvadesete i tridesete godine, Shevhartov prijatelj i mentor, Villiam Deming, razvio je teorije kontrole statističkih procesa koje je koristilo američko odeljenje za popis stanovništva početkom 40-ih. Ovo je bila prva upotreba statističke kontrole procesa u neproizvodnoj oblasti.

Prema Demingu kvalitet proizvoda se postiže stalnim poboljšanjem dizajna proizvoda i samog proizvodnog procesa. Demingov poseban doprinos je u definisanju principa za dostizanje kvaliteta:

- Napravite i objavite za sve zaposlene listu ciljeva kompanije;
- Koristiti inspekciju proizvoda kako bi se poboljšao proces proizvodnje i smanjili troškovi;
- Birati dobavljače prema meri u kojoj mogu podržati vaše ciljeve kvaliteta;
- Obučavati radnike da održe kvalitet;
- Iskoreniti strah zaposlenih od ukazivanja na greške;
- Oformiti timove, a ne samo pojedince koji će paziti na kvalitet;
- Ukinuti sve procese koji se baziraju samo na ispunjavanju kvota;
- Osmisliti proizvodne procese koji se zasnivaju na učenju kako poboljšati proces;

- Usaditi osećaj ponosa za održanje kvaliteta;
- Podsticati lični razvoj zaposlenih, čime postaju korisniji učesnik u održavanju kvaliteta.¹⁹²

¹⁹² Mitrović, M., Mitrović, U., Menadžment u teoriji u praksi, Fakultet za menadžment MSP, Udruženje menadžera i konsultanata Srbije, Beograd, 2013., str. 265-267

7.1.1. Razvoj upravljanja kvalitetom u Japanu

Nakon rata brojni američki teoretičari kvaliteta, među kojima je najpoznatiji Vilijam Deming, su savetovali japanska industrijska preduzeća kako da poboljšaju procese i proizvodnju za obnovu svoje ratom uništene ekonomije. Već 1945. godine, vizionari kao što je inženjer elektrotehnike Homer Sarasohn govorili su o kontroli varijacija i procesu nadgledanja kako bi se postigli bolji rezultati.

Kao rezultat toga, pedesetih godina prošlog veka kvalitet je postao sinonim za japansku proizvodnju. Kvalitet se nije odnosio samo na menadžment, već na sve nivoe u preduzeću. Šezdesetih godina prošlog veka počeli su se pojavljivati krugovi kvaliteta na japanskim radnim mestima kako bi zaposlenima omogućili da razgovaraju o problemima i razmotre rešenja koja su zatim predstavili menadžmentu. Počevši od fabričkih pogona, krugovi kvaliteta proširili su se na ostala funkcionalna odeljenja.

7.1.2. Razvoj upravljanja kvalitetom u SAD-u

Do 1970-ih godina, termin napravljeno u SAD-u (made in USA) više nije bio znak prestiža. Od kraja Drugog svetskog rata, glavni napor u američkim fabrikama bio je da se proizvede velika količina robe uz poštovanje dinamike proizvodnje i uštede resursa. Upotrebljivost i trajnost proizvoda su karakteristike koje su bile od manje važnosti sve dok nizak kvalitet proizvoda nije ugrozio mogućnost njihove prodaje. Tek kada su japanske kompanije ugrozile industrijsko vođstvo SAD-a, menadžeri iz američkih preduzeća su počeli da se zanimaju za japanska iskustva o poboljšanju kvaliteta. Novo interesovanje za upravljanje kvalitetom zasnivalo se na radovima Shevhartovih učenika, kao što su Deming, Josef Juran i Kaoru Ishikava koji su već bili poznati u Japanu. Uticajni privrednici poput Filipa Crosbija su, takođe, bili sledbenici ovog trenda.

Iako se čini da se primena koncepta upravljanje totalnim kvalitetom dogodila isključivo u industrijskim oblastima, osnovni oblici ovog koncepta uglavnom su razvijeni u okviru projekata američke mornarice iz 1980-ih gde je korišćen Shevhart-ov i Demingov PDCA (planiraj, uradi, proveri, deluje) model. Smernice za mornaricu uobličene su u principe prema kojima potrošači treba da definišu kvalitet, a neprekidno unapređenje trebalo bi da prožima čitavu organizaciju. Mornarički uspeh u metodologiji doveo je do usvajanja TQM-a od strane drugih vojnih službi, poput kopnene vojske i obalske straže, i na kraju od strane ostatka američke vlade. Kongres je 1988. osnovao Federalni institut za kvalitet da bi ukazao na potrebu upravljanja kvalitetom u poslovnim organizacijama i nagrađivao organizacije za uspešnu implementaciju ovog koncepta.

7.2. Primena koncepta upravljanje totalnim kvalitetom

Menadžment kvaliteta razvio se u proizvodnji, a koncept upravljanja totalnim kvalitetom, kao dalji nastavak ovog koncepta osim u proizvodnji uspešno se primenjuje i u finansijama, zdravstvu i drugim oblastima. Neke od značajnih preduzeća koja su usvojile ovaj model poslovanja su Tojota, Ford i Philips i dr.

Širom sveta, zemlje kao što su Nemačka, Francuska, Velika Britanija i Turska uspostavile su standarde na bazi koncepta upravljanje totalnim kvalitetom. Međutim, od 1990-ih, upravljanje totalnim kvalitetom je zamenio ISO standard (Međunarodna organizacija za standarde), koji je postao standard za veći deo kontinentalne Evrope, i drugi metodološki standard koji je razvijen 1980-ih, a koji se takođe odnosi na upravljanje kvalitetom, Six Sigma. Ipak, principi TQM čine osnovu mnogih ISO i Six Sigma. Na primer, PDCA se pojavljuje Six Sigma metode pod DMAIC (definirati, izmeriti, analizirati, poboljšati, kontrolisati). A 2000-ih, upravljačko telo ISO-a prepoznalo je TQM kao bazičnu filozofiju ISO standarda.

7.3. Značaj koncepta upravljanje totalnim kvalitetom za preduzeća

Alati i principi upravljanja totalnim kvalitetom stiču moć ne kada preduzeće kreira odeljenje za kvalitet, već kada se celo preduzeće uključuje u potragu za visokim kvalitetom. Primer je krug (lanac) kvaliteta u kojem su radnici direktno uključeni u proces traganja za rešenjem. Zaposleni su važan resurs koji se često nedovoljno koristi. Menadžment često ne prepoznaje vrednost koje zaposleni unose na svakodnevno radno mesto. Zaposleni znaju kako se rešavaju problemi. Brojni su načini kako primena koncepta upravljanja totalnim kvalitetom pomaže preduzećima, a najčešći su:

- Osigurava zadovoljstvo i lojalnost potrošača
- Osigurava rast prihoda
- Smanjuje škart i nedostatke
- Smanjuje potrebu za zalihama
- Poboljšava dizajn
- Prilagođava se promenljivim tržištima i regulatornom okruženju
- Povećava produktivnost
- Unapređuje imidž preduzeća na tržištu
- Povećava sigurnost posla
- Unapređuje moral zaposlenih
- Smanjuje ukupne troškove
- Povećava konkurentnost

7.4. Troškovi unapređenja kvaliteta

Osnovno načelo menadžmenta totalnog kvaliteta je da su troškovi kada se nešto uradi ispravno od početka daleko manji od potencijalnih troškova ponovnog obavljanja. Takođe, postoje i drugi gubici kod odstupanja od kvaliteta kada kupci napuštaju proizvode i brendove zbog lošeg kvaliteta. Postoje gledišta da osiguranje kvaliteta stvara troškove koji se ne mogu nadoknaditi. Za razliku od njih, gurui menadžmenta kvaliteta Juran, Deming i Feigenbaum imali su drugačije mišljenje. Za zagovornike TQM -a, cena kvaliteta opisuje troškove ne isporučivanja kvaliteta.

Prema ovim autorima, postoje četiri kategorije osnovnih troškova:

Troškovi procene. Troškovi procene obuhvataju troškove kontrole i testiranja tokom proizvodnog ciklusa. Ovi troškovi uključuju proveru da li materijali primljeni od dobavljača ispunjavaju specifikacije i osiguravanje da su proizvodi prihvatljivi u svakoj fazi proizvodnje.

Troškovi prevencije. Troškovi prevencije uključuju troškove pravilnog podešavanja radnih područja radi efikasnosti i sigurnosti, te odgovarajuću obuku i planiranje. Ova vrsta troškova takođe uključuje sprovođenje pregleda. Aktivnosti koje se odnose na prevenciju često dobijaju najmanja sredstava za realizaciju.

Spoljni troškovi kvarova. Ova kategorija troškova se odnosi na troškove koji nastaju nakon puštanja proizvoda na tržište. Oni mogu uključivati troškove aktiviranja garancija, opoziv proizvoda, vraćanja proizvoda i popravki.

Interni troškovi kvarova. Unutrašnji kvarovi su troškovi kvarova pre nego što proizvodi dođu do kupaca. Primeri unutrašnjih kvarova uključuju troškove popravke pokvarenih mašina, koje izazivaju kašnjenje i stajanje, loše materijale, neispravan proizvod i nacрте koji zahtevaju prepravku.

7.5. Nagrade za unapređenje kvaliteta

Shvatajući značaj unapređenja kvaliteta za konkurentnost, opstanak i razvoj preduzeća, nekoliko organizacija u svetu (pre svega iz Japana, SAD-a i EU) dodeljuju nagrade za preduzeća koja uspešno implementiraju koncepte upravljanja kvalitetom.

Među prvim nagradama ove vrste je nagrada za Deming aplikaciju koja se dodeljuje u Japanu od 1950. godine od strane Unije japanskih naučnika i inženjera (JUSE) da bi se odalo priznanje preduzećima i pojedincima iz celog sveta za svoje uspešne napore u primeni koncepta upravljanje totalnim kvalitetom. Među dobitnicima ove nagrade su kompanije Ricoh, Toyota, Bridgestone Tire i mnoge druge.

Američki Kongres je 1987. Osnovao Boldridžovu nagradu za kvalitet (Malcolm Baldrige National Award for Quality - MBNQA) da bi podigli svest o značaju kvaliteta i nagradio američke kompanije koje ga sprovode. Nacionalni institut za standarde i tehnologiju (NIST) upravlja nagradom. Nagrada se dodeljuje velikim i malim preduzećima i neprofitnim organizacijama koje imaju izvanredne performanse u sledećim oblastima:

- Pružaju sve veću vrednost kupcima i zainteresovanim stranama, doprinoseći organizacionoj održivosti (orijentisanost prema potrošačima)
- Poboljšaju ukupnu organizacionu efikasnost i sposobnost
- Realizuju organizaciono i lično učenje (upravljanje ljudskim resursima)
- Orijetisanost i odanost menadžera sistemu kvaliteta
- Strateško planiranje kvaliteta

Među prvim dobitnicima ove nagrade bili su Xerox, IBM, FedEx, izdavačka kuća Concordia, Boeing Mobility i mnogi drugi.

Neprofitna evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) osnovana je 1989. godine radi pružanja okvira kvaliteta za organizacije širom Evrope. Ona održava model izvrsnosti EFQM, koji prihvata sledeće propise:

- Dodavanje vrednosti za kupce
- Stvaranje održive budućnosti
- Razvijanje organizacionih sposobnosti

- Korišćenje kreativnosti i inovacije
- Voditi se vizijom, inspiracijom i integritetom
- Uspeh kroz razvoj talenata kod zaposlenih
- Održavanje izvanrednih rezultata

7.6. Predmet istraživanja

Teorijsko određenje predmeta istraživanja zahteva poznavanje područja strategijskog upravljanja koje se sve više obrađuje u tekućoj poslovnoj praksi. Reč je o upravljanju totalnim kvalitetom (TQM). TQM je peti i najviši nivo u upravljanju kvalitetom koji uključuje primenu principa menadžmenta kvaliteta¹⁹³ na sve aspekte poslovanja uključujući kupce i druge ključne stejholdere preduzeća.

Predmet istraživanja u ovom radu je savremeni koncept menadžmenta ukupnog kvaliteta. Reč je o:

- 1) Upravljačkom alatu koji doprinosi kreiranju superiorne vrednosti za ciljne kupce;
- 2) Izvoru održive konkurentske prednosti i
- 3) Platformi za kontinuirano povećanje strategijskih i finansijskih neto efekata kompanije (rast, razvoj, tržišno učešće, profit...).

Širi predmet našeg istraživanja fokusiran je na makro kontekst kvaliteta. Posvećen je evropskoj strategiji kvaliteta kao makroekonomskom okviru koji obezbeđuje podsticajnu klimu privrednim subjektima za primenu koncepta menadžmenta kvaliteta.

Koncept kvaliteta je u svom najširem značenju vizija budućnosti koju slede i dostižu ne samo poslovni sistemi (kompanije) već i privredni sistemi (države) preko usvajanja sistema kvaliteta od strane obrazovnih, zdravstvenih i drugih javnih institucija i vladinih tela.

Opšte je prihvaćen stav da kvalitet predstavlja stepen zadovoljenja zahteva, potreba i očekivanja građana, usmeren na stvaranju ambijentalnih pretpostavki od strane privrede i društva za poboljšanjem kvaliteta života građanina kao pojedinca.

Uži dominantniji predmet istraživanja posvećen je poslovnim aspektima kvaliteta. Reč je o savremenom menadžment pristupu u kompaniji sa orijentacijom na kontinuirano poboljšanje kvaliteta performansi poslovnog sistema u cilju stvaranja superiorne vrednosti za ciljne kupce. Tako koncipiran

¹⁹³ Janošević, S. Izazovi menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, April 1998, str. 107

TQM predstavlja važnu determinantu kreiranja održive diferentne prednosti kompanije na tržištu. Reč je o stratezijskom menadžment konceptu. On dobija na značaju kao logična posledica sve zaoštrenije konkurentske borbe među kompanijama na tržištu. U takvom kontekstu pojavljuju se novi izazovi pred menadžment kompanija na tržištu. Kvalitet postaje paradigma konkurentnosti. Primenom principa menadžmenta kvaliteta na sve aspekte poslovanja dolazi se do koncepta upravljanja totalnim kvalitetom.¹⁹⁴

Uspešno implementiranje i sprovođenje TQM-a determinisano je radikalnim promenama tradicionalnog načina upravljanja oslonjenim na autoritativni stil rukovođenja i duboku hijerarhijski koncipiranu organizacionu strukturu.

Primena TQM-a zahteva ovladavanje novim stilovima upravljanja i usvajanjem nove organizacione kulture koja prednost daje timskom radu u odnosu na strukturisane (sistemizacijom radnih mesta) radne zadatke.

Participativno liderstvo, savremeni stratezijski način upravljanja, usvajanje novog sistema vrednosti zasnovanog na kvalitetu samo su polazne osnove za razvoj instrumenata, metoda, tehnika i menadžment alata koji su u funkciji kreiranja adekvatnog odgovora na zahteve, potrebe i očekivanja savremenog tržišta.

Implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta zasniva se na postulatima stratezijskog menadžmenta, odnosno na kreiranju i sprovođenju misije, vizije, ciljeva i korporativne strategije. Drugim rečima kvalitet je ugrađen u proces stratezijskog menadžmenta. Dakle, kvalitet nije nešto posebno, odnosno nešto što se može izdvojiti iz stratezijskih i tekućih poslovnih aktivnosti preduzeća u kreiranju vrednosti za ciljno tržište, već on mora biti uključen u sve poslovne procese i aktivnosti¹⁹⁵.

Polazište za istraživanje je u ovom radu radikalno novi koncept kvaliteta kao stratezijska platforma za 21. vek. Nesumnjivo novi koncept kvaliteta zasniva se na osnovnim postulatima najvećih gurua kvaliteta u 20. veku, Deminga, Jurana, Krozbiya i drugih. Međutim, pojam kvaliteta je evoluirao od upravljanja kvalitetom proizvoda, preko unapređenja poslovnih procesa primenom sistema kvaliteta po ISO 9000 standardima u pristup upravljanja totalnim kvalitetom. Ovaj novi pristup kvalitetu nije statičkog već dinamičkog karaktera. Odražava

¹⁹⁴ Ibid., str. 107

¹⁹⁵ Cruchand, L. *Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd, 1995, str. 27

kontinuitet stalnih promena i prilagođavanja zahtevima tržišta sa fokusom na stalno povećanje nivoa kvaliteta u cilju izlaženja u susret zahtevima i očekivnjima sve zahtevnijih vrednih kupaca.

7.7. Aktivnosti istraživanja upravljanja totalnim kvalitetom

Novi upravljački koncept zasnovan na upravljanju totalnim kvalitetom još uvek nije dovoljno primenjen, posebno u poslovnoj praksi kompanija u Srbiji.¹⁹⁶ Zato je važno ukazati na značaj koji pruža ovaj koncept u kreiranju održive konkurentske prednosti.

Da bi realizovali postavljeni cilj i zadatak konsultovana je savremena menadžment literatura i poslovna praksa uspešnih kompanija lidera na svetskom tržištu.

U teorijskom delu rada u skladu sa definisanim ciljevima i formulisanim hipotezama, analizirani su različiti aspekti i elementi strategije upravljanja totalnim kvalitetom u okolnostima koje determinišu savremeni tržišni ambijent.

Rastući značaj upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM) se dovodi u vezu sa promenama u makro kontekstu (tzv. četiri C – change, customers, competition, colaboration). Reč je o:

- 1) Promenama u okruženju koje se dinamično menja;
- 2) Sve zahtevnijim i sofisticiranijim potrošačima i njihovim željama i očekivanjima;
- 3) Eri sve zaoštrenije konkurentske borbe kompanija na tržištu;
- 4) Intenzivnom procesu kolaboracije i stvaranja poslovnih mreža kao strategijskom odgovoru na trend rastuće konkurencije i sve zahtevnijim očekivanjima potrošača.

Upravljanje ukupnim kvalitetom je koncept koji savremeno preduzeće stavlja u funkciju strategijskog odgovora na nove napred izrečene izazove sve turbulentnijeg i kompleksnijeg okruženja.

U savremenim uslovima poslovanja kvalitet postaje ključni faktor uspeha na tržištu.

U empirijskom delu rada nastoji se da se primeni stečena teorijska saznanja i na studiji slučaja Tigar AD Pirot ukaže na gap između poslovne i upravljačke prakse ove kompanije i iskustva leaderskih kompanija u svetu u primeni koncepta TQM.

¹⁹⁶ Istraživanja Galupovog instituta o stanju kvaliteta u Srbiji, *Privredni pregled*, 1998, str. 9.

Poznato je da menadžment Tigra Pirot posebnu pažnju posvećuje implementaciji standarda ISO 9000. Suština, međutim, savremenog koncepta kvaliteta se ne može svesti samo na navedene standarde i dobijanje odgovarajućih sertifikata. Sistem kvaliteta nije statična upravljačka platforma, već mora biti podložan stalnim unapređenjima u skladu sa promenama na tržištu, odnosno novim tržišnim zahtevima.

Ohrabruje činjenica da top menadžment Tigra Pirot poslednjih godina prati iskustva stranih kompanija u svojoj branši, i nastoji da unapređuje aktivnosti vezane za kvalitet.

Iskustva stranih kompanija su pokazala da je primena savremene paradigme TQM-a vanredno isplativa investicija. Ulaganja u TQM brojnim kompanijama višestruko su isplativa. Ona se ogledaju u poboljšanju poslovnih performansi. Područja u kojima su ova preduzeća realizovala benefite od ulaganja u TQM programe za poboljšanje performansi uglavnom su bila vezana za: proizvodne procese (skraćivanje procesa proizvodnje, smanjenje škarta i slično); rast tržišnog udela, satisfakciju i lojalnost potrošača; investicije u kadrove; obuku i razvoj, kvalitet menadžmenta i tako dalje.¹⁹⁷

¹⁹⁷ DuBrin, J.A., Ireland, R.D. *Management and Organization*, South-Western Publishing, 1995, pp. 579.

7.8. Ciljevi istraživanja upravljanja totalnim kvalitetom

Cilj ovog istraživanja je da prepozna, prouči i objasni ulogu i značaj TQM-a u ostvarivanju održive konkurentske prednosti kompanija na sve zahtevnijem tržištu. U tom sklopu učinjen je pokušaj sveobuhvatnog sagledavanja koncepta kvaliteta i to i sa njegove teorijske i sa empirijske strane.

Konsultujući savremenu menadžment literaturu uočavamo iziuzetno širenje TQM-a na sve oblasti privrede i društva. On postaje sastavni element poslovnog razmišljanja neizbežna menadžment alatka liderskih kompanija ali i šire društvene zajednice. U razmatranju koncepta kvaliteta posmatraćemo ga kroz pizmu tri aspekta i to: 1) marketinškog; 2) poslovnog; 3) društvenog.

TQM je *de facto* višedimenzionalni koncept koji uzima u obzir sve značajne parametre (tržišne, ekonomske, organizacione, tehnološke, etičke, ekološke) naglašavajući učešće svih zaposlenih u kompaniji i njenih stejkholdera (kupci, strateški partneri, društvena zajednica) u kontinuirana poboljšanja. To znači da kulturni, socijalni, tehnološki, društveno-ekonomski aspekti moraju biti deo tog koncepta.

Polazeći od toga da TQM predstavlja viziju budućnosti u 21. veku, u radu se daju smernice našim kompanijama za uspešnu primenu ove savremene poslovne upravljačke paradigme.

7.9. Pretpostavke od kojih se polazi u istraživanju upravljanja totalnim kvalitetom

Pitanje koje se u istraživanju postavlja je sledeće: U kojoj meri ulaganje top menadžmenta kompanije u implementaciju TQM-a doprinosi rastu produktivnosti, kreiranju održive konkurentske prednosti i dugoročnom poslovnom uspehu preduzeća.

Istraživanje ima za cilj da odgovori na pomenuto istraživačko pitanje. Shodno tome dizajn istraživanja ima tri komponente:

- 1) Da ukaže na značaj ulaganja u TQM za izgradnju održive konkurentske prednosti;
- 2) Da istakne da imperativ strategijskog razmišljanja u procesu kreiranja održive konkurentske prednosti ide sve više od statičkog poimanja koncepta kvaliteta zasnovanog na standardima ISO 9000, ka dinamičkom poimanju kvaliteta zasnovanog na konceptu TQM-a (kontinuiranog upravljanja promenama);
- 3) Da ukaže na strategijski gep prisutan u menadžment praksi naših kompanija u odnosu na kompanije lidere u svetu, kada je u pitanju primena koncepta TQM-a.

Pretpostavke su mogući odgovor na istraživačko pitanje. Pretpostavke od kojih se polazi u istraživanju su sledeće:

Opšta (generalna) pretpostavka – kontinuirano širenje TQM na sve funkcije, aktivnosti i poslovne procese, prisutne u poslovnoj praksi leaderskih kompanija, ukazuje na njihovu otvorenu konkurentnsku (razvojnu) perspektivu. TQM je strategijski alat za obezbeđenje diferentne kompetentnosti, rast kreativnih ideja, inovacija i njihovo transformisanje u konkurentnsku prednost. Ove kompanije inoviraju i uče brže od konkurenata na području tehnoloških, kulturnih i marketing inovacija, menadžmenta i poslovnih procesa. Na taj način obezbeđuju platformu za implementaciju održive dugoročne konkurentnske strategije.

U ovom radu se istražuje ispunjenost generalne hipoteze koja proizilazi iz empirijskog iskustva leaderskih kompanija u svetu, a to je da je primena savremene paradigme kvaliteta (TQM) izvanredno isplativa investicija koja doprinosi ostvarenju dugoročnog poslovnog uspeha preduzeća. Sa druge strane potvrda ove hipoteze je i podsticaj, ohrabrenje onim kompanijama koje su u svojoj poslovnoj praksi napravile i prvi iskorak i sertifikovale sistem kvaliteta usvajanjem standard ISO 9000. U radu su date osnovne smernice koje vode

kontinuiranom poboljšanju kvaliteta, proizišle kao rezultat istraživanja savremene poslovne prakse i ocene dosadašnjeg pristupa u sprovođenju politike sistema kvaliteta.

Pomoćne pretpostavke su:

1) Razumevanje očekivanja kupaca i drugih ključnih stejkholdera predstavlja osnovu za poboljšanje kvaliteta;

2) Liderska uloga menadžmenta najvišeg ranga je nezamenljiva u stratezijskom razmišljanju, koncipiranju i sprovođenju programa kvaliteta proizvoda, procesa i sistema;

3) U program unapređenja kvaliteta moraju biti uključeni svi zaposleni, kroz program edukacije, odlučivanja, samovrednovanja itd;

4) Upravljanje totalnim kvalitetom je svojevrsna dugoročno isplativa investicija. Reč je o stratezijskom alatu koji ima uicaj na ostvarivanje veće efikasnosti (produktivnosti) i efektivnosti i posledično na rast konkurentnosti kompanija i ostvarenje poslovnog uspeha. Postoji jaka veza između ulaganja u program kvaliteta, rastaproduktivnosti, inovativnosti, motivisanjem za sticanjem novih znanja, održive konkurentne prednosti, uvećanja stratezijskih i finansijskih performansi kompanije i poslovnog uspeha.

5) Uspešna implementacija upravljanja totalnim kvalitetom podstiče kontinuirana inovativna poboljšanja na svim područjima poslovnih aktivnosti preduzeća. Do permanentnih inovacija dovodi proces organizacije koja stalno uči. Ona uči od svojih stejkholdera (dobavljača, strateških partnera, konkurenata, distributera itd.) a pre svega od svojih kupaca. Rastući zahtevi kupaca zahtevaju permanentno unapređenje kvaliteta sistema kontinuiranih promena.

6) Organizaciona kultura i inovativna klima postignuta u saradnji sa ključnim stejkholderima kompanije pretpostavka je uspešne implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta;

7) Kompanije koje budu ignorisale permanentna ulaganja u unapređenje sistema kvaliteta i nova upravljačka znanja i kompetencije, gotovo će sigurno izgubiti šanse da efektivno upravljaju stratezijskom marketing orijentacijom i uspešno konkurišu na tržištu.

Izazov koji se postavlja pred ovim istraživanjem je da se osmisli takav pristup (dizajn) istraživanja koji ima zadatak da analizira akademska i praktična saznanja na ovu temu, potrebna za proveru svake od nabrojanih hipoteza.

7.10. Metode primenjene u istraživanju upravljanja totalnim kvalitetom

Za dokazivanje polaznih pretpostavki u istraživanju je korišćena metodologija bazirana na sledećim naučno istraživačkim metodama:

1) Deskriptivni metod - čini značajan deo istraživanja, pa i ovog. Njegova svrha je da pruži pregled referentne menadžment literature koja se bavi istraživanjem uloge i značaja unapređenja modela sistema kvaliteta (TQM) u kreiranju održive konkurentске prednosti i ostvarivanja poslovnog uspeha.

2) Komparativni metod – je pomoćna metoda. Reč je o nastojanju da uz pomoć ove metode napravimo poređenje između kompanija koje koriste savremeni holistički pristup unapređenju kvaliteta, ostvaruju permanentna poboljšanja kvaliteta na temelju implementiranog TQM koncepta i kompanija koje koriste tradicionalni statički koncept kvaliteta u svojoj upravljačkoj orijentaciji zasnovan na usvojenim standardima serije ISO 9000.

3) Anketno istraživanje je najrazvijenija metoda istraživanja u društvenim naukama. Ovu metodu primenićemo u istraživanju poznate srpske kompanije Tigar Pirot na domaćem tržištu. Istraživanje ćemo sprovesti putem online anketiranja stavova top menadžmenta vezano za orijentaciju ka novom holističkom pristupu kvalitetu zasnovanom na konceptu TQM-a. Drugim rečima sagledaćemo razmišljanja menadžmenta kompanije o strategijskim pravcima usmerenih na unapređenje sistema kvaliteta. Za istraživanje ocena i stavova menadžera o sistemu kvaliteta u kompaniji Tigar Pirot koristićemo upitnik sa strukturiranim tvrdnjama u format rejting skale. Primenićemo sedmostepenu Likertovu skalu (od 1-apsolutno se ne slažem do 7- apsolutno se slažem). Od ispitanika ćemo tražiti da izraze stepen slaganja sa konstatacijama u upitniku.

4) Studija slučaja (*case study*) je u istraživačkom smislu opsežan opis i analiza jedne situacije.

Do podataka za istraživanje ove studije slučaja došlo se kombinovanjem dobijenih informacija korišćenjem sekundarnih izvora pristupačnih na internetu, ali i korišćenjem dobijenih informacija anketnim online istraživanjem iz primarnih izvora.

Pitanje koje se u istraživanju studije slučaja menadžerima kompanije Tigar Pirot postavlja je: u kojoj meri menadžment kompanije Tigar Pirot podstiče, unapređuje aktivnosti vezane za upravljanje kvalitetom.

Imajući u vidu da je hipoteza mogući odgovor na istraživačko pitanje u istraživanju se polazi od sledeće hipoteze: veća investiciona ulaganja u sistem kvaliteta doprinela bi da kompanija Tigar Pirot učini snažniji konkurentski proboj na tržištu, sa već prepoznatljivim kvalitetom proizvoda i ostvari dugoročnu profitabilnost.

Budući da je Srbija na putu ka članstvu u EU, logika nalaže implementaciju evropskog modela TQM-a u velike kompanije, javni sektor, mala i srednja preduzeća, sa osnovnom svrhom jačanja konkurentnosti srpskih kompanija za ulazak na evropsko i druga svetska tržišta. Ne treba pritom zaboraviti da evropski model TQM-a može biti samo osnova za kvalitetan benchmarking. Implementacija modela nije sama sebi svrha i cilj, već njegovo uvođenje daje temelj, smernice i podsticaj za dugoročno unapređenje kvaliteta zasnovano na samoinicijativi kontinuiranog unapređenja kvaliteta organizacionih procesa u srpskim kompanijama.

7.11. Profil kompanije Tigar AD Pirot

Profil kompanije Tigar AD Pirot prikazaće se kroz istraživanje lokacije, istorijat, tržišne pozicije, posvećenosti kvalitetu i ključnim determinantama politike kvaliteta u preduzeću.

Lokacija. Korporacija se nalazi u Pirotu na 320 kilometara od Beograda, 70 kilometara od Niša i 80 kilometara od Sofije i u mogućnosti je da iskoristi infrastrukturu avio saobraćaja sva tri grada. Ima dobru vezu sa morskom lukom Bar u Crnoj Gori i Solunom u Grčkoj.

Istorijska geneza. Korporacija je zvanično osnovana 2003. godine ali svoje korene vuče još iz davne 1935. godine kad je osnovana prva radionica za proizvodnju gumenih proizvoda i gumene obuće. Već 1959. godine osnovana je fabrika auto guma. 1978. godine ostvareno je prvo zajedničko ulaganje (*joint venture*) sa firmom BF Good Rich (SAD) . 1981. godine osnovan je Tigar Americas (SAD). 1995. godine uvodi se međunarodni standard za proizvodnju ISO 9001. 1997. godine potpisan je ugovor o zajedničkom ulaganju između Tigra i Michelin North America koji na kraju rezultira korporativnim udruživanjem.¹⁹⁸

Domen poslovne aktivnosti. Tigar AD se u osnovnoj postavci bavi razvojem, proizvodnjom i prodajom proizvoda i usluga iz sledećih oblasti:

- Tigar MH (gume za putnička, teretna, poljoprivredna, industrijska vozila);
- Tigar obuća (niska i visoka gumena obuća);
- Tigar hemijski proizvodi (lepila, boje, lakovi);
- Tigar tehnička guma (namenska proizvodnja);
- Tigar tours (hotelijerstvo, ugostiteljstvo, transport i izgradnja);
- Tigar trgovina (trgovina hrane, sportske opreme);
- Tigar obezbeđenje (fizičko obezbeđenje i protivpožarna zaštita).

Resursni potencijal. Tigar u Srbiji ima blizu četiri hiljade zaposlenih, u fabrikama i predstavništvima. Ima 270.370 metara kvadratnih (m²) zemljišta 166.089 metara kvadratnih (m²) površine objekata u šta spadaju skladišta, prodajni objekti, kancelarije i hotelijerstvo.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Dostupno na: aw.tigar.yu/istorija/html

¹⁹⁹ Revizor Tigar AD Deloitte touche Beograd (podaci za 2004. godinu)

Tržišna pozicija. Tigar AD je 2004. godine dobio odlikovanje za izvoznika godine. Od tada do danas nastavljen je trend rasta tražnje posebno na inostranom tržištu, što pokazuje da kompanija ima stabilnu i perspektivnu tržišnu poziciju, koja zbog nedostatka trajnih obrtnih sredstava nije u potpunosti iskorišćena.

Posluje i proizvodi posvetskim međunarodnim standardima. Preko svoje osnovne poslovne delatnosti, proizvodnje guma za vozila, dokazuje i potvrđuje svoj kvalitet i konkurentnost poslovanja na globalnom nivou. Tigar AD svrstava se u red najvećih izvoznika. Poslednjih godina izvoz beleži konstantan rast čime ova korporacija ojačava mesto trećeg srpskog izvoznika.

Primenom najsavremenije opreme i tehnologije u oblasti gumarske industrije menadžment kompanije je obezbedio fleksibilni poslovni model koji prati aktuelne potrebe tržišta i specifične zahteve kupaca. Na ovaj način je značajno unapređen proizvodni proces, upravljanje kvalitetom, a uvođenjem novog informacionog sistema značajno je poboljšano planiranje podignut je kvalitet usluga i uvedeni su dodatni servisi za klijente.

Posvećenost kvalitetu. Prema ocenama stručnih timova za proveru kvaliteta (Švajcarskog sertifikacionog tela SQS) system upravljanja kvalitetom procesa prema zahtevima standarda ISO 9001, i system upravljanja zaštitom životne sredine beleži konstantni napredak od dana sertifikacije sistema upravljanja kvalitetom 4.7.2003. godine.

Politika Tigra AD kao matične kompanije i svih njenih zavisnih kompanija je da proizvede i proda proizvode i pruži usluge takvog kvaliteta, koji će osvojiti i zadovoljiti kupce i korisnike i biti na višem nivou od konkurentskih proizvoda.²⁰⁰

Ključne determinante politike kvaliteta. Za top menadžment i sve zaposlene kompanije kvalitet je prioritetan, a kultura kvaliteta deo strategije koja se bazira na: 1) politici kvaliteta poslovnih procesa i 2) polititici zaštite životne sredine.

1. Politika kvaliteta poslovnih procesa je deo strategije koji se zasniva na:

1.1. Kontinuiranom podizanju nivoa znanja, sposobnosti i veština, odnosno povećanju kompetentnosti za obavljanje svih poslova i zadataka u okviru proizvodnih i ostalih poslovnih procesa, a posebno onih koji direktno utiču na kvalitet proizvoda i usluga;

²⁰⁰ Dragan Nikolić, generalni direktor Tigar AD, izjava o politici kvaliteta

1.2. Uspostavljenom i potvrđenom sistemu upravljanja kvalitetom u skladu sa odgovarajućim standardima i stalnom preispitivanju njegove efikasnosti i efektivnosti;

1.3. Stalnim poboljšanjem kvaliteta proizvoda i usluga u delu (segmentu) bezbednosti, funkcionalnosti, servisibilnosti, estetike i kvaliteta isporuka (logistike) obzirom na vreme i konkurentnost cene;

1.4. Procesnom pristupu u kojem se redovno prate performanse sistema i vrši analiza bazirana na činjenicama i povratnim informacijama sa tržišta. Reč je o osnovi za donošenje kvalitetnih upravljačkih odluka iz kojih proizilaze kontinualna poboljšanja.

1.5. Smanjenju troškova kvaliteta i punom doprinosu ukupnim poslovnim rezultatima;

1.6. Uspostavljanju i održavanju partnerskih, odnosno uzajamno korisnih odnosa sa svim poslovnim partnerima.

2. Politika zaštite životne sredine je deo strategije koja se zasniva na:

2.1. Stalnoj obuci svih zaposlenih u cilju sticanja novih znanja i podizanju nivoa svesti o značaju očuvanja životne sredine;

2.2. Uspostavljanju efektivnog i efikasnog sistema upravljanja zaštitom životne sredine i doslednom primenom zakona i propisa iz oblasti zaštitne životne sredine i poštovanja dobre industrijske prakse;

2.3. Upotrebi sirovina i materijala, razvoju receptura, tehnologija, procesa i proizvoda koji su bezbedni za zaposlene radnike, kupce, korisnike i okolinu;

2.4. Unapređenju organizacije rada i optimizacije procesa u cilju racionalizacije potrošnje sirovina i materijala, energije i vode i smanjenja emisije u vazduhu i sprečavanje zagađivanja podzemnih voda i zemljišta;

2.5. Smanjenju količine otpada i dalji tretman otpadnih materijala na način koji omogućava ponovnu primenu ili ne ugrožava životnu sredinu;

2.6. Kontinuiranom monitoringu i poboljšanju učinka zaštite životne sredine i smanjenju opasnosti od hemijskih akcidenata i udesa;

2.7. Efikasnoj eksternoj komunikaciji sa svim relevantnim organizacijama u cilju razmene informacija značajnih za zaštitu životne sredine;

2.8. Dostupnost javnosti, strateškim partnerima, kupcima, kreditorima i ostalim zainteresovanim stranama godišnjih izveštaja o učinku na zaštiti životne

sredine, čime se obezbeđuje i poboljšava pouzdanost, konkurentnost i imidž Tigra AD Pirot kao poslovnog subjekta i partnera.²⁰¹

7.12. Evolutivni put unapređenja sistema kvaliteta u kompaniji Tigar AD

Sistem unapređenja kvaliteta u Tigru AD prvi put je sertifikovan 1995. godine od strane tadašnjeg Saveznog zavoda za standardizaciju. Tigar je treća kompanija u Srbiji koja je sertifikovala svoj menadžment sistem na bazi standarda ISO 9001. Uvođenjem standarda za sistem upravljanja kvalitetom životne sredine ISO 14001 i sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu (OHSAS 18001) postojeći sistem je dograđivan i danas Tigar AD ima razvijene integrisane menadžment sisteme, koji obezbeđuju da pod kontrolom budu kvalitet i svi rizici koji se odnose na kvalitet, životnu sredinu, zdravlje i bezbednost zaposlenih.²⁰²

Dugogodišnje opredeljenje kompanije ka zadovoljstvu kupaca i svih zainteresovanih strana, potvrđuju redovne godišnje nadzorne i interne kontrole održavanja i unapređenja kvaliteta, po osnovu izdatih sertifikata koje sprovodi YUQS, jedan od najvećih domaćih sertifikacionih tela, član IQNETA Međunarodne asocijacije sertifikacionih tela.²⁰³

Prva sertifikacija sistema upravljanja zaštitom životne sredine, uspostavljenog u skladu sa standardima ISO 14001 bila je 2003. godine. Od tada, sistem se stalno unapređuje i poboljšanja su evidentna. Prva sertifikacija upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu, uspostavljenja u skladu sa zahtevima standard OHSAS 18001, sprovedena je 2010. godine.²⁰⁴

Unapređenje sistema kvaliteta u Tigru AD podupire koncept društveno odgovornog poslovanja. Reč je o konceptu koji podrazumeva visok nivo odgovornosti prema zaposlenima i zajednici u kojoj stvara profit, na socijalno odgovoran i etičan način u odnosu na sve društvene aktere.

²⁰¹ Dragan Nikolić, generalni direktor Tigar AD, izjava o politici zaštite životne sredine, dostupno na: www.tigarmh.com

²⁰² Izveštaj o poslovanju kompanije Tigar AD za period januar-septembar 2012, str. 43

²⁰³ Ibid. str. 43

²⁰⁴ Ibid., str.44.

Svojom vizijom, misijom i korporativnim vrednostima kompanija jasno iskazuje opredeljenost prema održivom razvoju, kao i odgovoran odnos prema zaposlenima, vlasnicima, kupcima, životnoj sredini, lokalnom okruženju i društvu u celini.

Transparentnost i etičnost poslovanja kompanija Tigar AD obezbeđuje primenom kodeksa korporativnog upravljanja.

Aktivnosti na konstantnom unapređenju društveno odgovornog poslovanja rezultirale su svrstavanjem Tigra AD Pirot među pet kompanija koje su prve dobile sertifikat u okviru prvog nacionalnog programa sertifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji. Sertifikat je potvrda da kompanija vodi računa o svom radnom, socijalnom i prirodnom okruženju i ostvaruje pozitivan uticaj na njega, kroz svoje poslovanje i ponašanje, što je dugoročno posmatrano u interesu kako privrednog ambijenta, tako i šire društvene zajednice i u funkciji je održivog razvoja.

U okviru Programa kompanija je, pored ostalog, usvojila Smernice u oblasti filantropije i ostalih davanja kojima se dodatno definiše koncept društveno odgovornog poslovanja i prioritetne oblasti u kojima će kompanija ubuduće aktivnije učestvovati.

Inače, ključne oblasti filantropskih aktivnosti Tigra AD su podrška izgradnji inkluzivnog društva, doprinos opštem boljitku zajednice, zaštita životne sredine i jačanje ekološke svesti što uključuje i projekte koji ukazuju na značaj reciklaže i upotrebe recikliranih proizvoda.

U skladu sa smernicama društveno odgovornog poslovanja inovirana je i verzija Kodeksa etičkog i poslovnog ponašanja zaposlenih iz 2005. godine, sa ciljem da se kontinuirano unapređuje nivo korporativne kulture u kompaniji kroz isticanje ciljeva profesionalnog društveno odgovornog ponašanja i rada i ukaže na poželjne postupke u rešavanju važnih etičkih pitanja.²⁰⁵

²⁰⁵ Izveštaj o poslovanju kompanije Tigar AD iz 2012, str. 52

7.13. Vrste i karakteristike primenjenih istraživanja upravljanja kvalitetom u kompaniji Tigar AD Pirot

7.13.1. Suština sprovedenih sekundarnih istraživanja

Osnovu primarnih istraživanja čini studija slučaja i hipoteze kao polazne pretpostavke u istraživanju.

Izbor tipa informacija, načina, metoda i modela istraživanja uobličava metodologiju istraživanja.

Istraživanje je zasnovano najvećim delom na sekundarnim izvorima (savremenoj naučnoj literaturi iz oblasti menadžmenta, web stranicama, publikacijama i poslovnim izveštajima Tigra AD Pirot o sprovođenju sistema kvaliteta, izveštajima konkurentskih kompanija i slično).

Izveštaji (štampani i elektronski), o upravljanju sistemom kvaliteta u Tigru AD Pirot, poslužili su kao osnova za sagledavanje prvog najznačajnijeg koraka ka procesu kontinuiranog unapređenja kvaliteta. Reč je o evoluciji koncepta kvaliteta u ovoj kompaniji. Odavde sledi da usvojeni standardi vezani za kvalitet nisu statični već predstavljaju sistem koji je podložan stalnim promenama, usavršavanjima i unapređenjima. Drugim rečima primenu standarda serije ISO 9000 menadžment ove kompanije tretira kao prvi i najznačajniji korak ka procesu permanentnog unapređenja kvaliteta. Oni predstavljaju osnovu (konkretnije standardi i serije ISO 9004 - smernice za unapređenje kvaliteta) koja usmerava menadžment u nameri ka uspostavljanju obuhvatnije prakse upravljanja kvalitetom.

Sistem upravljanja kvalitetom. Standard ISO 9001 determinisao je zahteve za sistem upravljanja kvalitetom. Njegova implementacija ima za cilj da kompanija Tigar AD Pirot pokaže i dokaže svoju sposobnost da dosledno obezbeđuje kvalitetan proizvod koji ispunjava zahteve i očekivanja ciljnih kupaca efektivnim unapređenjem sistema kvaliteta u ovoj kompaniji. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornost subjekata u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom.

ISO 9000 serija standarda se sastoji od:

- ISO 9000 – osnove i rečnik: predstavlja koncept sistema upravljanja kao i terminologiju koja se koristi;
- ISO 9001 – zahtevi: kriterijumi koji moraju da se ispune u skladu sa standardom, kako bi se dobio sertifikat;

- ISO 9004 - smernice za poboljšanje performansi: na osnovu osam principa menadžmenta kvalitetom one se koriste od strane top menadžmenta kao okvir za usmeravanje organizacije, uzimajući u obzir potrebe svih zainteresovanih strana, a ne samo klijenata.

Principi upravljanja kvalitetom. Principi upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008 standardu zaničaju se na osam principa upravljanja. Ovi principi se koriste od strane menadžmenta kao okvir za usmeravanje organizacije u procesu poboljšanja performansi. Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu tehničkog komiteta ISO/TC 176 (upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje ISO 9000 standarda.

Princip 1 - fokus na kupce. Organizacije zavise od svojih kupaca i zbog toga je potrebno da razumeju trenutne i buduće potrebe kupaca, da zadovolje njihove zahteve i nastoje da prevaziđu očekivanja kupaca. Ključne prednosti su: 1) povećanje efektivnosti i efikasnosti u korišćenju resursa organizacije za povećanje zadovoljstva kupaca; 2) povećanje lojalnosti potrošača; 3) povećanje strateških i finansijskih neto efekata (rast, razvoj, tržišno učešće, profit) zbog fleksibilnih i brzih reakcija na tržišne prilike.

Princip 2 - rukovođenje (liderstvo). Lideri uspostavljaju jedinstvo svrhe i pravca organizacije. Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije. On u osnovi, inspiriše, motiviše i vodi članove organizacije ka ostvarivanju tih ciljeva. Reč je o planskoj aktivnosti u kojoj lider zna kako da članove organizacije motiviše i podigne nivo energije u njima kako bi oni bili sposobni da ostvare poboljšanje projektovanih performansi. Lideri treba da kreiraju i održavaju radnu atmosferu u kojoj su zaposleni i u potpunosti uključeni u ostvarenje ciljeva organizacije. Ključne prednosti ovog principa su: 1) zaposleni će razumeti rad organizacije i biti motivisani da teže ostvarenju ciljeva organizacije; 2) aktivnosti se vrednuju, organizuju i sprovode na jedinstven način; 3) procenat loše komunikacije se svodi na minimum.

Princip 3 - uključivanje zaposlenih. Zaposleni na svim nivoima su suština organizacije i njihova puna uključenost omogućava da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit organizacije. Ključne prednosti ovog principa su: 1) motivisani i posvećeni zaposleni koji su uključeni u rad organizacije; 2) inovativnost i kreativnost za postizanju ciljeva organizacije; 3) zaposleni koji su odgovorni za performanse, 4) zaposleni željni da učestvuju i doprinose stalnom poboljšanju.

Princip 4 - procesni pristup. Željeni rezultati se postižu efektivnije i efikasnije kada se aktivnostima i potrebnim resursima upravlja kao procesom. Ključne prednosti uvedenog ovog principa su: 1) fokus na mogućnost unapređenja efektivnosti; 2) efikasnija upotreba resursa; 3) smanjenje troškova i skraćivanje vremena trajanja aktivnosti; 4) poboljšani konzistentni i predvidivi rezultati.

Princip 5 - sistemski pristup upravljanju. Identifikacija, razumevanje, upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom, doprinosi efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju ciljeva. Ključne prednosti ovog principa su: 1) integracija i usklađivanje procesa koji će najbolje doprineti postizanju željenih rezultata; 2) mogućnosti usmeravanja napora na ključne procese; 3) ulivanje poverenja zainteresovanim stranama u doslednost, efektivnost i efikasnost organizacije.

Princip 6 - kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi organizacije treba da bude trajni cilj organizacije. Ključne prednosti od uvođenja ovog principa su: 1) poboljšanje performansi kroz unapređene inovativnih, kreativnih i organizacionih sposobnosti; 2) usaglašavanje i poboljšanje aktivnosti na svim nivoima, sve do strateškog plana organizacije; 3) fleksibilnost organizacije da brzo reaguje na tržišne prilike.

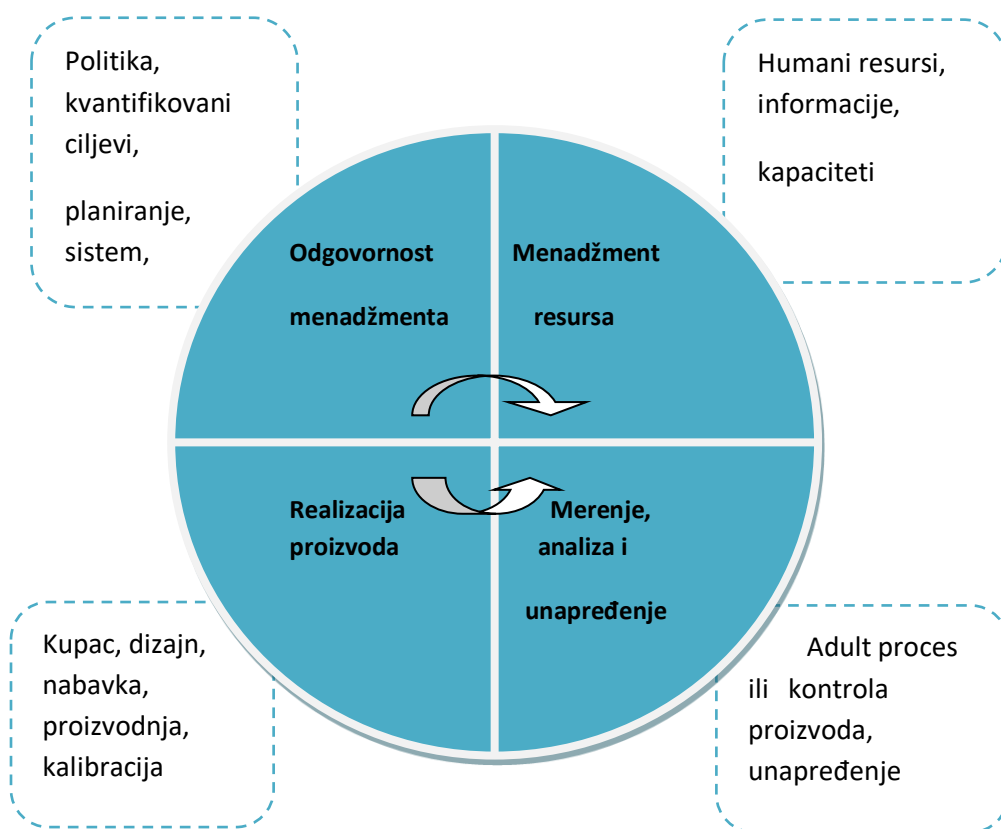
Princip 7 - činjenični pristup u donošenju odluka. Efikasne odluke zasnovane su na analizi raspoloživih podataka i informacija. Ključne prednosti uvođenja ovog principa su: 1) donošenje odluka na osnovu raspoloživih informacija; 2) povećanje sposobnosti da se pokaže efektivnost prethodnih odluka kroz poznavanje činjenica; 3) povećana sposobnost za razumevanje, osporavanje i promenu mišljenja i odluka.

Princip 8 - uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima. Između organizacije i dobavljača postoji međuzavisnost, a uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost za kreiranje vrednosti. Ključne prednosti ovog principa su: 1) povećana sposobnost obe strane da ostvare vrednost; 2) fleksibilnost i brzina zajedničkih odgovora na promene tržišta, potrebe i očekivanja klijenata; 3) optimizacija troškova i resursa.

Povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovnog sistema Tigar AD Pirot zahtevao je, prelaz sa tradicionalnog menadžmenta na strategijski menadžment, odnosno menadžment procesa. Ovaj prelaz je zahtevao radikalne promene u koncepciji prelaza sa kontrolne hijerarhije bazirane na pojedincima i usmerene od vrha top menadžmenta ka izvršiocima na horizontalnu strukturu i kulturu baziranu na procesima.

Sistem menadžmenta kvalitetom kompanije Tigar AD Piroć usklađen je sa zahtevima standarda ISO 9001 :2008 i projektovan je na principu upravljanja poslovnim procesima koji bitno utiču na kvalitet proizvoda. Na slici 1 prikazana su četiri glavna poslovna procesa iz kojeg se vidi da su utvrđeni svi procesi za aktivnost menadžmenta, obezbeđenje resursa, realizaciju proizvoda, merenja, analize i poboljšanja.

Slika 2. Četiri glavna poslovna procesa ISO 9001



Integrirani sistem upravljanja kvalitetom. Priroda naknadno uvedenih standarda ISO 14001 i ISO 8001 predstavlja pripremu za drugi korak u vezi sa uspostavljanjem obuhvatnije prakse trajnog unapređenja kvaliteta.

Integrirani sistemi upravljanja kvalitetom mogu se smatrati novom drugom fazom upravljanja kvalitetom u ovoj korporaciji. Odnosi se na integrisanu primenu više međunarodnih standarda. Kao polazna tačka uzima se serija standarda ISO 9001, ali se ne isključuje primena drugih standarda simultano.

Tabela1. *Standardizovani menadžment sistemi u Tigru AD Pirot*

Oznaka	Naziv upravljačkog sistema	Oznaka standarda	Korisnik
QMS	Quality Management System	ISO 9000:2008	Kupac
EMS	Enviromental Management System	ISO 14001:2004	Društvena zajednica
OHSAS	Occupational Helath and Safety Manag System	OHSAS 18001:2007	Zaposleni
CSRMS	Corporate Social Manag System	SA 8001:2001	Društvo

Integrirani sistem upravljanja kvalitetom podrazumeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednošću zaposlenih (OHSAS), upravljanje društveno odgovornim poslovanjem (CSRMS) i drugih, a čiju osnovu predstavlja primena zahteva navedenih standarda.

Integrirani sitem upravljanja kvalitetom obezbeđuje skraćivanje vremena potrebnog za implementaciju koncepta psolovne izvrsnosti što omogućuje ovoj kompaniji da poštuje zahteve međunarodnih standarda i izgradi poslovni sistem koji je temelj podizanja konkurentnosti preko kreiranja proizvoda (vrednosti) vrhunskog kvaliteta.²⁰⁶ Na ovaj način kreirana je rudimentarna kultura kvaliteta

²⁰⁶ Pored koncepta integriranih menadžment sistema, kao puta za postizanje poslovne izvrsnosti posotoji jos jedan direktni put.On podrazumeva postizanje poslovne izvrsnosti putem razrade koncepta TQM. Reč je o strategijskoj orijentaciji koja se odnosi na izgrađivanje kvaliteta na bazi unapređenja produktivnosti znanja i svakog pojedinca u

koja preko integrisanog upravljačkog sistema kvaliteta podržava filozofiju TQM-a. Na tom putu ova kompanija traži nove modele i metode za permanentno unapređenje produktivnosti znanja u funkciji unapređenja kvaliteta nakon implementacije standarda serije ISO 9000, ISO 14001, ISO 26000 itako dalje. Drugim rečima sami standardi nisu dovoljni. Oni čine samo dobru osnovu na putu prema TQM i poslovnoj izvrsnosti.

TQM objedinjuje upravljački (strategijski), marketinški i razvojni aspekt poslovanja. Predstavlja jedan moćan integrativni sistem baziran na upravljačkim, organizacionim, tehnološkim, marketinškim i poslovnim inovacijama koji treba da doprinese kreiranju vrednosti za potrošače i druge ključne stejkholdere preduzeća kroz postizanje superiornih performansi svih poslovnih procesa, proizvoda i usluga. Na putu ka poslovnoj izvrsnosti TQM dakle afirmiše strategijsku orijentaciju zasnovanu na inovativnoj kulturi organizacije.

organizaciji (šire o tome: Porter, M. E., *O Konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju finansije i administraciju, Beograd, 2008, str. 46)

7.13.2. Suština sprovedenih primarnih istraživanja

Primarni podaci prikupljeni korišćenjem online anketnog tipa istraživanja (e-mail anketa), i dobijeni odgovori bili su u funkciji identifikovanja izazova sa kojima se suočava kompanija Tigar AD Pirot na putu ka unapređenju sistema kvaliteta (TQM). U skladu sa ciljem istraživanja konsultovan je menadžment ove kompanije koji je u formi odgovora na određene konstatacije dao svoju ocenu vezanu za poslovnu praksu ovladavanja složenim konceptom upravljanja kvalitetom u različitim aspektima poslovanja. Formiran je upitnik koji obuhvata tvrdnje relevantne za proces upravljanja totalnim kvalitetom. Upitnik je upućen top menadžmentu kompanije Tigar AD Pirot.

Upitnik je zasnovan na konceptualnoj postavci ključnih elemenata evropskog modela upravljanja totalnim kvalitetom. Osnovna namena strukturiranog upitnika koji korespondira sa kriterijumima za ocenjivanje performansi EQA modela, je da dobijemo što preciznije odgovore (odnosno ocene) od strane kompetentnog menadžmenta Tigar AD Pirot, kako bi identifikovali potencijalne izazove koji stoje na putu potpune implementacije integrisanog koncepta kvaliteta ali i sagledali prednosti autentičnog pristupa koncepta unapređenja sistema kvaliteta u ovoj kompaniji.

Više razloga je uticalo na donošenje ovakve odluke. Prvo, na ovaj način se preciznije sagledava prisustvo vizije menadžmenta preduzeća u pogledu namera za daljim razvojem originalnog modela upravljanja kvalitetom na putu ka TQM i posolвне izvrsnosti. Drugo, na ovaj način se ostvaruje ušteda u istraživanju u vremenu i novcu. Treće, reč je o poslovnim ljudima na odgovornim funkcijama, koji zbog prirode posla koji obavljaju, znanja koje poseduju mogu dati pravi vrednosni sud na konstatacije iznete u upitniku. Četvrto, očekivano je bilo da će oni sa puno motivacije i pažnje proučiti naš upitnik koncipiran na temelju EQA modela upravljanja kvalitetom, uredno ga popuniti i poslati nazad.

Anketirani menadžeri su imali zadatak da na numeričkoj skali od 1 (apsolutno se ne slažem) do 7 (apsolutno se slažem), iskažu svoj stav i ocene aktuelnu praksu efektivnog upravljanja kvalitetom.

Nakon 10 poslatih e-mail anketa dobili smo 2 uredno popunjena upitnika što predstavlja stopu od 20%. Strategijska orijentacija u vezi sa elementima efektivnog upravljanja kvalitetom je ispitana preko više od 20 tvrdnji datih u tabeli.

Tabela 2. Dizajn upitnika (rezultati primarnih istraživanja)

Ključni parametri		Ocena menadžera 1	Ocena menadžera 2
Karakteristike unapređenja kvaliteta	Fokusirani smo bili najvećim delom na implementaciji međunarodnih standarda kvaliteta;	6	7
	Imali smo uspeha u implementaciji integrisanog sistema upravljanja kvalitetom;	3	2
	Fokusirani smo bili najvećim delom na primeni međunarodnih standarda u proizvodnji u oblasti kvaliteta u funkciji satisfakcije zahteva ciljnih kupaca;	6	5
Kvalitet liderstva	Kompanija treba da kreira poslovni uspeh na podlozi jakog liderstva i jakog marketinga;	6	6
	Liderstvo je ključni element za razvoj, primenu i poboljšanje menadžemnta ukupnog kvaliteta i poslovni uspeh kompanije;	6	6
	Kompaniju vode lideri nosici novih ideja, politika i metodologija, ali i sledbenici koji žele i umeju da te nove ideje pretoče u nove prilike i šanse u organizaciji usmerene na ostvarivanje stratezijskih i finansijskih ciljeva	5	4
Društveno odgovorno poslovanje kompanije	DOP kompanije je u funkciji izgradnje efektivnog pristupa unapređenju kvaliteta i poboljšanja poslovnih performansi i sistema vrednosti;	5	4

	Doslednom primenom 1) detaljno usvojenog dokumenta o socijalnoj politici društvene odgovornosti; 2) korporativnog kodeksa etičkog ponašanja; 3) detaljnog dokumenta očuvanja zdravlja zaposlenih i njihove zaštite na radu; 4) planskog dokumenta o politici održivog razvoja, kompanija nastoji izgraditi sopstveni originalni model razvoja TQM	5	5
Efektivnost strategijskog poslovnog planiranja	- Top menadžment preduzeća dosledno realizuje strategiju i politiku kvaliteta preko kontinuiranog praćenja operativnih planova i kontrole njihovog izvršenja; - Sprovođenjem strategije kvaliteta (preko kontinuiranog praćenja i kontrole operativnih planova, nastojimo da jačamo konkurentnost kompanije na duži rok)	5 4	4 5
Usmerenost na potrošače, tržište, društvo u celini i njihovu satisfakciju	- Kompanija uspešno analizira i identifikuje zahteve i očekivanja potrošača, tržišta i društva u celini; - Satisfakcija potrošača i drugih zainteresovanih strana je rezultat kontinuiranog inoviranja ponude i izgradnje dobrih marketing odnosa sa ciljnim kupcima i drugim stejkholderima preduzeća	5 5	4 5
Efektivnost informacija i analiza za odlučivanje	Preduzeće je veoma uspešno u prikupljanju i analizi tržišnih informacija koje se koriste za poboljšanje kvaliteta proizvoda, procesa i ukupnih performansi;	5	4

	Doprinos informacionih tehnologija i IT stručnjaka u povećavanju kvalitet analize tržišnih informacija je evidentan;	4	4
	Preduzeće redovno koristi becnhmarketing sa najboljima u branši u funkciji kompariranja i osvajanja savremene poslovne prakse	4	5
Razvoj i upravljanje ljudskim resursima	Top menadžment kontinuirano sagledava i ocenjuje angažovanje zaposlenih na poboljšanju rada na kvalitetu proizvoda (procesa);	6	5
	Top menadžment je posebno posvećen permanentnoj edukaciji i obučavanju zaposlenih;	6	5
	Visok nivo satisfakcije zaposlenih rezultat je zadovoljstva poslom, monetarnim i nemonetarnim nagrađivanjem i dobrih radnih uslova ;	5	4
	Postoji visok nivo spremnosti (samosvesti) zaposlenih da razvijaju dodatne veštine u funkciji unapređenja kvaliteta	5	5
Efektivnost i efikasnost upravljanja poslovnim procesima	Postoji visok nivo spremnosti menadžmenta i zaposlenih na unapređenje i poboljšanje kvaliteta svih poslovnih operacija;	5	4
	Sistem kvaliteta prožima sve naše poslovne procese i aktivnosti;	5	5
	Kontinuiranim podizanjem efektivnosti i efikasnosti primarnih aktivnosti (ulazna logistika, proizvodne operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge) obezbeđuje se unapređenje sistema kvaliteta ali i konkurentska prednost preduzeća na tržištu;	5	4

	- Kontinuiranim unapređenjem kvaliteta podržavajućih procesa i aktivnosti (nabavka, infrastruktura firme, unapređenje ljudskih resursa i razvoj tehnologije) preduzeće pronalazi puteve da unapredi poslovne performanse i ostvari uspeh na tržištu; - Top menadžment uvažava želje interese i potrebe kupaca ali i drugih ključnih stejkholdera preduzeća (dobavljača, strateških partnera, društvene zajednice...) i kontinuirano podiže kvalitet odnosa sa njima. Sve to se odražava na unapređenje imidža i reputacije kompanije	5	4
	- Rast satisfakcije i lojalnosti naših kupaca je direktno rezultat unapređenja kvaliteta naše marketing ponude (proizvodno uslužnog paketa); - Postoje realne mogućnosti za rast tržišnog učešća na postojećim i osvajanje novih tržišta na podlozi naše konkurentnije ponude koja je rezultat unapređenja kvaliteta; - Evidentan je rast nivoa, satisfakcije i lojalnosti zaposlenih (poslom, nagrađivanjem, radnim uslovima itd.) - Unapređene kvaliteta odnosa sa ključnim stejkholderima preduzeća je evidentno. Ono se manifestuje razvojem drugoročnih partnerskih odnosa sa njima i pozitivnim činom javnosti o kompaniji kao društveno odgovornoj organizaciji;	5	5
	Postoje realne mogućnosti za rast tržišnog učešća na postojećim i osvajanje novih tržišta na podlozi naše konkurentnije ponude koja je rezultat unapređenja kvaliteta;	6	5
	Evidentan je rast nivoa, satisfakcije i lojalnosti zaposlenih (poslom, nagrađivanjem, radnim uslovima itd.)	4	4
Poslovni rezultati (očekivani učinak unapređenja kvaliteta primenom integriranih menadžment sistema)	Unapređene kvaliteta odnosa sa ključnim stejkholderima preduzeća je evidentno. Ono se manifestuje razvojem drugoročnih partnerskih odnosa sa njima i pozitivnim činom javnosti o kompaniji kao društveno odgovornoj organizaciji;	6	5

	• Renome reputacija i imidž naše kompanije na tržištu raste;	5	5
	• Ukupne finansijske performanse beleže trend rasta (ukupni prihod, cena akcija, vrednost brenda, profitabilnost itd.)	5	5

Na osnovu analize dobijenih odgovora stiče se utisak da je primena osnovnih elemenata vrednosti i stavova TQM koncepta prisutna u praksi kompanije Tigar AD Pirot. Drugim rečima, ugrađeni su temelji, na čijim osnovama je moguće graditi dugoročni trend kontinuiranog unapređenja kvaliteta u svim aspektima poslovanja.

Politika kvaliteta u ovoj kompaniji je zasnovana ne samo na marketinškom aspektu, odnosno satisfakciji potrošača, već i na ostvarivanju stratezijskih ciljeva i interesa svih stejkholdera preduzeća i društva u celini. Naravno oni se ne mogu ostvariti u kratkom roku. Reč je o razvojnom programu kvaliteta utemeljenom na stratezijskoj upravljačkoj orijentaciji menadžmenta preduzeća.

7.14. Analiza dobijenih rezultata

Na bazi dobijenih rezultata proizišlih iz primarnih istraživanja, prikupljenih sekundarnih informacija i primenjenog komparativnog metoda (poređenja sa poslovnom praksom vodećih kompanija u svetu u predmetnoj branši) može se zaključiti sledeće: implementirani sistem integrisanog upravljanja kvalitetom dokazuje da je preduzeće Tigar AD Pirot sposobno dosledno isporučiti proizvode i usluge kako bi zadovoljilo zahteve i interese svojih kupaca ali i drugih ključnih stejkholdera kompanije.

Dobijeni odgovori omogućavaju sagledavanje određenih prednosti i prepreka koje se mogu naći na putu daljeg unapređenja kvaliteta u ovoj kompaniji. Reč je o izazovima čija identifikacija, zajedno sa datim preporukama može biti od koristi menadžmentu Tigar AD Pirot u daljoj implementaciji i razvoju celog projekta.

Tabela 3. *Izazovi sa kojima se suočava kompanija Tigar Pirot u sprovođenju politike kvaliteta*

Prednosti		Prepreke		Preporuke	
Motivacija	- Zaposleni su svesni važnosti ličnog doprinosa u realizaciji ovog projekta; - Svi zaposleni su uključeni i motivisani da daju doprinos realizaciji projekta	Resursi	Postoji značajan nedostatak finansijskih i ljudskih resursa određenih kompetencija	Usmerenost na kupce	Poslovodstvo firme razume sadašnje i buduće potrebe kupaca ali treba da nastoji da kreira ponudu kojom će ispuniti i premašiti njihova očekivanja
Usmerenost na kupce i dobavljače	Preduzeće je usmereno na relativno mali broj specifičnih kupaca i dobavljača	Znanje	Evidentan je deficit znanja i veština za integralno upravljanje kvalitetom (posebno softverskih programera-informatičara) al ii profesionalnih menadžera pojedinih aktivnosti i procesa	Strategijska orijentacija	Društveno odgovorni menadžment treba da bude dosledan u realizaciji postavljenih strateških ciljeva kompanije
Društvena odgovornost	Menadžment kompanije je društveno odgovoran u realizaciji svojih ciljeva	Planiranje	Uglavnom kratkoročno, strateški ciljevi nisu najjasnije merljivi, često nedovoljno usklađeni sa kratkoročnim ciljevima poslovanja	Strategijsko upravljanje (sistemski pristupupravljanju)	- Veći akcenat treba staviti na strateško upravljanje kvalitetom poslovnih procesa - Kontinuiranim poboljšanjem ključnih procesa kompanija podiže i osigurava sposobnost sistema za ispunjavanje zahteva ključnih stejkholdera i bržu reakciju na buduće promene

Dokumentacija	Kompanija poseduje solidnu bazu dokumentovanih osnovnih procesa i aktivnosti na osnovu koje mogu graditi kontinuitet poboljšanja kvaliteta na putu ka TQM	Koordinacija	Nedovoljna koordinacija poslovnih funkcija, aktivnosti i procesa	Kvalitet odnosa sa ključnim stakeholderima	Snažniji fokus i posvećenost izgradnji odnosa sa ključnim stakeholderima. Reč je o strategijskoj komponenti kvaliteta od kapitalnog značaja za brzu reakciju firme na promene u okruženju
Komunikacija	Postoji dobra komunikacija između internih stakeholdera kompanije	Komunikacija sa eksternim stakeholderima	Zaslužuje veću pažnju		

Na osnovu dobijenih rezultata primarnim istraživanjem može se uočiti da u kompaniji Tigar AD Pirot još uvek preovladavaju zastarela shvatanja o sistemu kvaliteta zasnovana na dokumentovanim standardima i posedovanju odgovarajućih sertifikata. Savremeni koncept kvaliteta nije statičan već dinamičan projekat zasnovan na stalnom unapređenju poslovnih procesa i aktivnosti. Ta unapređenja dolaze sa kontinuiranim podizanjem produktivnosti znanja ali i organizacionim promenama. Reč je o socijalnim (mekim) aspektima koncepta TQM-a. Nova znanja i veštine omogućavaju ispunjenje zahteva sve probirljivijih kupaca i ostvarivanje superiornih poslovnih performansi na tržištu. Drugim režima, nema konkurentske superiornosti bez razumevanja rastućih očekivanja sve probirljivijih kupaca i stvaranja organizacionih pretpostavki za ispunjenje tih očekivanja a njih nema bez usvajanja novih znanja i veština koje dovode do unapređenja kvaliteta. Oдавde sledi da je usvajanje koncepta TQM-a dugoročno inovativni proces a ne čin koji se završava sertifikacijom sistema kvaliteta. U pitanju je opšti naziv za razvojni program kvaliteta koji ima strategijsku marketing menadžment orijentaciju.

Kao pragmatičan pristup, uprkos kontinuiranim naporima top menadžmenta i dokazanim poboljšanjima i unapređenjima sistema kvaliteta u kompaniji Tigar AD Pirot, implementacija TQM je još uvek prilično udaljen cilj,

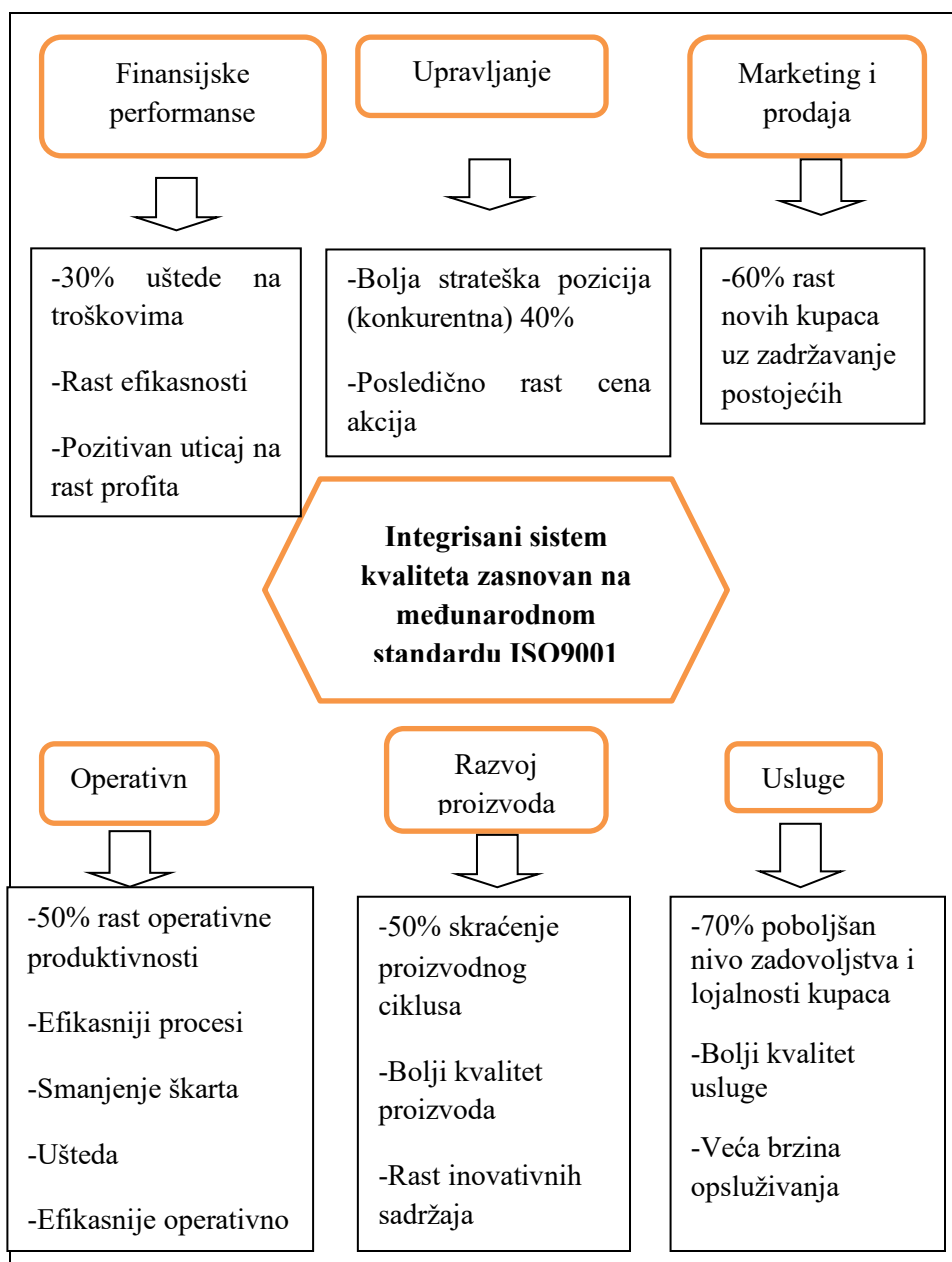
kako zbog deficita novih znanja i veština tako i zbog nedovoljne sinhronizacije poslovnih procesa i funkcija. U tom sklopu menadžment ove kompanije permanentno traga za originalnim modelom razvoja TQM-a koji će omogućiti otklanjanje postojećih prepreka u funkciji kontinuiranog unapređenja poslovnih performansi. Na tom putu je važno jačanje kompetencija menadžmenta ali i liderstva koje će dosledno slediti svoju viziju, misiju i strategiju. Implementacija koncepta TQM-a, koja uključuje standardizovane menadžment sisteme postaje potreba-uslov bez koga se ne može napredovati ka poslovnoj izvrsnosti.²⁰⁷

Sama činjenica da je menadžment kompanije Tigar AD Pirot doneo odluku o početku implementacije integrisanog sistema upravljanja kvalitetom sa jasnom vizijom, postavljenim ciljevima i strategijom i tako započeo razvoj modela TQM-a, zapravo ohrabruje.

Ostvarujući i poboljšavajući kvalitet svojih proizvoda i usluga preduzeće Tigar AD Pirot ostvaruje konkurentsku prednost u dugom roku po osnovu satisfakcije ciljnih kupaca, boje tržišne pozicije, manjih toškova i veće rentabilnosti. To se ostvaruje jer se na odgovarajući način upravlja aktivnostima i procesima koji omogućavaju da proizvodno uslužni paket poseduje željene i očekivane karakteristike. Zato upravljanje kvalitetom nije neka izdvojena aktivnost koja se nadovezuje na proizvodne i druge aktivnosti ove kompanije već efikasan način za sprovođenje tih aktivnosti. Primenom principa integrisanog sistema upravljanja kvalitetom u svim aspektima poslovanja, zasnovanim na međunarodnim standardima (posebno ISO9001), stvorene su pretpostavke za ovladavanje konceptom upravljanja ukupnim kvalitetom. On je postao sastavni element poslovnog razmišljanja i neizbežni strategijski alat top menadžmenta Tigar AD Pirot koji doprinosi poboljšanju poslovnih performansi.

²⁰⁷ Drljača, M. Razvoj modela TQM-a uspešnih organizacija

Slika 3. Koristi od integrisanog sistema upravljanja kvalitetom (aproximativne performanse)



Uspostavljena je praksa koja, između ostalog, naglašava: kontinuirano unapređenje poslovnih procesa, ispunjavanje zahteva i očekivanja kupaca, dugoročnu viziju, timski rad, konkurentski benchmarking, timsko rešavanje problema, konstantno merenje rezultata i bliske odnose sa ključnim stejkholderima preduzeća.

Potvrđena je sposobnost preduzeća da može ispuniti zahteve i očekivanja kupaca, ne ugrožavajući kvalitet životne sredine i bezbednost zaposlenih i korisnika usluga.

Sertifikacijom integrisanog (holističkog) pristupa upravljanja kvalitetom (juna 2015) potvrđena je sposobnost da kompanija Tigar AD Pirot može ispuniti zahteve i očekivanja kupaca. Na ovaj način stvorene su pretpostavke za efektivno i efikasno upravljanje njenim procesima. Usvajanjem standarda kvaliteta ISO9001-9004, ISO 14001, ISO 18000, ISO 26000, stvorene su osnove za izgradnju autentičnog modela TQM. Filozofija TQM-a je ugrađena u ove standarde. Naime, jedan od osnovnih principa TQM-a - stalno poboljšanje ukupnih performansi organizacije, treba da bude njen stalni cilj. Usvojeni standardi upravo predstavljaju uputstvo top menadžmentu koji želi da preduzme dalje korake u nastojanju da ostvari stalno poboljšanje performansi.

Dalji koraci primarno su vezani za podizanje kvaliteta mekih (soft) elemenata koncepta TQM-a. Bez podizanja kvaliteta humanih i organizacionih resursa, unapređenje tehničkih aspekata (hard) koncepta TQM-a (koji se povezuje sa stalnim poboljšanjima radnih procesa, funkcije i aktivnosti) ne bi se odvijao na željeni način.

Koncept TQM zasnovan na holističkom (sistemskom, integralnom) pristupu upravljanjem kvalitetom je svojevrsna poslovna filozofija, način mišljenja, delovanja koji usklađuje interese i ciljeve različitih stejkholdera. Njegovu osnovu predstavlja zahtev za stvaranje superiorne vrednosti za ciljne kupce, preduzeće, zaposlene i društva u celini.

Na osnovu dobijenih rezultata ali i ograničenja u istraživanju, moguće je koncipirati budući pravac istraživanja, čime bi značajno bilo upotunjeno saznanje o doprinosu primene principa menadžmenta kvaliteta u kompaniji Tigar AD Pirot.

Prvo, buduća istraživanja bi bila primarno umserena na izbor metoda, alata i merila kojima bi se jasnije pratili trendovi performansi kvaliteta i mogućnost njihovog poboljšanja u ključnim poslovnim područjima (satisfakcija

potrošača; razvoj i kvalitet upravljanja ljudskim resursima; efektivnost i efikasnost upravljanja poslovnim procesima itd.).

Drugo, vrednovanje trendova performansi u ključnim područjima poslovanja dalo bi realniju ocenu o doprinosu koncepta unapređenja kvaliteta, kreiranju održive konkurentske prednosti i dugoročnom poslovnom uspehu

Treće, buduća dubinska (primarna) istraživanja stavova mišljenja i ocena menadžera, zaposlenih, potrošača (kupaca) dobavljača, strateških partnera, društvene zajednice, pružila bi realniju sliku stanja i stepena implementacije koncepta TQM-a u ovom preduzeću.

Četvrto, interesantno bi bilo komparirati poslovno iskustvo u razvoju TQM koncepta kompanije Tigar AD Pirot sa drugim kompanijama iz ove branše na tržištu Srbije.

Peto, potrebno je istražiti nove TQM modele prisutne u praksi leaderskih kompanija u svetu sa ciljem usvajanja novih znanja potrebnih na putu efektivnijeg unapređenja sistema kvaliteta.

Savremeni ekonomski trenutak obeležava paradigma kvaliteta. Sve moderne kompanije, pa čak i države, takmiče se u sveobuhvatnom uvođenju i unapređenju kvaliteta.

U prošlosti su se države bogatile zahvaljujući kombinaciji prirodnih resursa, rada i finansijskog kapitala. Pošto je primat u savremenim uslovima preuzeo kvalitet (organizovano ljudsko znanje), države su odlučne u nastojanju da stvore uslove za razvoj kvaliteta. Iz ovoga se jasno vidi da je eru industrijalizacije zamenila era „revolucije kvaliteta koja je u direktnoj vezi sa erom ekonomije znanja, inovacija i saradnje“.

Procesom umrežavanja, znanje, inovacija i saradnja, postaju tri osnovna elementa infrastrukture neophodna za prosperitet u eri kvaliteta nastaloj kao rezultat rastućih kolaboracija.

Paradigma kvaliteta je nesumljivo paradigma budućnosti. U eri „nove ekonomije“ na kvalitet se gleda kao na pokretačku snagu menadžmenta i sredstvo za kontinuirano poboljšanje poslovanja. Kvalitet postaje paradigma konkurentnosti.

Primenom principa menadžmenta kvalitetom na sve aspekte poslovanja dolazi se do koncepta upravljanje totalnim kvalitetom.

Upravljanje totalnim kvalitetom je istovremeno koncept, upravljački pristup, integrisana filozofija menadžmenta, nova organizaciona kultura, proces, sistem, poslovna strategija, tehnika, alat, model, izuzetan metod preduzeća itd. Pored toga, upravljanje totalnim kvalitetom je razvojna faza na putu ka poslovnoj izvrsnosti. Glavna karakteristika ekonomskog prosperiteta u globalnoj ekonomiji jeste konkurentnost zasnovana na upravljanje totalnim kvalitetom. Ključ poslovnog uspeha svakog preduzeća u savremenom ambijentu, je sposobnost neprekidnog unapređenja kvaliteta, posebno humanih i organizacionih resursa (socijalnih elemenata koncepta upravljanje totalnim kvalitetom). To međutim nije prioritetan zadatak samo menadžmenta poslovnih sistema, već i državnih organa, obrazovnih i naučnih institucija, zdravstvenih ustanova, privrednih, profesionalnih i stručnih asocijacija.

Sveobuhvatno uvođenje i unapređenje kvaliteta treba da doprinese ostvarivanju ukupnog poboljšanja kvaliteta života ljudi, koji podrazumeva poboljšanje životnog standarda, zaštitu životne sredine, zdravlja i bezbednosti.

Da bi bila uspešna i u primeni koncepta upravljanje totalnim kvalitetom preduzećima u Republici Srbiji je potrebna i aktivna uloga države u kreiranju konteksta za upravljanje totalnim kvalitetom. Reč je o donošenju seta regulatornih mera i podsticaja koja će ohrabriti organizacije da izgrade sopstveni efektivan pristup unapređenju kvaliteta (TQM-a) konzistentan sa autentičnim performansama kulture interne sredine.

Donošenjem od strane Vlade Republike Srbije programa za unapređenje kvaliteta i određenih mera za njihovo sprovođenje čine se početni pokušaji da se omoguće organizacione i sistemske pretpostavke za integrisanje kvaliteta u sve sfere poslovanja.

LITERATURA

1. Arsovski, S. Sinergetski efekat procesa menadžmenta i liderstva, *Naučna konferencija o kvalitetu, FQ 2013*, Beograd, 2013 str. A-2
2. Backović, N., *Unapređenje kvaliteta u komorskom sistemu*, JUSK konferencija, Menadžment totalnim kvalitetom, Zbornik radova, 27 (1), Beograd, 1999
3. Bruce, S.H., Chen, S.K. The Impact of ISO 9000 on TQM and business performance, *Journal of Business and Economics studies*, 13(2), 2007, pp. 1-23
4. Certo, S.C., Certo, S.T., *Moderni Menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
5. Creech, B. *The five pillars of TQM*, Trumen Talley Box, New York, 1995
6. Crosby, P.B. *Kvalitet je besplatan*, Evropa jugoinspekt, MDA, Beograd, 1995
7. Cruchand, L. *Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd, 1995
8. Deming, W.E. *The New Economics for Industry Governmnet*, Education, Second Edition, MIT Press, 1994
9. Dotchin, J., Oakland, J. Theories and Concepts in total quality management, *Total Quality Managment*, 3(2), 1992, pp. 133-145
10. Drljača, M. Model kompetencije sistema upravljanja, *Kvalitet*, 21 (1-2), Poslovna politika Beograd, 2011
11. Drljača, M. Razvoj modela TQM uspešnih organizacija, *Kvalitet i izvrsnost*, 9-10, 2014

12. Drucker, P. *Managing in the new society*, Butterworth Heinemann, 2003
13. DuBrin, J.A., Ireland, R.D. *Management and Organization*, South-Western Publishing, 1995
14. Đorđević, D., Čockalo, D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007
15. Đuričin, D., Janošević, S. *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006
16. Evans, J., Lindsay, W. *Managing for quality and performance excellence*, South-Western Lengage Mason, OH, 2012
17. Feigenbaum, A.V. The new quality for the twenty first century, *TQM Mag*, 11/6, 1999, pp. 376-383
18. Figar N., *Osnovi menadžmenta*, Studentski centar Niš, 2001
19. Foster, T., *Managing Quality an Integrative Approach*, Pearson Education Inc, 2004
20. Gogue, J.M. *Upravljanje kvalitetom* (drugo dopunjeno izdanje), Poslovna politika, Beograd, 1996, str. 52
21. Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
22. Heleta, M. Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta, *Kvalitet*, 19(7-8), 2009, str. 35-39
23. Heleta, M. *TQM model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd, 1998
24. Heleta, M., Nova nacionalna politika kvaliteta, *Kvalitet*, 9-10, 1997
25. Heleta, *Modeli izvrsnosti*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010
26. Heller, R., *Priručnik za menadžere*, Profil, Beograd, 2009
27. *Implementacija ISO 9001 i ISO 14001 u malim i srednjim preduzećima; USAID/CRDA program za uvođenje ISO/HACCP standarda*, Centar za obrazovanje Qualitass Education, Kragujevac, 2005
28. Istraživanja Galupovog instituta o stanju kvaliteta u Srbiji, *Privredni pregled*, 1998
29. Janićijević N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007
30. Janošević, S. Izazovi menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, April 1998
31. Janošević, S., et al. *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 1999, str. 128

32. Jazbin, H., Omerović, A. Zadovoljstvo kupaca u ISO 9001: 2000 i principima TQM-a, Naučni skup, Kvalitet 2007, Naum, BIH, 6-7 jun, 2007
33. Johanson, R. *TQM: Lidership for the quality transformation*, ASQS, Quality Press, 1993
34. Juran, J., Defeo, J.A. *Jurans Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*; Sixth Edition, Quality's Impact on Society and the National Culture, Chopter, McGraw-Hill, Professional, New York, 2002
35. *JUS ISO 9000, JUS ISO 9001, JUS ISO 9002, JUS ISO 9003, JUS ISO 9004*, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 1996
36. *JUS ISO 9000:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik*, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 2001
37. Kljajić, Ž. *TQM, Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju potounog kvaliteta*, Specijalistički rad, Banja Luka, 2009
38. Krstić, B., Sekulić, V. *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš, 2007
39. Lee, S., Olson, D. *Congervenomics: strategic innovation in the convergence era*, Gover, Surrey, UK, 2010
40. Majstorović, V i drugi. Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas, *Tehnika*, 70(5), 2015, str. 884-892
41. Maskai, I. *Kaizen*, Mono i manjana, Beograd 2008
42. Milojević A., Veselinović S., *Upravljanje totalnim kvalitetom i kadrovi*, *Tehnička dijagnostika*, br.1, Beograd, 2009
43. Milovankov, B.M. 20 ključnih izmena u standardu ISO 9001, *Strukovni skup u Kruševcu*, 2014, str. 176-184
44. Mitrović, M., Mitrović, U., *Menadžment u teoriji u praksi*, Fakultet za menadžment MSP, Udruženje menadžera i konsultanata Srbije, Beograd, 2013
45. Northouse, P. *Liderstvo-teorija i prkasa*, Data status, Beograd, 2008
46. Porter, M. E., *O Konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju finansije i administraciju, Beograd, 2008
47. Porter, M.E. *Competitive advantage*, The free press, New York, 1980
48. Rahman, S. Bullock, P. Soft TQM, hard TQM and Organizational Performance Realtionships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33,2005, pp. 73-83
49. Schoberger, R., *Best practices in lean Six Sigma Process improvement*, Wiley Hoboken, New York,2008

50. Simons, R., Davila, A., Kaplan, R. *Performance measurement and control system for implementing strategy*, Pretce Hall, 2000
51. SRPS ISO 9001:2008, *Sistemi menadžmenta kvalitetom-zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008
52. Stein, T. Put ka svetskoj klasi, *Kvalitet*, 7-8 ,1995
53. Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S. *Strategijski menadžment*, (treće izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000
54. *Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta*, Rečnik JUS ISO 8402, Zavod za standardizaciju, Beograd, 1996.
55. Uščumlić, D., Babić, J., *Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća*, Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 2011
56. Živković, Ž., Đorđević, P. *Upravljanje kvalitetom* (četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje), Tehnički fakultet u Boru, Grafomed, Bor, 2013

57. "Western Electric - A Brief History". The Porticus Centre.
58. A Brief History of Dr. W. Edwards Deming British Deming Association SPC Press, Inc. 1992
59. American Society for Quality Control, *Industrial Quality Control*, 6-7, 1949
60. Arsovski, S. Sinergetski efekat procesa menadžmenta i liderstva, *Naučna konferencija o kvalitetu, FQ 2013*, Beograd, 2013 str. A-2
61. Backović, N. Izazovi društveno odgovornog poslovanja preduzeća u postkriznom periodu, *Zbornik radova, Unapređenje konkurentske prednosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije*, Niš, 2011
62. Backović, N. *Privredne komore u tržišnim ekonomijama, Iskustvo Francuske i Evropske unije*, Novi svet, Priština, 1998
63. Backović, N., *Unapređenje kvaliteta u komorskom sistemu*, JUSK konferencija, Menadžment totalnim kvalitetom, Zbornik radova, 27 (1), Beograd, 1999
64. Bergman, B., Klefsjö, B. *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Studentlitteratur, Lund, 1994
65. Bergman, B., Klefsjö, B., *Customer needs to customer satisfaction*, McGraw-Hill, Book Company Europe, London, 1994
66. Bergman, B., Klefsjö, B. *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Second edition. Studentlitteratur, Lund available by ASQ Quality Press, 2003.

67. Bounds, G., at al. *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging, Paradigm*, Mc-Graw Hill, Inc, New York, 1994.
68. Brownie, D. Benchmarking your marketing process, *Longrange planning*, 32(1), 1999, pp. 88-95
69. Bruce, S.H., Chen, S.K. The Impact of ISO 9000 on TQM and business performance, *Journal of Business and Economics studies*, 13(2), 2007, pp. 1-23
70. Bunkley, N. "Joseph Juran, 103, Pioneer in Quality Control, Dies", New York Times, 2008-03-03
71. Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. *Business strategy: An introduction*, 2nd Ed., Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.
72. Creech, B. *The five pillars of TQM*, Trumen Talley Box, New York, 1995
73. Crosby, P. *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York, 1979
74. Crosby, P.B. *Kvalitet je besplatan*, Evropa jugoinspekt, MDA, Beograd, 1995
75. Crosby, P.B. *Quality is free. The art of making quality certain*. New American Library, New York. 1979.
76. Cruchand, L. *Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd, 1995
77. Deming, W.E. "Walter A. Shewhart, 1891-1967," *American Statistician* 21, 1967
78. Deming, W.E. *Out of crisis*, MIT Press, Cambridge, mass, 1986
79. Deming, W.E. *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge Mass, 1986
80. Deming, W.E. *Quality, Productivity, and Competitive Position*, MIT Press. 1982
81. Deming, W.E., *The New Economics*, MIT Press, 1993.
82. Deming, W.E. *The New Economics for Industry Governmnet*, Education, Second Edition, MIT Press, 1994
83. Dotchin, J., Oakland, J. Theories and Concepts in total quality management, *Total Quality Manag*, 3(2), 1992, pp. 133-145
84. Drljača, M. Model kompetencije sistema upravljanja, *Kvalitet*, 21 (1-2), Poslovna politika Beograd, 2011
85. Drljača, M. Razvoj modela TQM uspešnih organizacija, *Kvalitet i izvrsnost*, 9-10, 2014
86. Drucker, P. *Managing in the new society*, Butteworth Heinemann, 2003

87. DuBrin, J.A., Ireland, R.D. *Management and Organization*, South-Western Publishing, 1995
88. Đorđević, D., Čockalo, D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007
89. Đuričin, D., Janošević, S., Kalićanin, Đ., *Menadžment i strategija*, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016.
90. Đuričin, D., Janošević, S. *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006
91. Ellis R.O., *Tribute to Walter A. Shewhart*, 1967
92. Evans, J., Lindsay, W. *Managing for quality and performance excellence*, South-Western Lengage Mason, OH, 2012
93. Feigenbaum, A.V. The new quality for the twenty first century, *TQM Mag*, 11/6, 1999, pp. 376-383
94. Feigenbaum, A.V. *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York. 1961.
95. Figar N., *Osnovi menadžmenta*, Studentski centar Niš, 2001
96. Fisher, D., Westney, R., Gupta, V. Total Cost Management, A New Approach; *Industrial Management*, 3/1994
97. Foster, S.T. *Managing quality: integrating the supply chain*, 5th Ed., Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, 2013
98. Foster, T., *Managing Quality an Integrative Approach*, Pearson Education Inc, 2004
99. Gertner, J. “*The Idea Factory Bell Labs and the Great Age of American Innovation.*”, 2012
100. Gogue, J.M. *Upravljanje kvalitetom* (drugo dopunjeno izdanje), Poslovna politika, Beograd, 1996, str. 52
101. Harrington, H.J. *Business process inprovement*, McGrow-Hill, New York, 1991, pp. 9
102. Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
103. Heleta, M. Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta, *Kvalitet*, 19(7-8), 2009, str. 35-39
104. Heleta, M. *TQM model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd, 1998
105. Heleta, M., Nova nacionalna politika kvaliteta, *Kvalitet*, 9-10, 1997
106. Heleta, *Modeli izvrsnosti*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010

107. *Implementacija ISO 9001 i ISO 14001 u malim i srednjim preduzećima; USAID/CRDA program za uvođenje ISO/HACCP standarda*, Centar za obrazovanje Qualitass Education, Kragujevac, 2005
108. Ishikawa, K. *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way*, Prentice Hall Direct. 1985.
109. Istraživanja Galupovog instituta o stanju kvaliteta u Srbiji, *Privredni pregled*, 1998
110. Janošević, S. Izazovi menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, April 1998
111. Janošević, S., et al. *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 1999, str. 128
112. Jazbin, H., Omerović, A. Zadovoljstvo kupaca u ISO 9001: 2000 i principima TQM-a, Naučni skup, Kvalitet 2007, Naum, BIH, 6-7 jun, 2007
113. Johanson, R. *TQM: Lidarship for the quality transformation*, ASQS, Quality Press, 1993
114. Joković, N. Benchmarking kao strateško oruđe za unapređenje poslovanja, *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998
115. Juran J. M. “*Quality and the National Culture*”, Jurans Quality Control Handbook, Fourth Edition
116. Juran, J., Defeo, J.A. *Jurans Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*; Sixth Edition, Quality's Impact on Society and the National Culture, Chopter, McGraw-Hill, Professional, New York, 2002
117. Juran, J.M “*Oblikovanjem do kvaliteta*”, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
118. Juran, J.M. *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran* (1 ed.), New York City: McGraw-Hill, 2004.
119. Juran, J.M. *Qulaity Control Handbook*, 3rd edn.MCGrow-Hill, New York, 1974
120. Juran, J.M., *Juran on Planning for Quality*, Free Press, Boston, 1988
121. Juran, J.M., *Quality Control Handbook*, 2nd ed., Mc-Graw-Hill, New York, 1962
122. *JUS ISO 9000, JUS ISO 9001, JUS ISO 9002, JUS ISO 9003, JUS ISO 9004*, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 1996
123. *JUS ISO 9000:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik*, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 2001

124. Kljajić, Ž. TQM, *Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju potounog kvaliteta*, Specijalistički rad, Banja Luka, 2009
125. Kostić, V., Ljajić, S., Cvetanović, S., Nedić, V. Quality of Institution and Economic Growth of the Countries of the European Union and the Western Balkans, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization* 16 (2), 2019, pp. 117 – 127 p. 2
126. Krstić, B., Sekulić, V. *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš, 2007
127. Lee, S, Olson, D., Trimi, S. Co-innovation: Convergence collaboration, and co-creation for organizational values, *Manag*, Dec 50(5), 2012
128. Lee, S., Olson, D. *Congervenomics: strategic innovation in the convergence era*, Gover, Surrey, UK, 2010
129. Lukas, B.A., Mennon, A. New product quality: intentent and unintentent Convergeness of new product development speed, *Journal of Business Research*, 57(11), pp. 1258-1264
130. Ljajic, S. Pirsl, D. *Do Managers and Team Leaders Manage Soft Skills and Competences?* 20th EBES Conference Vienna, Austria, September 28-30, 2016
131. Ljajic, S., Randjelovic, D., Pirsl, D. *Power of Knowledge, General Knowledge Management Strategies and Development of Relevant Managerial Competences*, Tenth International Scientific Conference The Power of Knowledge, 7-9.10.2016, Greece
132. Ljajić S, Stošković M, Kostić A. Paradigma održivosti u konceptu ljudskog razvoja. *Škola biznisa*. 2018; (2):83-97
133. Ljajić, S., Backović, N., Elfić – Zukorlić, E. *Social Responsibility and Sustainability - Strategic Business Imperatives of New Epoch*, The 1st International Conference on Social Sciences and Humanities, 2016.
134. Madu, C.N. *Introduction to quality*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, 1998.
135. Majstorović, V i drugi. Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas, *Tehnika*, 70(5), 2015, str. 884-892
136. Majstorović, V. Istraživanja za razvoj poslovne izvrsnosti, *JUSK Konferencija*, Zbornik radova, 27 (1), Beograd, 1999
137. Markovic, Z., Ljajic, S. *Leadership Skills and Training*, Eleventh International Scientific Conference Knowledge in Practice, Bansko, Bulgaria, 16-18 December, 2016
138. Maskai, I. *Kaizen*, Mono i manjana, Beograd 2008
139. Milovankov, B.M. 20 ključnih izmena u standardu ISO 9001, *Strukovni skup u Kruševcu*, 2014, str. 176-184

140. Mladenovic, Ž., Ljajić, S. Basic Technical Requirements for the Use of Subliminal Messages in Marketing, *International Scientific Journal of Technical Sciences*, 2(1), 2016.
141. Mladenović, Ž, Marković, Z, Ljajić, S. The Use of Subliminal Messages in Marketing: Experimental Examination, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 2016, 5(9): 39-52
142. Moreno-Luzon, M.D., Peris F.J., Santonja F.J., *Quality management in small and medium-sized companies and strategic management*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, 1998.
143. Northouse, P. *Liderstvo-teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008
144. Olve, N.G., Weter, M. *Performance drivers-a practical guide to using the balanced scorecard*, Johan Wiley and sons Inc., 1999
145. Pearce, J.A., Robinson, R. *Strategic management: formulation, implementation and control*, Sixth edition, Irwin, Chicago
146. Popović, P., Mitrović, R., Jelić, M. Razvoj nacionalne infrastrukture kvaliteta, *Industrija*, 3/2011 (www.scindeks-slanci.ceon.rs/data/pdf)
147. Porter J.L., *Assessing business excellence: A guide to business excellence and self-assessment*, Amsterdam, Elsevier: Butter Worth-Heinemann, 2005
148. Porter, M. E., *O Konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju finansije i administraciju, Beograd, 2008
149. Porter, M.E. *Competitive advantage*, The free press, New York, 1980
150. Powell, T.C. Total quality management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16/1 January, 1995, pp.16
151. Radović, V., Cvetanović, I., Bojkov, V. *Osnovi metodike javnog nastupa, od misli do poruke, deontološke i stilske odrednice*, Niš: Talija izdavaštvo, Beograd: Institut za političke studije 2018.
152. Rahman, S. Bullock, P. Soft TQM, hard TQM and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33, 2005, pp. 73-83
153. Rakita, B. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998

154. Randelović, D., Ljajić, S. *Consumer Protection In Internet Sales – Degree Of Harmonization With The European Union Law*, The European Journal of Applied Economics, 2017, 14(2): 1-18.
155. Rao, A., et al. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
156. Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G. *An instrument for measuring the critical factors of quality management*, Decision Sciences, 20(4) 1989
157. Schoberger, R., *Best practices in lean Six Sigma Process improvement*, Wiley Hoboken, New York, 2008
158. Senge, P. Looking ahead: implications of the present, *Harvard business review*, september-october, 1997
159. Sheety, Y., Aiming, H. Competitive benchmarking for superior performance. *Longrange planning*, 26. January 1993, pp. 39-44
160. Shewhart, A.W. *A study of the accelerated motion of small drops through a viscous medium*. Lancaster, PA: Press of the New Era Printing Company, 1917.
161. Shewhart, A.W. *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company. 1931.
162. Shewhart, A.W. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. (Edwards W. Deming). Washington, D.C., The Graduate School, the Department of Agriculture. 1939.
163. Shewhart, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York, 1931
164. Simons, R., Davila, A., Kaplan, R. *Performance measurement and control system for implementing strategy*, Prentice Hall, 2000
165. *SRPS ISO 9001:2008, Sistemi menadžmenta kvalitetom-zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008
166. Stein, T. Put ka svetskoj klasi, *Kvalitet*, 7-8, 1995
167. Steward, T. *The wealth of Knowledge-intellectual capital and the twenty-first century organization*, Currency, New York, 2001
168. Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S. *Strategijski menadžment*, (treće izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000
169. *Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta, Rečnik JUS ISO 8402*, Zavod za standardizaciju, Beograd, 1996.
170. Ušćumlić, D., Babić, J., *Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća*, Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 2011

171. Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M. Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti, *Engineering Review*, 27 (2), 2007.
172. Živković, N. *Integrirani sistemi menadžmenta*, FON, Elektronsko izdanje: kvalitet.fon.bg.acrs/wp-content/uploads/ims-izdanje, 2012.
173. Živković, Ž., Đorđević, P. *Upravljanje kvalitetom* (četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje), Tehnički fakultet u Boru, Grafomed, Bor, 2013.

INTERNET IZVORI

1. Bjelić, K. Infrastruktura kvaliteta, www.cqm.rs/2011/2/pdf/03/pdf
2. blogdnevnik.hr/2009/04dimenzijekvaliteta-upravljanjekvalitetom-preduzetništvo
3. <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-14001>
4. <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/ohsas.rs/18001>
5. http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
6. http://web.crc.losrios.edu/~larsenl/ExtraMaterials/WEDeming_shortbio_Ff4203.pdf
7. http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso_26000
8. <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>
9. <http://www.wyohistory.org/encyclopedia/w-edwards-deming>
10. <https://deming.org/>
11. <https://hr.wikipedia.org/wiki/kvaliteta>
12. <https://www.biznis-akademija.com/upravljanje-kvalitetom-1>
13. Kaplan, J. The green mission statement, *ecopreneurist*, 2008 (<http://ecopreneurist.com/2008/25thegreen-mission-statement/>)
14. Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M. Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti, 2007 dostupno na: [www.hrcak.srce.hr<file](http://www.hrcak.srce.hr/file)
15. www.baldrige.nist.gov.-education-criteria-htu
16. www.tehniks.privreda.gov.rs/sr/...kvaliteta/infrastruktura-kvaliteta-u-srbiji,html

CIP – Каталогизаци

ја у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

005.6

ЉАЈИЋ, Самир, 1979-

Upravljanje totalnim kvalitetom / Samir Ljajić. - 2. izmenjeno i
dopunjeno izd. - Novi Pazar : Univerzitet, 2025 (Kraljevo : Graficolor).

- 192 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -

Bibliografija: str. 182-192.

ISBN 978-86-83074-17-4

a) Менаџмент тоталним квалитетом

COBISS.SR-ID 18132327