

ZNAČAJ TIMSKOG RADA U SISTEMU UPRAVLJANJA KVALITETOM

Slobodan Lukić

Univerzitet Sinergija, Raje Baničića bb, Bijeljina
Telefon: +381644749065

Darko Pašalić

Univerzitet Sinergija, Raje Baničića bb, Bijeljina
Telefon: +38765522944

E-mail: darko.pasalic@mtel.ba

Sažetak: Početna tačka uspostavljanja brige o željama i potrebama korisnika je uvođenje sistema upravljanja kvalitetom. Organizacije na prvom koraku realizacije projekta uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom se susreću sa problemom timskog rada. Za uspešnu realizaciju projekta potrebno je definisati načine rada timova i odgovornosti za članove tima. Rezultati dobro organizovanog timskog rada predstavljaju osnovu za realizaciju poboljšanja QMS-a u svim njegovim aspektima. U ovom radu biće prikazani osnovni elementi timskog rada u uspostavljanju i implementaciji sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji.

Ključne reči: timski rad, sistem menadžmenta kvalitetom, organizacije

Summary: The starting point of establishing care about the wishes and needs the introduction of quality management. In the project of implementation of quality management system, on the first step, organizations faced with the problem of the teamwork. For the successful implementation of the it is necessary to define the way teamwork and responsibilities for members of team. The results of good organization of teamwork are a base for the improvement of realization QMS in all its aspects. The basic elements of the teamwork in and implementation quality management system will be given in this paper.

Key words: teamwork, quality management system, organizations

UVOD

Kod obimnih i složenih zadataka koji zahtevaju različite sposobnosti i znanja ili se sastoje od niza operacija koje se moraju obavljati istovremeno javljaju se potrebe za timskim radom. Teško je zamisliti organizacije na bazi individualnog rada zaposlenih i krutog rukovođenja. Rukovodstvo organizacije je više nego ikad zainteresovano za maksimalnu iskorištenost znanja zaposlenih što se ostvaruje u okvirima timskog rada gde se ujedinjuju kadrovski resursi i potencijali za ostvarenje ciljeva organizacije. Međutim, dosadašnja iskustva mnogih organizacija u primeni timskog rada ukazuju na značajan broj subjektivnih otpora i ograničenja koja postoje kod izvesnog broja članova tima. Timove čine ljudi, a poznata je činjenica da ostvarenje uspešnog rada sa ljudima karakteriše visok stepen neodređenosti. Za uspešnu realizaciju projekta uvođenja i implementacije sistema menadžmenta kvalitetom (u daljem tekstu QMS-*Quality Management System*) neophodno je

postojanje timskog rada. Timski rad u QMS-u je neophodan ako se želi afirmisati stručni rad u organizaciji i razviti novi, efektivniji način zadovoljenja kupaca.

1. DEFINICIJA TIMSKOG RADA I VRSTE TIMOVA

U literaturi se mogu sresti mnogobrojne definicije za tim odnosno timski rad. Najsazetija definicija bila bi: *"Grupa ljudi koja, radeći zajedno, ostvaruje zajednički cilj."* Tim se suštinski bitno razlikuje od grupe, pre svega po tome što se u okviru timskog rada zahteva istovremeno i individualna i zajednička odgovornost članova i što je naročito važno, posvećenost zajedničkoj svrsi i cilju. Zbog toga je Katzenbach-ova i Smith-ova interpretacija prigodnija: *"Tim je organizovana grupa ljudi koji, uz međusobno poverenje i uvažavanje, predano rade na ostvarenju zajedničkog cilja za koji su uzajamno odgovorni."* Može se reći da je timski rad ključna komponenta produktivnosti, efikasnosti, zadovoljstva poslom i rezultata.

Tradicionalno, u organizacijama postoje formalni i neformalni timovi.

1.1. Formalni timovi

Formalne timove planski formiraju menadžeri. Oni imaju obavezu da obave određene zadatke kako bi organizacija mogla da ostvari svoje ciljeve. Najčešća vrsta formalnog tima je komandni tim koji obuhvata menadžera i sve radnike koji su odgovorni tom menadžeru. U nekim organizacijama koje žele da umanje značaj hijerarhije potrebno je promeniti titule. Na primer, menadžere komandnih timova nazivaju "treneri", a članove tima "saradnici". Druga vrsta formalnih timova jeste komisija, odbor, koji po pravilu dugo traje i bavi se redovnim, uobičajenim problemima i odlukama. Na primer, privredna društva imaju upravni odbor. Dok se članovi upravnog odbora menjaju, upravni odbor ostaje. U praksi se uglavnom susreću dve vrste formalnih timova¹:

- hijerarhijski timovi i
- timovi zadataka ili projektni timovi.

Hijerarhijski tim se veoma često susreće u praksi. Tipičan je kod realizacije manje složenih zadataka. Karakterišu ga supervizorski odnosi u kojima je član tima najstariji po rangu vođa ili lider tima i on je odgovoran za ostvarene performanse realizovanog zadatka. U nekim organizacijama je ovakav model tima poželjan ako se žele zadržati odnosi koji su već uspostavljeni u organizaciji.

U današnje vreme se vrlo često formiraju privremeni timovi čija je svrha rešavanje određenih problema ili pronalaženja mogućnosti da se dođe do određenog cilja. Veština i mogućnost da se formiraju i održe ad hoc timovi je presudna za uspeh današnjih organizacija. To su tzv. timovi zadataka ili projektni timovi. U ovakvom modelu timskog rada vođa ili lider tima nije potrebno da bude najstariji po rangu kako je uobičajeno kod hijerarhijskog tima, ali je potrebno voditi računa ko je vođa odnosno lider kod timova zadataka odnosno projektnih timova. Kod ovakvih timova nije nužno da vođa tima raspolaže sa najvećim znanjem za postavljenim zadatkom. To znači da su članstvo i uloge u timovima zadataka određene znanjem relevantnim za realizaciju postavljenog zadatka, a ne formalnom pozicijom u organizaciji.

¹ Stojaković D., "Osnovne karakteristike timova i timskog rada", časopis Kvalitet 9-10, Poslovna politika, Beograd, 2000.g., str.18.

1.2. Neformalni timovi

Neformalni timovi ili grupe nastaju uvek kada se ljudi redovno sastaju i rade. Ove grupe nastaju u okviru formalne organizacione strukture. Članovi neformalnih timova podređuju svoje pojedinačne potrebe potrebama tima kao celine. Zauzvrat, dobijaju podršku i zaštitu tima. Aktivnosti neformalnih timova mogu da podrže interese organizacije.

Neformalne grupe imaju četiri važne funkcije.

Prvo, one održavaju i jačaju norme (očekivana ponašanja) i vrednosti koje su zajedničke za njene članove.

Drugo, članovima grupe pružaju osećanje društvenog zadovoljstva, status i sigurnost.

Treće, neformalne grupe pomažu svojim članovima da komuniciraju. Članovi neformalnih grupa kroz neformalne kanale komunikacija prikupljaju informacije o pitanjima koja ih interesuju kako bi dopunili informacije pribavljene kroz formalnije kanale. U stvari, menadžeri često koriste neformalne mreže da bi "nezvanično" preneli informacije.

Četvrto, neformalne grupe su korisne za rešavanje problema.

2. FAZE RAZVOJA U TIMSKOM RADU

Pre više od dve decenije B.W. Tuckman je tvrdio da tim u svom razvoju prolazi kroz pet faza¹:

- formiranje
- pobuna
- normiranje
- učinak
- raspuštanje

Formiranje. Tokom početne faze tim se formira i uči koje je ponašanje prihvatljivo za tim. Istražujući šta daje, a šta ne daje rezultate, tim postavlja implicitna i izričita osnovna pravila koja se odnose na određene zadatke kao i opštu dinamiku tima. Generalno, ova faza predstavlja period orijentacije i aklimatizacije.

Pobuna. Kako se članovi tima sve više navikavaju jedni na druge, mogu se suprotstaviti formiranju strukture tima ako počnu da dokazuju svoje ličnosti. Članovi se često neprijateljski ponašaju, pa se čak i bore protiv pravila utvrđenih u fazi formiranja.

Normiranje. U ovoj fazi rešavaju se konflikti koji se javljaju u prethodnoj fazi. Jedinstvo tima se uspostavlja čim članovi utvrde zajedničke ciljeve, norme i osnovna pravila. U normiranju učestvuje tim kao celina, a ne samo nekoliko istaknutih članova. Članovi počinju da izražavaju lična mišljenja i razvijaju bliske odnose.

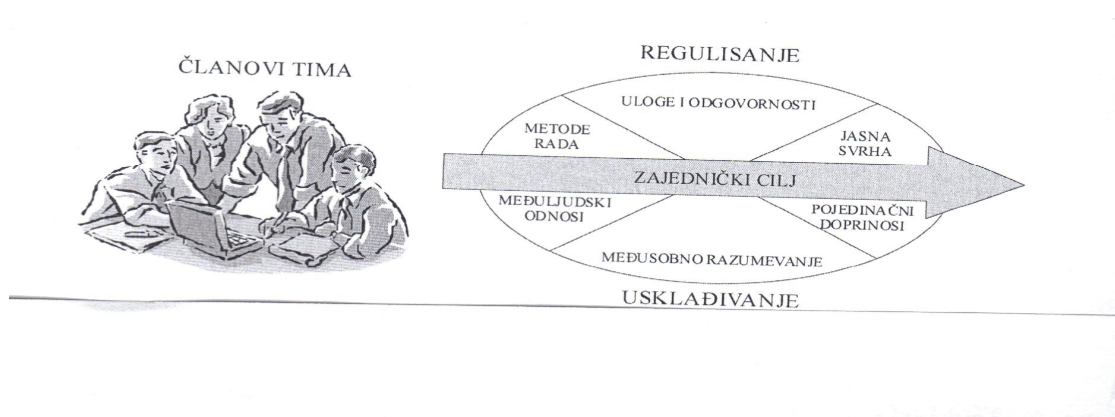
Učinak. Sada kada su rešeni svi strukturalni problemi, tim počinje da funkcioniše kao jedna jedinica. Struktura postaje sredstvo koje tim može da koristi, a ne problem koji treba rešiti. Članovi mogu da preusmere svoje aktivnosti sa razvoja tima na korišćenje strukture tima da bi ostvarili dati zadatak.

¹ Đokić Ž., "Timski rad – tehnika za sve tehnologije", Zbornik radova: "Kvalitet kao poslovna strategija" Jugoinspekt Beograd, septembar 2003.

Raspuštanje. Najzad, za privremene timove, kao što su projektni, ovo je faza kada tim zaokružuje aktivnosti. Znajući da dolazi trenutak kada će biti rasformiran, pažnja tima se preusmerava sa kvalitetnog obavljanja zadatka na prestanak rada. Raspoloženje članova ide od uzbuđenja do depresije.

Kroz sve faze razvoja radnog tima, a u cilju njegovog uspešnog rada neophodni su sledeći elementi:

- postojanje dobro definisanog cilja i posvećenost članova tima njegovom ostvarenju
- znanje i veštine
- preuzimanje odgovornosti
- efikasna komunikacija i uspešno rešavanje konflikta
- razlika između članova tima kao izvor kreativnosti u radu
- motivacija tima za postizanje cilja



Slika1. Elementi uspešnog rada timova

3. IMPLEMENTACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM TIMSKIM RADOM

Usaglašavanje sistema upravljanja kvalitetom organizacije sa zahtevima standarda serije ISO 9000 je projekat organizacije koji zahteva formiranje tima. Najefikasnije je formirati jedan tim za koordinaciju izvođenja ovog projekta, dok se za izvršenje pojedinih zadataka obezbeđuju timovi sastavljeni od zaposlenih koji rade na relevantnim radnim mestima. Dakle, ovde je reč o formiranju sistema timova za postizanje sistema ciljeva. Najčešće se tim za kordinaciju projekta uvođenja QMS-a organizuje u vidu odbora za sistem menadžmenta kvalitetom, a timovi za izvršenje pojedinih zadataka su radni timovi za izradu dokumenata QMS-a. Takođe, mogu postojati i "krugovi kvaliteta".

3.1. Odbor za sistem menadžmenta kvalitetom

Odbor za sistem menadžmenta kvalitetom predstavlja tim zadataka (projektni tim) koji je zadužen za sve aspekte QMS-a u organizaciji. Formiranje odbora predstavlja aktivnost od koje u visokom stepenu zavisi uspešnost njegovog rada. Pri formiranju odbora potrebno je poći od već definisanih ciljeva i zadataka, što zahteva sistematsko razmatranje osobina,

sposobnosti i karakteristika svakog mogućeg člana tima. Odbor formira direktor organizacije posebnom pisanom odlukom.

U sastav odbora, po pravilu, ulaze rukovodioci organizacionih celina. Radom odbora rukovodi predsednik odbora za QMS. Predsednik odbora najčešće bude direktor, a u njegovom odsustvu predstavnik rukovodstva za kvalitet.

Zadaci odbora za sistem menadžmenta kvalitetom su da:

1. organizuje izradu plana izrade dokumenata QMS,
2. usvaja plan pod (1) i da kontroliše njegovu realizaciju,
3. razmatra i usvaja predloge dokumenata QMS iz plana pod (1),
4. organizuje izradu plana obuke zaposlenih za primenu usvojenih dokumenata QMS,
5. usvaja plan pod (4) i da kontroliše njegovu realizaciju,
6. kontroliše proces provere znanja zaposlenih iz oblasti koje obuhvataju dokumenata QMS,
7. koordinira i prati realizaciju svih aktivnosti u organizaciji koje se odnose na kontrolisanje i proveravanje QMS,
8. kontroliše sprovođenje korektivnih i preventivnih mera
9. organizuje postupak sertifikacije uvedenog QMS od strane ovlašćene samostalne institucije (domaće i/ili strane),
10. utiče da se stvori pogodan sistem motivacije zaposlenih povoljan za celokupni poduhvat izgradnje i primene QMS u organizaciji,
11. koordinira sve aktivnosti i rukovodi svim poslovima koji se odnose na celokupni poduhvat izgradnje i primene QMS u organizaciji i
12. ukoliko ima eksperata van organizacije, upravlja procesom uključivanja eksperata u proces uspostavljanja i primene QMS.

3.2. Radni timovi za izradu dokumenata QMS-a

Jedan od zadataka odbora za sistem menadžmenta kvalitetom je da upravlja planom izrade dokumenata QMS-a. Plan izrade se izrađuje nominiranjem naziva i oznaka dokumenata QMS-a, roka za izradu i radnog tima za izradu dokumenata QMS-a. Pri imenovanju radnog tima treba voditi računa da članovi tog tima zaposleni iz onih organizacionih jedinica u kojima se odvija proces koji će procedurom biti definisan. U timu se obavezno utvrđuju ovlašćenja.

Aktivnosti u radu timova za izradu dokumenata QMS-a se mogu podeliti na sledeći način:

- dobijanje odobrenja za početak rada (plan izrade),
- definisanje predmeta i područja primene dokumenata QMS-a,
- prikupljanje i preispitivanje informacija,
- priprema i distribucija nacrt procedure, radi dobijanja primedbi i sugestija,
- usaglašavanje nacrt dokumenata QMS-a,
- odobravanje dokumenata QMS-a na sednici odbora za sistem menadžmenta kvalitetom,
- izdavanje dokumenata QMS-a.

3.3. Krugovi za kvalitet

Krugovi kvaliteta predstavljaju grupe radnika koji se više puta mesečno sastaju i raspravljaju kako i na koji način poboljšati kvalitet proizvoda i usluga. Krugove kvaliteta možemo

definirati kao grupe radnika (3-15) koji se sastaju dobrovoljno i regularno, u normalnom radnom vremenu, pod vođstvom njihovih nadzornika (supervizora), da bi identifikovali, analizirali i rešavali probleme vezane uz njihov posao¹.

Jedan od primera za uspešan rad krugova za kvalitet je vezan za fabriku limova Reynolds Metal Company's McCook Sheet & Plate Plant, sa sedištem u Mekuku, Illinois. U ovoj fabrici je sproveden program Cooperative Hourly and Management Problem Solving (CHAMPS) - program koji predviđa saradnju radnika i menadžmenta na rešavanju problema. Krugovi za kvalitet su se sastajali po jedan sat nedeljno da bi razmatrali probleme u vezi sa radom, ispitali uzroke, preporučili rešenja i preduzeli korektivne mere. Čim je završavao svoje istraživanje i identifikovao rešenje, krug za kvalitet je zvanično prezentovao predlog poslovođstvu fabrike. Od oko 475 rešenja ponuđenih u prve četiri godine programa, gotovo 400 je odobreno. U Reynolds Metal Company's McCook Sheet & Plate Plant je uočeno da su ukupne uštede na osnovu ovih ideja osam puta veće od troškova, što predstavlja znatan iznos za proizvodno postrojenje gde je kontrola troškova veoma važna. U periodu od tri godine McCook je uspeo da udvostruči količinu isporuka aluminijuma po radniku i isporuči bez škarta više od 2000 proizvoda određenom kupcu.

ZAKLJUČAK

Timski rad predstavlja neophodni element u uspešnom poslovanju organizacije. Svaka vrsta timskog rada bitna je za razvoj kadrovskog potencijala jedne organizacije. Bez obzira na probleme koji se mogu javiti u timskom radu i na cenu koštanja timskog rada (skuplji je od individualnog rada) rezultati su daleko bolji i odluke adekvatnije.

Prihvatanje sistema upravljanja kvalitetom koji se može implementovati prema ISO normama treba biti strateška odluka svih unutar poduzeća. Ovakav projekt uključuje gotovo sve zaposlene u preduzeću i traži naporan rad. Preduzeća moraju uspostaviti, dokumentovati, primeniti i održavati sistem upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu efikasnost u skladu sa zahtevima norme.

LITERATURA

1. Kramer M., "Business Communication in Context", New Jersey, 2001.
2. Stojaković D., "Osnovne karakteristike timova i timskog rada", časopis Kvalitet 9-10, Poslovna politika, Beograd, 2000.
3. Đokić Ž., "Timski rad – tehnika za sve tehnologije", Zbornik radova: "Kvalitet kao poslovna strategija" Jugoinspekt Beograd, septembar 2003.
4. Jeremić B., "Menadžment projektima", Skripta sa predavanja, CIMSI, Kragujevac, 2004.
5. Počuča Lj, Nešić T., "Timski rad", Zbornik radova Prvog međunarodnog kongresa JUSK-a "Put ka TQM", Beograd, septembar 1996.
6. H. Skoko, "Upravljanje kvalitetom", Sinergija, Zagreb, 2000.

¹ H. Skoko, "Upravljanje kvalitetom", Sinergija, Zagreb, 2000, str.132