

UNIVERZITET SINGIDUNUM, BEOGRAD



DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA/MASTER STUDIJE
SMER: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD:

**MENADŽMENT UKUPNOG KVALITETA
KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI**

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:
Srđan Boljanović 400608/2009

S A D R Ž A J

	PRVI DEO	UVOD	04
1.1.	Predmet i polazišta istraživanja		05
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja		06
1.3.	Ciljevi istraživanja		06
1.4.	Hipoteze istraživanja		07
1.5.	Metode istraživanja		08
1.6.	Struktura rada		08
	DRUGI DEO	KVALITET	11
2.1.	Istorijat kvaliteta i upravljanja kvalitetom		11
2.2.	Pojam i definicija kvaliteta		14
	TREĆI DEO	TROŠKOVI KVALITETA I OBRAČUN TROŠKOVA ZASNOVAN NA AKTIVNOSTIMA	18
3.1.	Troškovi kvaliteta		18
3.2.	Obračun troškova zasnovan na aktivnostima		20
	ČETVRTI DEO	MENADŽMENT UKUPNOG KVALITETA (TQM)	24
4.1.	Razlozi za nastanak TQM-a		24
4.2.	Pojam i definicija TQM-a		24
4.3.	Osnove TQM koncepta		26
4.4.	Osnovni principi TQM-a		27
4.5.	Osnovni elementi TQM-a		30
	PETI DEO	KONCEPTI I MODELI TQM-a	32
5.1.	Deming -ov TQM koncept		32
5.2.	Juran -ov TQM koncept		34
5.3.	Crosby-ev TQM koncept		37
5.4.	Feigenbaum –ov TQM koncept		38
5.5.	Ishikawa-in TQM koncept		39
5.6.	TQM modeli		41
	ŠESTI DEO	STANDARDI I NAGRADE KVALITETA	47
6.1.	Menadžment kvaliteta prema standardima ISO 9000		47
6.2.	Nagrade za kvalitet zasnovane na TQM-u		52
	SEDMI DEO	TQM I MARKETING	59
7.1.	Uloga marketinga u ukupnom kvalitetu		59
	OSMI DEO	TQM ALATI	62
8.1.	Metode i tehnike za unapređenje kvaliteta		62
8.2.	Dijagram afiniteta		62
8.3.	Upoređivanje sa reperom (benčmarking)		64
8.4.	Sakupljanje ideja (brainstorming)		64
8.5.	Dijagram uzrok – posledica		65
8.6.	Dijagram toka		66
8.7.	Stablo dijagram		67

8.8.	Statističke metode i tehnike		68
8.8.1.	Izdvajanje i način prikazivanja podataka		68
8.8.2.	Lorencova kriva		69
8.8.3.	Pareto ili ABC dijagrami		71
8.8.4.	Dijagram rasipanja (korelacijski dijagram)		72
8.8.5.	Kontrolne karte		73
8.9.	Inženjerske metode		73
8.9.1.	Matrični dijagram		74
8.9.2.	FMEA (Failure Mode and Analysis)		74
8.10.	Menadžerske metode unapređenja kvaliteta		75
	DEVETI DEO	TQM IMPLEMENTACIJA	76
9.1.	Uvođenje menadžmenta ukupnog kvaliteta		76
9.2.	TQM organizacija		78
9.3.	Koristi od uvođenja TQM-a		82
	DESETI DEO	LIDERSTVO U KONCEPTU TQM-a	84
10.1.	Pojam i definicija liderstva		84
10.2.	Značaj i uloga lidera		88
10.3.	Izvori i uspešna upotreba liderske moći		91
10.4.	Menadžment i liderstvo		95
10.5.	Značaj liderstva za implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta		98
10.6.	Liderstvo u konceptu menadžmenta ukupnog kvaliteta na primeru kompanija iz Srbije		114
	JEDANAESTI DEO	KONTRAVERZA OKO VREDNOSTI TQM-a	120
11.1.	Limiti i kritike TQM koncepta		120
11.2.	Istraživanje o uticaju TQM –a na performanse kompanije		123
	DVANAESTI DEO	ZAKLJČAK	131
	TRINAESTI DEO	LITERATURA	132

UVOD

Na početku novog veka svedoci smo brojnih i značajnih promena ekonomskog, tehnološkog, političkog i socijalnog karaktera i novih izazova sa kojima se suočava menadžment savremenih kompanija. Procesi deregulacije i privatizacije su sve izraženiji, sve je veća konvergencija različitih tehnologija, a procesi globalizacije poslovanja nameću potrebu kreiranja konkurentne prednosti polazeći od globalnog sagledavanja konkurentnosti. Sa globalizacijom tržišta kompanije se neće moći zaštititi od međunarodne konkurencije na taj način što će poslovanje vezivati za okvire svog zaštićenog unutrašnjeg tržišta. Implikacija toga je da će kompanije izgubiti kontrolu nad onim što ne mogu konkurentno da proizvode. Nova znanja i tehnologije, nove informatičke i komunikacione mogućnosti, novi konkurenti i isporučioци, programi vlada, novi propisi i tehničke barijere, porast potreba i očekivanja kupaca, novi socijalni zahtevi uslovljavaju novi stil menadžmenta koji na sve to mora da pronađe brze odgovore. Samo organizacije koje su kontinualno poboljšavale svoje sposobnosti i performanse mogle su u poslednje vreme da sačuvaju, pa čak i poprave svoje poslovanje i položaj na globalizovanom tržištu. U takvim uslovima kvalitet postaje jedan od značajnih aspekata prilagođavanja kompanija promenama u okruženju, a upravljanje kvalitetom jedan od najznačajnijih zadataka menadžmenta preduzeća. Unapređenje kvaliteta postaje dakle prioritetan zadatak ne samo menadžmenta već i državnih organa, obrazovnih i naučnih institucija, privrednih, profesionalnih i stručnih asocijacija. Sveobuhvatno uvođenje i unapređenje kvaliteta treba da doprinese ostvarenju ukupnog poboljšanja kvaliteta života ljudi, što podrazumeva poboljšanje životnog standarda, zaštitu životne sredine, zdravlja i bezbednosti.

Razvoj na području transporta, distribucije proizvoda ili usluga kao i sredstava masovnih komunikacija doveli su do promene zahteva kupaca koji traže proizvode i usluge visokog kvaliteta po nižim cenama. Zbog potrebe da se prilagode brzim promenama u okruženju veliki broj kompanija osamdesetih godina prošlog veka usvaja koncept menadžmenta ukupnog kvaliteta (Total Quality Management - TQM) koji predstavlja novu filozofiju poslovanja kompanija sa setom sistematizovanih pristupa i metoda za vođenje kompanija.

TQM se sagledava kao nova organizaciona kultura i način mišljenja. Njegovu osnovu predstavlja zahtev za stvaranje vrednosti za kupca, kontinuirano poboljšanje kvaliteta, tačno merenje svake varijable u poslovnim procesima, radni odnosi bazirani na poverenju i timskom radu. Tako koncipiran TQM predstavlja važan faktor konkurentnosti kompanije.

Uspešno implementiranje i sprovođenje TQM-a drastično poboljšava finansijske, operative i organizacione performanse kompanije i upravo taj aspekt TQM-a će biti u fokusu ovog rada. Jedan od neophodnih uslova za uspešno implementiranje TQM-a je liderstvo pa sa pravom možemo reći da simbioza liderstva i kvaliteta predstavlja najvažniji generator uspešnosti organizacije, glavni preduslov za opstanak i prosperitet organizacije na tržištu. Pred liderima je veoma delikatan zadatak da učine ljude svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrednosti, odgovarajuću

organizacionu strukturu i priliku za lično i timsko usavršavanje i dalji razvoj, kao i da budu spremni da efikasno i efektivno rukovode promenama koje su neophodne u dinamičkom poslovnom okruženju u kome sve više dominiraju informacije, ideje i znanje.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

XX vek je bio vek produktivnosti, da li će XXI vek biti vek kvaliteta? Da li je kvalitet ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu? Kako izaći na kraj sa sve većim zahtevima kupaca u pogledu kvaliteta i cene proizvoda i usluga? Da li jedna specifična filozofija menadžmenta kakav je menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) može da reši probleme kompanije vezane za upravljanje kvalitetom? Da li menadžment ukupnog kvaliteta fokusiran na zadovoljstvo kupaca, kontinualna poboljšanja i edukaciju i osposobljavanje zaposlenih može da poboljša finansijske, operativne i organizacione performanse kompanije? Traganje za odgovorima na ova pitanja bila su neposredni povod za izbor predmeta istraživanja.

Predmet istraživanja u ovom radu je menadžment ukupnog kvaliteta kao faktor konkurentnosti.

Širi predmet istraživanja u ovom radu je značaj i uloga novog koncepta kvaliteta u savremenim kompanijama. Od postanka civilizacije i prvobitne razmene na seoskoj pijaci pa sve do industrijske revolucije, kvalitet je bio najvažniji pokazatelj svih vidova poslovanja među ljudima. Karakteristika dva poslednja veka je nagli industrijski razvoj, u kome je kvalitet zapostavljen i gurnut u stranu, dok su obim i produktivnost postali vodeći pokazatelji uspešnog poslovanja. Sa globalizacijom tržišta i povećanjem konkurencije kvalitet je postao ključni faktor uspeha na tržištu i nalazi se u fokusu svih proizvodnih i uslužnih preduzeća. Novi koncept kvaliteta zahteva ulaganje inteligentnih napora i radikalnu promenu postojećih shvatanja i odnosa prema kvalitetu i biznisu u celini. Zbog toga on, iako jednostavan, nije lagan za primenu jer zahteva veliko zalaganje lidera, menadžmenta i zaposlenih. Kao osnova za definisanje novog koncepta kvaliteta uzima se pogled kupca odnosno korisnika proizvoda ili usluga, umesto tradicionalnog pogleda proizvođača odnosno isporučioća. Ostvarenje kvaliteta je orijentisano na planiranje, preventivu i poboljšanja kojima se sprečavaju uzroci pojava manjkavosti, otkaza i propusta u svim poslovnim procesima organizacije, što vodi istovremenom sniženju ukupnih troškova poslovanja i poboljšanju performansi proizvoda i rezultata organizacije u celini. Ovakav pristup je superioran u odnosu na sve druge i omogućuje dugoročan razvoj organizacije.

Uži predmet istraživanja u ovom radu je proces implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. U radu je detaljno prikazana uloga lidera i menadžera u procesu implementacije, moguće organizacione forme kao i posledice implementacije TQM-a na ukupnu konkurentnost kompanije. Liderstvo je osnovni faktor implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, zato što direktno utiče na ostale elemente prakse menadžmenta ukupnog kvaliteta koji sinergetski deluju na performanse kompanije. Bez liderstva od strane top menadžmenta sistem menadžmenta ukupnog kvaliteta je pre fikcija nego stvarnost. Uloga lidera prilikom implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta se ogleda u kreiranju, sprovođenju i povezivanju misije, vizije, sistema vrednosti i politike kvaliteta, efektivnom komuniciranju, formiranju nove organizacione

kulture, obučavanju zaposlenih i promovisanju timskog rada, osamostavljanju i ovlašćivanju zaposlenih, stavljanju fokusa na zadovoljstvo kupaca, kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda i usluga, uspostavljanju uzajamno korisnih odnosa sa kupcima i dobavljačima i donošenju odluka na osnovu činjenica.

Polazišta za istraživanje u ovom radu možemo naći u delima najvećih gurua kvaliteta XX veka: Deming-a, Juran-a, Crosby-ja, Faigenbaum- a i Ishikawa-e. Navedeni gurui kvaliteta imaju ne samo veliko teorijsko znanje već i znanje iz prakse putem vođenja brojnih seminara i treninga kvaliteta, kao i brojna priznanja za postignute konkretne rezultate u praksi (pre svega se misli na veliko povećanje konkurentnosti japanske privrede čiji su menadžeri bili pod velikim uticajem ovih gurua). Zato je bilo kakvo bavljenje problemima kvaliteta i upravljanja kvalitetom nemoguće ako se ne uzmu u obzir radovi navedenih gurua kvaliteta. Naravno postoje i brojni stručni radovi i istraživanja koji su objavili drugi ekonomski stručnjaci koji se bave ovom problematikom. Važno mesto u ovom radu pripada istraživanju koje su sprovedi profesori operativnog menadžmenta Hendricks i Singhal o uticaju menadžmenta ukupnog kvaliteta na finansijske i operativne performanse kompanije.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Globalizacija tržišta i samim tim znatno povećana konkurencija, brojne i ubrzane promene u ekonomiji, nauci i tehnologiji uticale su da kompanije posluju u veoma dinamičnom okruženju. Zbog toga je sve veći pritisak na menadžment kompanije da pronade način da poboljša tržišni položaj kompanije i njenu konkurentnost. U takvim uslovima menadžment mora biti fokusiran na upravljanje kvalitetom jer je kvalitet postao ključni faktor uspeha na tržištu. Menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) je zbog toga veoma aktuelan i njegovim fenomenom, problemima vezanim za implementaciju i konkretnim rezultatima, tj. uticajem na performanse kompanije se bavi stručna ekonomska literatura, časopisi i magazini.

U ovom radu sam pokušao da dam odgovor na pitanje da li menadžment ukupnog kvaliteta poboljšava finansijske i operativne performanse kompanije. To je od velikog značaja jer bi kompanije koje su započele implementaciju TQM-a želele da znaju da li su napravile pravu odluku i da li treba da nastave ulaganja vezana za implementaciju. Za kompanije koje nisu započele implementaciju TQM-a veoma važno je da postave realna očekivanja vezana za TQM i stoga im rezultati o uticaju TQM-a na finansijske i operativne performanse mogu biti od velike koristi. U radu su prikazani i rezultati uticaja TQM-a na performanse kompanije u zavisnosti od visine kapitala, veličine preduzeća i stepena diverzifikacije što pomaže u još boljem sagledavanju problema vezanih za implementaciju TQM-a.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je dvojak i on je i naučni i društveni.

Naučni cilj istraživanja je deskripcija menadžmenta ukupnog kvaliteta, koja obuhvata nastanak, osnove koncepta, osnovne principe i elemente, prikaz koncepta najpoznatijih gurua kvaliteta (Deming-a, Juran-a, Crosby-ja, Faigenbaum-a, Ishikawa-e),

savremene modele menadžmenta ukupnog kvaliteta, alate koji se koriste u implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta, organizacione forme pogodne za implementaciju, kao i kontraverze oko vrednosti menadžmenta ukupnog kvaliteta i njegovog uticaja na konkurentnost kompanije. Naučna opravdanost ovog istraživanja je nesumnjiva, jer se radi o još nedovoljno istraženim, utvrđenim i proverenim naučnim saznanjima o uticaju menadžmenta ukupnog kvaliteta na konkurentnost kompanije.

Društveni cilj istraživanja je da kompanije koje imaju nameru da implementiraju ili su započele proces implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta steknu realnu sliku o uticaju menadžmenta ukupnog kvaliteta na finansijske, operativne i organizacione performanse kompanije i njenu konkurentnost. Osim toga sveobuhvatno uvođenje i unapređenje kvaliteta treba da doprinese ostvarenju ukupnog poboljšanja kvaliteta života ljudi, što podrazumeva poboljšanje životnog standarda, zaštitu životne sredine, zdravlja i bezbednosti.

1.4. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se iz sledećih stavki:

Opšta (generalna) hipoteza:

Uspešna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta pozitivno utiče na konkurentnost kompanije.

Posebne hipoteze:

- Kvalitet je postao ključni faktor uspeha na tržištu i nalazi se u fokusu svih proizvodnih i uslužnih kompanija.
- Uspešna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta poboljšava finansijske, operativne i organizacione performanse kompanije.
- Ne postoji jedinstven pristup problemu upravljanja kvalitetom koji garantuje donošenje pravih i pravovremenih odluka vezanih za kvalitet.
- Odgovornost menadžmenta za planiranje, edukaciju i osposobljavanje zaposlenih, kontinualna poboljšanja i kontrolu procesa je od ključnog značaja za uspeh kompanije.
- U savremenim kompanijama više nije dovoljna administrativna kontrola, efikasno upravljanje troškovima i proizvodnjom, nego kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima, a to je jedino moguće uz odgovarajuće liderstvo.
- Menadžment ukupnog kvaliteta je težnja ka kontinualnim promenama u organizacionoj strukturi i kulturi u okviru kompanije i predstavlja dugoročnu investiciju a ne način za brzo rešavanje problema.
- Za uspešnu implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta neophodno je stvaranje takve organizacione kulture koja bi vodila ka uključivanju zaposlenih u stalna poboljšanja, gradnji inovativne klime, kulturi timskog

rada, motivaciji kroz nagrade i priznanja, zadovoljstvu korisnika (uključujući i interne korisnike) i saradnji unutar i izvan organizacije.

1.5. Metode istraživanja

S obzirom na specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja u radu su korišćene različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki principi (postulati) - **objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.**

Za potrebe istraživanja naučno-teorijskih saznanja, relevantne literature i savremene poslovne prakse korišćene su:

- **osnovne metode** : analiza, sinteza, dedukcija, indukcija, apstrahovanje, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija i analogija.
- **opštenaučne metode** : analitičko – deduktivna i istorijsko-komparativna.
- **metode prikupljanja podataka** : metoda analize dokumenata i metoda studije slučaja.

1.6. Struktura rada

Istraživanja su prikazana na sledeći način:

U prvom delu – UVOD izloženi su predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja kao i korišćene metode, ciljevi istraživanja, generalne i posebne hipoteze i struktura rada. Predmet istraživanja u ovom radu je menadžment ukupnog kvaliteta kao faktor konkurentnosti, naučni cilj istraživanja je naučna deskripcija menadžmenta ukupnog kvaliteta, a generalna hipoteza je da uspešna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta pozitivno utiče na konkurentnost kompanije.

U drugom delu – KVALITET prikazan je istorijat kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kao i pojam i definicije kvaliteta. Suština prikazivanja istorijata kvaliteta je da se uoči povećanje značaja kvaliteta sa razvojem ljudskog društva, promene odgovornosti za kvalitet od kupca ka proizvođaču kao i činjenice da se koncept kvaliteta menja tokom vremena prateći glavne promene u društvu, ekonomiji, tehnologiji i nauci. Evolucija upravljanja kvalitetom koja je prošla kroz četiri faze: kontrolisanje, kontrola kvaliteta, obezbeđenje kvaliteta i menadžment ukupnog kvaliteta jasno pokazuje da su pred menadžerima sve veći i teži zadaci u procesu upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom se sve više usmerava na funkcionisanje kompanije kao skupa međusobno povezanih delova, na kvalitet kao pokretačku snagu menadžmenta i sredstvo za poboljšanje poslovanja. Kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. Prikazivanjem mnogobrojnih definicija kvaliteta i ukazivanjem na dimenzije kvaliteta ukazano je na svu složenost koncepta kvaliteta kao i razliku između tradicionalnog i savremenog koncepta kvaliteta.

U trećem delu – TROŠKOVI KVALITETA I OBRAČUN TROŠKOVA ZASNOVAN NA AKTIVNOSTIMA prikazani su troškovi kvaliteta i model obračuna troškova zasnovan na aktivnostima. Troškovi kvaliteta su izazvani aktivnostima na sprečavanju grešaka, planskim sistematskim ispitivanjem kvaliteta kao i interno i eksterno utvrđenim greškama. Obračun troškova zasnovan na aktivnostima je usmeren

na procese i zato je kompatibilan sa filozofijom menadžmenta ukupnog kvaliteta. Obračun troškova po aktivnostima je izvor nedostajućih informacija o performansama kompanije, koje su neophodne menadžerima za donošenje adekvatnih odluka. Obračun troškova na osnovu aktivnosti od izuzetnog je značaja za identifikaciju mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti proizvodnog procesa.

U četvrtom delu – *MENADŽMENT UKUPNOG KVALITETA* predstavljen je nastanak TQM koncepta, razlozi za njegovo uvođenje, definicije TQM-a, osnovi koncepta, osnovni principi i osnovni elementi TQM-a. To je veoma značajno da bi se shvatila suština TQM filozofije koja u fokus stavlja zadovoljenje potreba kupaca, kontinualna poboljšanja i edukaciju i osposobljavanje zaposlenih. Posebno su objašnjene promene u okruženju koje su dovele do pojave TQM-a, osnovni zadaci TQM-a, razlika između tradicionalnog pristupa kvalitetu i TQM-a kao i osnovni elementi TQM-a bez kojih je nemoguća implementacija i sprovođenje TQM-a u okviru kompanije. Svrha ovog dela rada je da se stekne što potpunija slika o načinu funkcionisanja TQM-a.

U petom delu – *KONCEPTI I MODELI TQM-a* prikazani su koncepti TQM-a najvećih gurua kvaliteta dvadesetog veka (Deming-a, Juran-a, Crosby-ja, Faigenbaum-a i Ishikawa-e) i struktura TQM modela. Deming-ovih 14 tačaka kao i njegov čuveni PDCA (Plan – DO – Check – Act) ciklus, Juran-ova trilogija kvaliteta i Ishikawa-in dijagram "riblja kost" su obavezno štivo ne samo za nekoga ko se bavi problemima kvaliteta već i za svakoga ko želi da se bavi problemima menadžmenta uopšte. U ovom delu rada ne samo da su prikazani koncepti pomenutih gurua i objašnjeni suštinski elementi njihovih koncepta već je poseban naglasak stavljen na zajedničke tačke i razlike u njihovim konceptima što je veoma važno jer se iz toga može zaključiti da je upravljanje kvalitetom veoma složen proces koji zahteva veliku posvećenost i zalaganje svih nivoa menadžmenta i da ne postoji jedinstven pristup tom problemu koji garantuje donošenje pravih i pravovremenih odluka vezanih za kvalitet. U delu koji se bavi modelima TQM-a prikazani su elementarni i bazni model TQM-a sa posebnim fokusom na sisteme i efektivne veze između različitih menadžerskih nivoa koji su neophodni za ostvarivanje ciljeva TQM-a.

U šestom delu – *STANDARDI I NAGRADE KVALITETA* dato je detaljno objašnjenje upravljanja kvalitetom prema standardima ISO 9000 kao i nagrada zasnovanih na TQM-u. Primena serije standarda ISO 9000 je u funkciji postizanja boljih poslovnih rezultata i konkurentnog nastupa na tržištu. Standardi ne propisuju kako treba da radi svaka pojedinačna kompanija, već ukazuju na osnovne principe i stvaraju odgovarajuću osnovu za poboljšanje kvaliteta. Uporedo sa organizovanom primenom standarda ISO 9000 u velikom broju zemalja vrši se unapređenje kvaliteta preko različitih oblika nagrađivanja a najpoznatije su nacionalna nagrada za kvalitet Malcolm Baldrige, nagrada Evropske fondacije za menadžment kvaliteta i Demingova nagrada u Japanu.

U sedmom delu – *TQM I MARKETING* istaknut je značaj marketinga u definisanju i isporuci kvalitetnih proizvoda i usluga ciljnim kupcima kao i odgovornost marketinga u kompanijama koje su implementirale TQM. Kompanija koja želi da zadovolji potrebe kupaca mora da oblikuje odgovarajući marketing miks koji će podržati takvu odluku. Tada se marketing miks definiše kao kombinacija četiri strategijska elementa u odlučivanju marketinga i posebno se razvijaju strategija

proizvoda, cena, distribucija i promocija. U ovom delu rada posebno su istaknute i premise o poboljšanju kvaliteta na kojima se zasniva strategija marketinga ukupnog kvaliteta.

U osmom delu – TQM ALATI prikazani su osnovni i dopunski alati kao i metode i tehnike koje se koriste za unapređenje kvaliteta. Prikazivanjem suštine velikog broja alata jasno je da menadžeri imaju veliki izbor prilikom identifikovanja problema, analize uzroka i stvaranja alternativnih rešenja ali to i dalje ne garantuje da će donete odluke doprineti poboljšanju performansi kompanije.

U devetom delu – TQM IMPLEMENTACIJA prikazane su promene kroz koje prolazi organizacija prilikom implementiranja TQM-a, moguće organizacione forme kao i prednosti koje bi organizacija trebalo da ima od uvođenja TQM-a. Implementacija TQM-a je veoma složen i dugotrajan proces koji zahteva veliko zalaganje ne samo menadžera nego i zaposlenih. S toga ne čudi što mnoge kompanije nisu uspešno implementirale TQM, a neke kompanije su i odustale od implementacije. Uspešna implementacija TQM-a znači da su glavni principi TQM-a kao što su: fokus na zadovoljstvo potrošača, kontinualno poboljšanje i uključivanje zaposlenih, prihvaćeni, sprovedeni u proizvodnji i u celoj kompaniji. Način implementiranja TQM-a je različit za svaku organizaciju i direktno zavisi od veličine organizacije. U ovom delu rada prikazana tri moguća oblika TQM organizacije. Takođe prikazane su i koristi od uvođenja TQM-a koje su predstavljene u savremenoj menadžment literaturi kao i primeri iz prakse koji to nesumljivo pokazuju (Motorola, Fedex, Xerox, Solectron, IBM).

U desetom delu – LIDERSTVO U KONCEPTU TQM-a ukazano je na značaj i ulogu liderstva u savremenim kompanijama sa posebnim naglaskom na shvatanje liderstva kao ključnog faktora u implementaciji prakse menadžmenta ukupnog kvaliteta. U ovom delu rada su takođe prikazani rezultati istraživanja uticaja liderstva na konkurentnost kompanija u Srbiju koje su prihvatile praksu TQM-a.

U jedanaestom delu – KONTRAVERZA OKO VREDNOSTI TQM izložene su brojne kritike na račun TQM koncepta koje su izneli neki ozbiljni ekonomski časopisi, zamke TQM koncepta po mišljenju pojedinih ekonomskih stručnjaka kao i objašnjenja vezana za nastanak razloga takvom negativnom stavu o TQM-u, a u ovom delu rada je prikazano i veoma važno istraživanje o uticaju TQM-a na finansijske performanse kompanije koje su sprovedli profesori operativnog menadžmenta Hendricks i Singhal. Za razliku od kritika koje se baziraju na anegdotama, utiscima i mišljenjima i ne sadrže nikakve naučne dokaze, istraživanje koje su sprovedli Hendricks i Singhal na uzorku od 600 dobitnika nagrada za kvalitet se zasniva na objektivnim, statističkim i validnim podacima o uticaju implementacije TQM-a na finansijske performanse kompanije i zato ima veliki značaj u razrešenju kontraverze oko vrednosti TQM-a. Kada se TQM uspešno implementira poboljšanja u finansijskim i operativnim performansama su dramatična.

U dvanaestom delu – ZAKLJUČAK iznet je zaključak u skladu sa napred navedenim hipotezama. Uspešna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta drastično poboljšava finansijske i operativne performanse kompanije a kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu..

U trinaestom delu – *LITERATURA* izložena je literatura korišćena prilikom izrade rada.

II KVALITET

2.1. Istorijat kvaliteta i upravljanja kvalitetom

Još uvek nije utvrđeno kada se pojavio koncept kvaliteta ali sasvim sigurno je da se pojavio pre mnogo godina. Kao prve znake sistema kvaliteta možemo uzeti zapise koji se nalaze u Hamurabijevom zakoniku, donetom u Vavilonu, u periodu oko 3000. godine pre nove ere. U jednom od zakona stoji da ukoliko zidar izgradi kuću koja se sruši i usmrti stanare i sam će biti kažnjen smrću. Određene aktivnosti merenja i kontrolisanja kvaliteta primećene su još 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.

Razvojem ljudskog društva, pojavom sela i gradova stvoreni su uslovi za podelu rada i razvoj pojedinih veština. Tako su nastali lovci, zemljoradnici, ribari, kao i zanatlije raznih profila - grnčari, obučari itd. Ponavljajući proces proizvodnje, zanatlije su postajale sve veštije u korišćenju alata i materijala, kao i u poznavanju samih proizvoda. Na seoskim pijacama kupci su uglavnom sami radili na obezbeđenju kvaliteta, tako što su uz povećani oprez kontrolisali i ispitivali proizvode, pre same kupovine. U sistemu zanatske proizvodnje kvalitet je obezbeđivan kroz sistem školovanja šegrti 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 pridržavanja dogovorenih standarda, od strane zanatlija članova udruženja.

Sve do devetnaestog veka proizvodnja je bila zanatska i u malim serijama. Sa povećanjem specijalizacije i podelu rada došlo je do razvoja masovne proizvodnje a samim tim i do povećane potrebe za formalnom kontrolom proizvoda. Čovek koji je dao važan doprinos u evoluciji upravljanja kvalitetom bio je **Frederic Taylor**. U vreme kada je radnicima i menadžerima nedostajalo obrazovanja bilo je potrebno razdvojiti funkcije menadžera i zadatke radnika. Taylor je odvojio funkciju planiranja od izvršne funkcije pa je tako zadatke planiranja dodelio menadžerima i inženjerima, dok je zadatke vršenja operacija prepustio poslovođama i radnicima. Međutim, tu se pojavljuje problem jer se svi, menadžeri i radnici, usredsređuju na to da je kontrola kvaliteta upravo u nadležnosti onoga koji kontroliše gotov proizvod. Jedan od Taylor-ovih koncepata je jasno definisan zadatak koji je izveden pod standardnim okolnostima. Kontrola je bila jedan od tih zadataka, osnovna namena je bila da osigura, da ni jedan neispravan proizvod ne sme da napusti radionicu ili fabriku. Kontrolisanje se sastojalo u poređenju ili proveravanju jedne ili više karakteristika proizvoda sa utvrđenim zahtevima i odnosilo se na materijale, komponente, određene faze u izradi proizvoda i gotove proizvode.

Kontrolisanje se smatra za prvu fazu u evoluciji upravljanja kvalitetom. Najveća zamerka ovakvom vidu kontrole je da nije dala zadovoljavajuće rezultate pre svega zato što je fokus bio na kontroli završenih proizvoda a ne na preventivnoj kontroli tokom procesa izrade koja omogućava preduzimanje korektivnih mera pre nego što se registruju odstupanja.

Nastanak savremenog upravljanja kvalitetom se vezuje za SAD gde je uprava Bell Telephone Laboratories osnovala posebno odeljenje za obezbeđenje kvaliteta u cilju da se unapredi masovna proizvodnja i bolje sagledaju problemi kvaliteta u procesu proizvodnje[26,str.15].

Druga faza u evoluciji upravljanja kvalitetom naziva se **kontrola kvaliteta**. Glavna razlika u odnosu na fazu kontrolisanja je što je fokus na otkrivanju i eliminisanju uzroka nastajanja problema kvaliteta. Defekti na proizvodima nastaju u različitim fazama procesa proizvodnje i najstrožom kontrolom nije ih moguće eliminisati, zato je neophodno raditi na sprečavanju uzroka nastajanja defekata. Interesovanje istraživača i inženjera počinje da se vezuje za korišćenje rezultata ispitivanja slučajno odabranih uzoraka i usavršavanje metoda koji omogućavaju da se bolje razumeju problemi upravljanja kvalitetom proizvoda u serijskoj proizvodnji. Značaj doprinos ovoj fazi upravljanja kvalitetom dao je Shewhart koji je primenjujući kontrolne karte razradio različite statističke metode za analizu kontrole kvaliteta industrijskih proizvoda.

Kontrola kvaliteta se bazira na sledeća četiri principa:

- nema proizvodnje bez merenja;
- nema merenja bez podataka;
- nema podataka bez analize;
- nema analize bez povratnih informacija (feedback) i korektivne akcije.

Treća faza u evoluciji upravljanja kvalitetom naziva se **obezbeđenje kvaliteta**. Obezbeđenje kvaliteta bazično označava da se kontrola kvaliteta sprovodi na sistematski način, odnosno da se kroz planske i sistemske aktivnosti uspostavlja odgovarajuće upravljanje kvalitetom. Za razliku od kontrole kvaliteta koja se odnosi na operativna sredstva za ispunjenje zahteva za kvalitet, obezbeđenje kvaliteta ima za cilj da pruži poverenje za ovo ispitivanje, kako u okviru organizacije tako i eksterno. To podrazumeva usaglašenost ne samo u sferi proizvodnje već i tokom projektovanja/razvoja, ugradnje i servisiranja kao i ocenjivanje i proveru funkcionisanja sistema kvaliteta (uključujući dokumentaciju).

Nastajanje perioda obezbeđenja kvaliteta bio je pod snažnim uticajem velikih kupaca iz javnog sektora (nabavki za naoružanje, vojnu opremu, izgradnju nuklearnih centrala i osvajanje kosmosa). Odgovarajući zahtevi, koji se odnose na organizaciju i metode, unose se u ugovorne odredbe o obezbeđenju kvaliteta. Ugovorne odredbe, zajedničke za ugovore o nabavci sličnih vrsta proizvoda, dobijaju oblik standarda. U pitanju su prvi začeci standarda o obezbeđenju kvaliteta. Ciljevi onih koji su započeli ceo proces bili su dvojaki:[10,str.39]

- preduzeća sama treba da dokažu da su sposobna da obezbede potrebni kvalitet za određenu proizvodnju, umesto da im se nameće pojačani službeni nadzor;
- imajući u vidu pre svega visoke troškove i produženo vreme razvoja novih sredstava i sistema naoružanja, potrebno je steći prethodno poverenje u podobnost preventivnih mera, pre nego što zaista budu primenjene, da će se dobiti zahtevani kvalitet.

Tokom 60-tih i 70-tih godina prošlog veka mnoge američke kompanije su izgubile lidersku poziciju na tržištu. To se pre svega odnosi na tržište stereo komponenti, TV aparata, medicinske opreme, elektromotora, optičke opreme, ručnih alata, itd. Razlozi smanjenja njihovog tržišnog učešća uglavnom su bili vezani za kvalitet. Uvozna roba je posedovala kvalitet pre svega u pogledu servisa koji je u velikoj meri zadovoljavao potrebe kupaca. Poznat je slučaj proizvođača bele tehnike čiji su proizvodi bili konkurentni po tehničkim karakteristikama, ceni i rokovima isporuke ali nisu bili konkurentni u domenu garancije i troškova održavanja, što je bio osnovni izvor reklamacija od strane kupaca i gubljenja vodeće pozicije na tržištu u roku od nekoliko godina. Tri američka automobilska giganta (Ford, General Motors i Chrysler) su 60-tih godina prošlog veka imala svojevrstan monopol u proizvodnji automobila. Umesto da se orijentišu na to kako proizvesti automobil čija će cena biti manja i koji će biti pouzdaniji i jeftiniji za održavanje, menadžment ovih kompanija je svoje strateške analize usmeravao na sagledavanje tržišnog učešća i da li se bolje ili lošije stoji u odnosu na konkurente. Japanski proizvođači su to uočili i sa uspehom su popunili ovu "prazninu" na tržištu. Opadanje konkurentnosti privrede SAD-a i studije koje su potom usledile pokazale su da menadžment treba da se bazira na drugačijem pristupu. Brojni timovi američkih menadžera su odlazili u Japan da bi se sami uverili šta čini osnovu japanskog uspeha i pri tome su konstatovali da je veliki deo uspeha rezultat sposobnosti poboljšanja kvaliteta. Ova fundamentalna promena u pravilima poslovanja, koja predstavlja četvrtu fazu u evoluciji upravljanja kvalitetom nazvana je **menadžment ukupnog kvaliteta (Total Quality Management – TQM)**.

Upravljanje kvalitetom se sve više usmerava na funkcionisanje preduzeća kao skupa međusobno povezanih delova, na kvalitet kao pokretačku snagu menadžmenta i sredstva za poboljšanje poslovanja. Kvalitet postaje paradigma konkurentnosti. Sve se više uočava širenje TQM-a koji postaje sastavni element poslovnog razmišljanja, neizbežna i globalno prisutna strategijska alatka savremene industrijske privrede. Jedno istraživanje poznate konsultantske kuće Arthur D. Little ukazuje da je 93% od 500 najvećih američkih preduzeća usvojilo TQM u nekom obliku. [4, str. 22]

Šta iz svega ovoga možemo zaključiti? **Koncept kvaliteta menja se tokom vremena prateći glavne promene u društvu, ekonomiji, tehnologiji i nauci. Vremenom menjala se i odgovornost za kvalitet**, u samom početku na seoskim pijacama kupac je uglavnom bio odgovoran za kvalitet (sistem "kupac oprez"). Kasnije je ipak proizvođač postao odgovoran za obezbeđivanje kvaliteta. Došlo je do usvajanja obaveznog sistema menadžmenta kvaliteta i potrebe za pružanjem dokaza o usaglašenosti sa datim standardima i modalitetima. Tehnološke mere kvaliteta su odavno postojale u proizvodnim pogonima, ali menadžerskih mera nije bilo. Društvena zajednica i države vrlo su rano postale zainteresovane za kvalitet. Osnovni ciljevi države bili su prvenstveno usmereni na nastojanje da se zaštiti bezbednost i zdravlje stanovništva, odbrana i poboljšanje ekonomije i zaštita prava korisnika.

Kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. Zato će sposobnost sistema upravljanja kvalitetom da obezbedi konzistentnost, stalnost kvaliteta proizvoda i usluga uz minimalne troškove biti ključ opstanka i proširenja poslovnih aktivnosti, odnosno uspeha privrednog subjekta. Građeci sposobnost kontrole ukupnog kvaliteta preduzeća doprinose implementaciji osnovnih principa dugoročnog i održivog razvoja društva. Tržišne promene koje su se dogodile poslednjih decenija dvadesetog veka značajno su promenile odnos prema kvalitetu. Kada se od "tržišta proizvodnje" (višak potražnje), preko "tržišta prodaje" (višak ponude) stiglo do "tržišta kompetitivnosti" (višak ponude proizvoda visokog kvaliteta i konkurentnih cena) a to je dovelo do sasvim novog pristupa kvalitetu. Danas menadžment kvaliteta postaje vodeća poluga konkurentnog poslovanja u svim delatnostima. Kvalitet je u žiži interesovanja svetskih kompanija, pa se često može čuti da je XX vek ipak bio vek produktivnosti ali **XXI vek će biti sigurno vek kvaliteta.**

2.2. Pojam i definicija kvaliteta

Reč kvalitet vodi poreklo od latinske reči **qualitas** koja označava da nešto ima dobra svojstva, osobine ili vrednost. [26, str. 18] Želja i potreba za kvalitetom je imanentna ljudskoj prirodi i zbog toga se pojam kvaliteta javio pre novca, troškova, produktivnosti.

U početnim fazama nastanka i razvoja, kvalitet se uglavnom odnosio na materijalne proizvode. Međutim kvalitet je odavno prerastao materijalni i uslužni proizvod i proširio se na sve funkcije poslovanja. Tradicionalno shvatanje kvaliteta, koje se prvenstveno odnosilo na fizičke proizvode (tzv. koncept "malo q"), vremenom je evoluiralo u savremeni koncept prema kome se kvalitet pripisuje svim proizvodima, svim delatnostima i svim aktivnostima (koncept "veliko Q").

Tradicionalno shvatanje kvaliteta je proizvodno orijentisano i podrazumeva usklađenost proizvoda u odnosu na proizvodne specifikacije, tj. tehničke karakteristike koje predstavljaju standard za ocenu kvaliteta proizvoda. Zbog toga se pojam kvaliteta često dovodi u vezu sa kontrolom koja predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata obezbeđenja kvaliteta bez obzira što se sve veći značaj pridaje prevenciji. Savremeno shvatanje kvaliteta proizvoda je višedimenzionalno i odnosi se na:

- performanse proizvoda;
- pouzdanost;
- pogodnost upotrebe;
- sigurnost.

Najznačajnije dimenzije kvaliteta usluga su : [17, str. 52]

- određenost;
- pouzdanost;
- pristupačnost;
- uslužnost;
- komunikativnost.

Kvalitet se uglavnom definiše u odnosu na:

- atributa proizvoda;
- zahteve korisnika;
- vrednosti za korisnika;
- tehničke kriterijume;
- subjektivne kriterijume.

Sa aspekta **atributa proizvoda** kvalitet predstavlja skup atributa materijalnog i uslužnog proizvoda neophodnih da se zadovolje zahtevi korisnika pri čemu je neophodno attribute učiniti merljivim. Kvalitet zavisi od vrednosti pojedinih atributa pri čemu viši nivo kvaliteta imaju proizvodi čiji atributi u većoj meri zadovoljavaju korisnika.

Sa aspekta **zahteva korisnika** kvalitet se definiše u odnosu na svrishodnost ili stepen ispunjenja zahteva korisnika za kvalitetom. Kvalitet je na odgovarajućem nivou ukoliko je korisnik zadovoljan. Zahtevi korisnika i svrha (namena) proizvoda su presudni za definisanje kvaliteta.

Sa aspekta **vrednosti za korisnika** kvalitet predstavlja odnos zadovoljenja korisnika i cene proizvoda. Najvišu vrednost za korisnika po ovom kriterijumu ima najpovoljniji odnos kvaliteta i cene proizvoda (usluge).

Sa aspekta **tehničkih kriterijuma** pod kvalitetom se podrazumeva postizanje postavljenih standarda i normi, tj. usaglašenost sa specifičnim parametrima kvaliteta i svodi se na proizvodnju bez greške.

Sa aspekta **subjektivnih kriterijuma** kvalitet je sinonim za superiornost (izvršnost) koja je univerzalno prepoznatljiva. To je osnov ideje građenja imidža i prepoznatljivosti pojedinih proizvoda i kompanija.

D.A. Garvin je definisao osam dimenzija kvaliteta koje iz ugla potrošača definišu kvalitet [8]:

- **performanse** se odnose na primarne radne karakteristike proizvoda (usluga);
- **specijalne karakteristike** se odnose na dodatne karakteristike proizvoda (usluga);
- **pouzdanost** se odnosi na nepostojanje mogućnosti lošeg funkcionisanja ili kvara na proizvodu u određenom roku;
- **usaglašenost** je stepen prilagođenosti proizvoda postojećim standardima i specifikacijama;
- **vek trajanja** je dužina života proizvoda i stepen koristi ostvarene njegovim korišćenjem uključujući neophodne popravke do pojave potrebe za njegovom definitivnom zamenom;
- **servisiranje** se odnosi na brzinu, učtivost, profesionalnost i lakoću pri pružanju usluga servisa, tj. brzo i stručno popravljavanje reklamiranih proizvoda, odnosno ispravljanje grešaka pri pružanju usluga na fin i uljudan način;
- **estetske karakteristike** se odnose na izgled, zvuk, ukus, miris, kompletan doživljaj proizvoda;

- **korisnikovo poimanje kvaliteta** odnosi se na subjektivni sud kupca o kvalitetu određenog proizvoda (usluge).

Dok se neke dimenzije kvaliteta međusobno pojačavaju, kod drugih se to ne dešava. Na primer, dodavanje karakteristika često dovodi do umanjene pouzdanosti, dok će se estetika ponekad preplitati sa trajnošću. Zbog ovoga kompanije obično ne pokušavaju da održe kvalitet svih osam dimenzija istovremeno. U stvari, kvalitet svih dimenzija nemoguće je postići bez previsokih cena. Na primer, nekoliko proizvoda koji se verovatno visoko kotiraju u svih osam dimenzija, kao što su Krossove olovke, Rolex satovi ili Rolls Royce automobili, koštaju basnaslovno. [64, str. 521] Prema tome, kompanije često moraju da prave kompromise i pri tome je od velikog značaja da kompanija sagleda potrebe, želje i očekivanja korisnika proizvoda. **Menadžeri moraju da procene koje su dimenzije korisnicima najbitnije i da usmere napore kompanije na njih.**

Najznačajnije definicije kvaliteta su prikazane u tabeli 1.

Deming	Kvalitet bi svoju težnju trebalo da usmeri na sadašnje i buduće potrebe korisnika
Juran	Kvalitet je skup aktivnosti na osnovu kojih se postiže podobnost proizvoda za korišćenje
Feigenbaum	Kvalitet predstavlja najbolji način zadovoljenja uslova korisnika, među kojima su najznačajniji: stvarna namena i prodajna cena
Crosby	Kvalitet je saglasnost sa zahtevima
Prema standardu ISO 8402	Kvalitet je skup svih karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumevaju
Prema standardu ISO 9000	Kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika proizvoda, procesa ili sistema zadovoljava iskazane, u principu podrazumevane ili obavezne potrebe i očekivanja korisnika i drugih zainteresovanih strana.

tabela 1: Najznačajnije definicije kvaliteta

Kvalitet usluga ima sledeće dimenzije:

- **vreme** – koliko dugo korisnik mora da čeka na uslugu i koliko traje njeno pružanje;
- **pravovremenost** – da li će usluga biti pružena u tačno dogovoreno vreme;
- **potpunost** – da li je sve naručeno isporučeno;
- **ljubaznost** – ophođenje personala koji pruža uslugu;

- **konzistentnost** – da li se usluga uvek i svakom korisniku pruža na isti način;
- **dostupnost i pogodnost** – da li se lako dolazi do usluge;
- **tačnost** – da li je usluga pružena na ispravan način.

U cilju postizanja kvaliteta proizvoda i usluga moraju se poboljšati svi aspekti poslovanja kompanije. Primenom novog pristupa menadžmentu kvaliteta (50 –tih godina prošlog veka) japanske kompanije su stekle status najvećeg dobavljača u svetu. Za razliku od njih kompanije u SAD-u su i dalje primenjivale tradicionalni menadžment pristup u postizanju ciljeva.

Tradicionalni koncept kvaliteta karakteriše sledeće (tabela 2):

Fokus	Kontrola kvaliteta finalnog proizvoda (retroaktivan)
Pristup	Sprečiti da proizvod sa greškom dođe na tržište
Naglasak	Kontrola kvaliteta, skupa merenja, inspekcija
Rezultat	Stvaranje otpada, otklanjanje posledica problema nedovoljno, problem i dalje ostaje u sistemu i uzrokuje nove greške i otpad
Osobenost	Nepoštuje principe održivosti i povećava troškove
Komunicira	Fizičko-hemijska svojstva proizvoda bez dodatnih informacija

tabela 2: Odlike tradicionalnog koncepta kvaliteta

Moderni koncept kvaliteta karakteriše sledeće (tabela 3):

Fokus	Sistem, proizvodni procesi koji osiguravaju kvalitet (proaktivan)
Pristup	Sprečiti pojavu problema osiguravajući precizno funkcionisanje
Naglasak	Prevenција, sistem upravljanja kvalitetom
Rezultat	Detekcija i uklanjanje uzroka problema, proizvodnja bez grešaka, smanjenje otpada i unapređenje produktivnosti i pouzdanosti
Osobenost	Poštuje principe održivosti, smanjuje troškove, gradi dodatnu vrednost proizvoda
Komunicira	Duhovnu, vrednostnu stranu kvaliteta informišući kupca o načinima proizvodnje, prerade i distribucije

tabela 3: Odlike modernog koncepta kvaliteta

Period od 1980. do 1990.godine predstavlja novu fazu razvoja kontrole kvaliteta i menadžmenta u kompanijama zapadnih zemalja i SAD-a koja se naziva **Total Quality Menagment (TQM)** – Totalno upravljanje kvalitetom.

Najznačajniji uticaj na promenu koncepta kvaliteta imali su:

- proces globalizacije i izgradnja visokokonkurentnog tržišta;
- uvođenje principa održivog razvoja gde kvalitet postaje fokus svake aktivnosti;
- informatički bum – tehnologije koje su omogućile efikasan protok informacija i dokumentacije.

III TROŠKOVI KVALITETA I OBRAČUN TROŠKOVA ZASNOVAN NA AKTIVNOSTIMA

3.1. Troškovi kvaliteta

Prema guruu kvaliteta Crosby-ju "kvalitet je besplatan". U praksi troškovi kvaliteta objektivno postoje. Po pravilu oni su prikriiveni, ali su sadržani u kalkulacijama i ako nisu iskazani kao posebna stavka.

Prema standardu ISO 9004 troškovi kvaliteta se definišu kao troškovi koji su najvećim delom izazvani uvođenjem sistema kvaliteta, tj. troškovi koji su izazvani aktivnostima na sprečavanju grešaka, planskim sistematskim ispitivanjem kvaliteta kao i interno i eksterno utvrđenim greškama.

Troškovi kvaliteta se mogu podeliti u dve grupe: [51, str.146]

- **troškovi za kvalitet** – ukupan iznos koji je potrebno uložiti u proces poslovanja da bi se osigurao kvalitetan proizvod ili kvalitetno pružanje usluga;
- **troškovi zbog nekvaliteta** – rashodi koji se javljaju radi ispravljanja nastalih grešaka.

Troškove za kvalitet čine:

- **troškovi preventive** – troškovi koji nastaju da bi se troškovi propusta i ocenjivanja sveli na minimum;
- **troškovi ocenjivanja** – troškovi koji se javljaju u određivanju stepena usaglašenosti sa zahtevima kvaliteta.

U troškove preventive spadaju sledeći troškovi: [2, str.88-89]

- planiranje kvaliteta;
- preispitivanje novog proizvoda;
- kontrola procesa;
- nezavisne provere kvaliteta;
- vrednovanje kvaliteta dobavljača;
- podučavanje za implementaciju programa kvaliteta.

U troškove ocenjivanja spadaju troškovi:

- ulazne kontrole i ispitivanja;
- kontrole i ispitivanja u procesu;
- završne kontrole i ispitivanja;
- pregleda kvaliteta proizvoda;

- održavanja tačnosti opreme za ispitivanja;
- kontrole i ispitivanja materijala i usluga;
- vrednovanja zaliha.

Troškove zbog nekvaliteta čine:

- **troškovi unutrašnjih gubitaka (slabosti)** – nastaju zbog grešaka, neusklađenosti koje postoje u proizvodima a uočene su pre njegove otpreme kupcu.
- **troškovi spoljašnjih gubitaka (propusti)** – su vezani za nedostatke koji su ustanovljeni pošto je proizvod isporučen kupcu.

U **troškove unutrašnjih gubitaka (slabosti)** spadaju troškovi:škarta,dorade, analize propusta,škarta i dorade proizvoda na zalihama, sortiranja kontrolom svakog proizvoda, ponovljene kontrole i ponovljenog ispitivanja, gubitaka u procesu koji bi se mogli izbeći,sníženja cena proizvoda zbog lošeg kvaliteta.

U **troškove spoljašnjih gubitaka (propusta)** spadaju troškovi:garancija, nagodbi prema pritužbama, vraćenog proizvoda,odštete.Međutim, najveći trošak u ovoj kategoriji predstavlja trošak koji nastaje zbog stvaranja "lošeg ugleda" kompanije kod sadašnjih i budućih (potencijalnih) kupaca.

Ako se imaju u vidu svi napred navedeni troškovi vezani za kvalitet proizvoda i usluga jasno se uočava neophodnost da se efikasnost sistema upravljanja kvalitetom mora meriti finansijskim pokazateljima na šta upozorava i norma standarda ISO9004-1 (tačka 6).

Troškovi kvaliteta se mogu izraziti:kao procenat prodaje u poređenju sa profitom po jednoj emitovanoj običnoj deonici, kao procenat ukupnih troškova proizvodnje, kao uticaj troškova kvaliteta na prag rentabilnosti.

Troškovi kvaliteta,sami po sebi,izraženi u jednoj brojci,daju nam informaciju da postoje i koliki su,ali se na osnovu toga ne može zaključiti da li su veliki,mali ili optimalni.Međutim, stavljanjem u odnos troškova kvaliteta sa ostalim kategorijama troškova dolazi se do osnovnih pokazatelja kvaliteta. [2,str.91]

$$PK_1 = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{ukupni troškovi}) \cdot 100\%$$

Ako je rezultat manji ili jednak 15% stanje je relativno dobro.

$$PK_2 = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{troškovi za kvalitet}) \cdot 100\%$$

Rezultat ne bi smeo da bude veći od 200, sa tendencijom smanjenja da bi u strukturi troškova kvaliteta, troškovi za kvalitet učestvovali sa manje od 50%.

$$PK_3 = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{troškovi zbog kvaliteta}) \cdot 100\%$$

Rezultat ne bi smeo biti manji od 200, sa tendencijom porasta da bi u strukturi troškova kvaliteta, troškovi zbog kvaliteta učestvovali sa manje od 50%.Ukoliko su troškovi zbog kvaliteta svega nekoliko procenata,to ukazuje da su oni dobro locirani i da kompanija ima adekvatnu kontrolu troškova kvaliteta.Ukoliko su troškovi zbog kvaliteta

veliki, kompanija lošije stoji, a ako su ravnomerno raspoređeni po organizacionim celinama stanje se približava opasnom.

Ostali pokazatelji kvaliteta su:

$$PKz = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{broj zaposlenih}) \cdot 100\%$$

$$PKb = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{bruto plate zaposlenih}) \cdot 100\%$$

$$PKi = (\text{troškovi kvaliteta} / \text{iznos planiranih investicija}) \cdot 100\%$$

Svaki od navedenih pokazatelja pruža mogućnost uvida u neiskorišćene mogućnosti kompanije. Prema svetskim merilima troškovi lošeg kvaliteta se kreću u rasponu od 4-8% kod slabije organizovanih kompanija i od 0,8 –3,5% kod kompanija sa visokim stepenom organizovanosti. [14, str.72]

3.2. Obračun troškova zasnovan na aktivnostima

Da bi se omogućilo realno sagledavanje troškova kvaliteta kao i uspešno upravljanje istima od strane menadžmenta kompanije, neophodno je njihovo adekvatno praćenje. Imperativ poslovnog rezultata praktično prisiljava menadžment kompanije na primenu različitih metoda i modela upravljanja troškovima. Za tu svrhu razvijene su metode i postupci, odnosno brojni modeli, koji menadžmentu kompanije pružaju kritičnu masu informacija neophodnih za donošenje odluka u cilju optimizacije troškova, na temelju činjenica. To su:

- model tradicionalnog upravljanja troškovima;
- model upravljanja troškovima baziran na procesima;
- model upravljanja troškovima zasnovan na aktivnostima (ABC model);
- model ciljnih troškova;
- budžetiranje zasnovano na aktivnostima;
- model bilansa uspeha;
- "kaizen" troškovi;
- analiza vrednosti;
- model upravljanja troškovima kvaliteta i drugi menadžerski koncepti kao odrednice uticaja na razvoj informacionog sistema za upravljanje poslovnim procesima, odnosno celokupnim sistemom upravljanja kompanijom.

U cilju praćenja troškova kvaliteta u praksi se najčešće primenjuje model tradicionalnog upravljanja troškovima i model upravljanja troškovima zasnovan na aktivnostima (**Activity Based Costing – ABC**).

ABC metod je nastao kao rezultat istraživanja R.Cooper-a i R.S.Kaplan-a krajem osamdesetih godina prošlog veka. U savremenim uslovima poslovanja kompanija tradicionalno praćenje troškova postaje neadekvatno, pri čemu se kao osnovni nedostaci tog pristupa navode: [23]

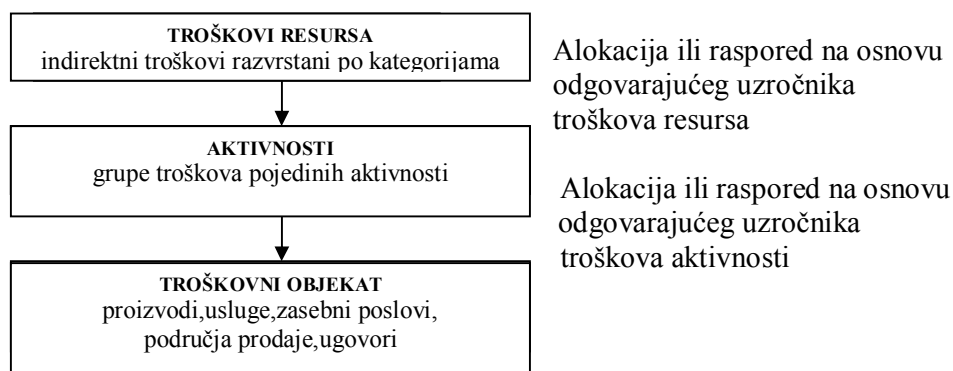
- problemi procenjivanja opštih troškova,
- problemi alokacije i rasporeda na mesto troška;
- izbor metode po kojoj se troškovi raspoređuju na mesto troška;
- procenat direktnih sati rada ili sati rada mašina u cilju izračunavanja stope absorpcije opštih troškova;

- način na koji se postupa sa administrativnim troškovima, troškovima prodaje i distribucije.

ABC metodom se obračun troškova vrši na osnovu aktivnosti i prema službenoj terminologiji CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) definiše se kao dodeljivanje troškova nosiocima troškova na osnovu prednosti koje pruža diferenciranje indirektnih aktivnosti poput nabavke, obrade materijala, osiguranja kvaliteta. Osnovne pretpostavke ABC metode su:

- nosioci troškova obavljaju određene aktivnosti;
- aktivnosti zahtevaju potrošnju određenih resursa;
- potrošnja resursa je ono što usmerava troškove;
- prepoznavanje ove relacije je kritično za uspešnu primenu ABC metode i upravljanje opštim troškovima proizvodnje.

Obračun troškova na osnovu aktivnosti prikazan je na slici 1: [9, str.73]



slika 1: Obračun troškova na osnovu aktivnosti

Troškovi resursa ili indirektni troškovi (opšti troškovi) su troškovi osiguranja zgrada, zarade zaposlenih, najam prostorija, investiciono održavanje opreme, itd. Troškove koji se odnose na pojedinu grupu opštih troškova alociraju se toj grupi. Troškove koji se odnose na nekoliko grupa opštih troškova potrebno je rasporediti na osnovu odgovarajućeg uzročnika troškova aktivnosti. Uzročnici troškova resursa se povezuju sa upotrebom resursa za pojedine aktivnosti, na primer broj zaposlenih, broj sati, itd. Isti uzročnici se koriste i u tradicionalnoj metodi obračuna troškova ali razlika je u tome što kod ABC metode troškovni centri nisu proizvodna i uslužna odeljenja već aktivnosti.

Predpostavka obračuna troškova na osnovu aktivnosti je da **aktivnosti** prouzrokuju troškove, a troškovni objekti stvaraju potrebe za tim aktivnostima. Potrebno je utvrditi aktivnost i njene grupe troškova. Postoje brojne aktivnosti koje se alociraju na proizvod (uslugu) ili na veći broj proizvoda (usluga) koje moramo rasporediti pomoću uzročnika troškova aktivnosti. Uzročnici troškova su broj narudžbina, vreme trajanja pripreme mašina, vreme trajanja obrade materijala, broj izvršenih kontrola, broj naloga za izdavanje materijala iz skladišta, itd. Obračun troškova na osnovu aktivnosti pomaže menadžmentu da utvrdi šta prouzrokuje potrebe za resursima i da proceni njihovo iskorišćenje po proizvodima.

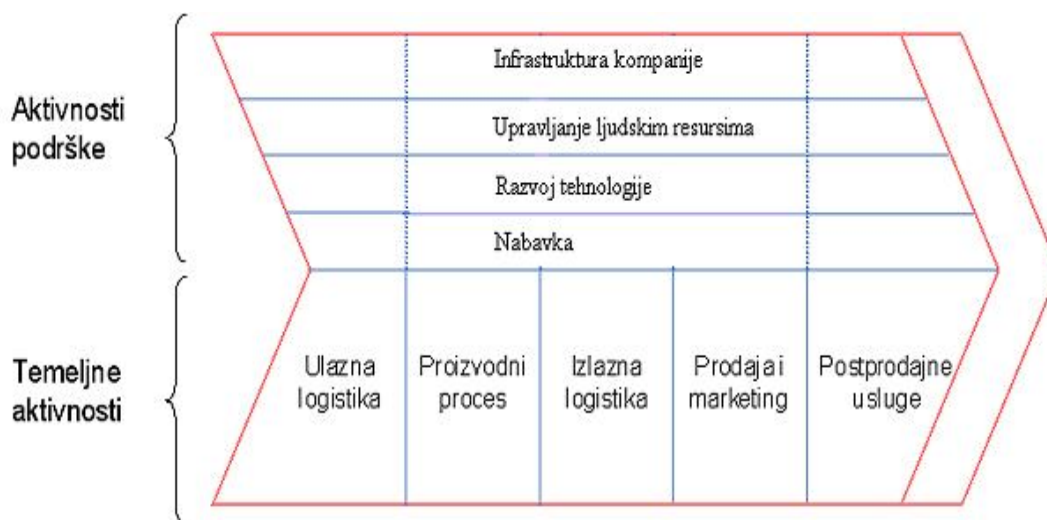
ABC metoda je tačnija i ispravnija metodologija obračuna troškova koja je usmerena pre svega na indirektno troškove. Ova metoda **usmerava** (a ne raspoređuje)

svaku troškovnu kategoriju na određenog nosioca troška pri čemu "indirektne troškove" pretvara u "direktne rashode".

Zašto je obračun troškova zasnovan na aktivnostima bitan za ovaj rad? **Za razliku od tradicionalnog modela obračuna troškova koji je usmeren na proizvode, obračun troškova zasnovan na aktivnostima je usmeren na procese i zato je kompatibilan sa filozofijom menadžmenta ukupnog kvaliteta.** Obračun troškova po aktivnostima je izvor nedostajućih informacija o performansama kompanije, koje su neophodne menadžerima za donošenje adekvatnih odluka. On pruža informacije o troškovima i informacije o procesima. On se zasniva na pretpostavci da su aktivnosti uzrok troškova, dok proizvodi kreiraju potrebe za aktivnošću. Troškovi se "prate" od resursa do aktivnosti vezane za finalne proizvode i potrošače.

Obračun troškova zasnovan na aktivnostima pruža menadžerima informacije neophodne za smanjenje troškova programa. Tradicionalni sistem ukazuje na mogućnost smanjenja troškova putem nabavljanja materijala po nižim cenama, čineći direktnu proizvodnju efikasnijom, i ubrzanjem mašinskih operacija. Upotrebom obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima troškovi mogu biti smanjeni, a kvalitet povećan efikasnijim planiranjem proizvodnih aktivnosti, aktivnosti rukovanja materijalom, kao i smanjenjem broja delova koji čine finalni proizvod i brigom da zadovoljstvo kupaca ne bude manje. Polazna tačka je da se određeni troškovi eliminišu, a da to ne utiče na smanjenje kvaliteta proizvoda. **Ovaj pristup je neophodan za primenu kulture kontinualnog unapređenja.** Analiza aktivnosti se vrši sa ciljem da se eliminišu one aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu i, pored toga, troškove prouzrokovane od strane tih aktivnosti. Kao što je premešten naglasak sa kontrole kvaliteta na kvalitet ugrađen u proizvod, tako je kod problema troškova prešao sa kontrole troškova na smanjenje troškova. Ako se procesi i aktivnosti analiziraju i tako eliminišu aktivnosti koje ne dodaju vrednost za kupce, troškovi će automatski biti smanjeni.

Michael Porter vidi svaku kompaniju kao specifični "lanac vrednosti". Naime "lancem vrednosti" prikazanim na slici 2[54, str.37] razlaže se poslovanje kompanije na veći broj strateški relevantnih aktivnosti u cilju lakšeg sagledavanja mogućnosti ostvarenja konkurentske prednosti. Svaka aktivnost u lancu vrednosti utiče na kvalitet proizvoda ili usluga. Osnovni izvor konkurentske prednosti predstavljaju razlike u konfiguraciji "lanca vrednosti". "Vrednost" u "lancu vrednosti" predstavlja ono što su kupci spremni da plate za proizvod ili uslugu. Aktivnosti u "lancu vrednosti" jedne kompanije deo su jednog većeg toka aktivnosti koji predstavlja "sistem vrednosti" koji se sastoji od "lanca vrednosti" dobavljača, "lanca vrednosti" kanala distribucije i "lanca vrednosti" kupca. Zato je za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti od značaja ne samo "lanac vrednosti" kompanije već i ostali "lanci vrednosti" u ukupnom "sistemu vrednosti".



slika 2: Porterov lanac vrednosti

Ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing, prodaja i usluge predstavljaju primarne aktivnosti u "lancu vrednosti" (slika 2). Aktivnosti za podršku su podeljene na nabavku, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastrukturu kompanije. Svaka od ovih aktivnosti je uključena u TQM i može se rasčlaniti na veći broj različitih poslova u zavisnosti od specifičnosti poslovanja. Poznavanje lanca vrednosti, odnosno ponašanja troškova i postojećih i potencijalnih izvora diferenciranja, predstavlja bitan element za formulisanje i sprovođenje uspešne strategije upravljanja kvalitetom.

Iz svega ovoga možemo zaključiti da je **obračun troškova na osnovu aktivnosti od izuzetnog značaja za identifikaciju mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti proizvodnog procesa.**

IV MENADŽMENT UKUPNOG KVALITETA (TQM)

4.1. Razlozi za nastanak TQM-a

TQM, kao set sistematizovanih pristupa i metoda za vođenje preduzeća, nastao je kao odgovor uspešnih preduzeća na promenjene uslove poslovanja u osamdesetim godinama prošlog veka. **Promene u okruženju preduzeća nastale su na dva područja.**

Prvo područje: Promenjeni zahtevi kupaca pre svega po višem nivou kvaliteta proizvoda ili usluga i nižim cenama. Razvoj na području transporta, distribucije proizvoda ili usluga kao i sredstava masovnih komunikacija, učinio je da kupac može kupiti i dobiti proizvod koji je želeo u bilo koje vreme i bilo gde. Sredstva masovnih komunikacija omogućila su mu da dobije pregled nad svim postojećim ponudama za svoju potrebu, a razvoj transporta i distribucionih kanala omogućio je dostavu proizvoda bilo kuda i bilo gde po razumnoj ceni. Pošto je mogao da upoređuje i bira, kupac je postao zahtevniji, kako u vezi kvaliteta samog proizvoda ili usluge, tako i u vezi cene. Proizvodi lošeg kvaliteta ili sa visokom cenom uskoro su bili izbačeni sa tržišta. **Kvalitet je tako postao važan faktor prodaje, a preduzeće odnosno menadžment, koji nije razumeo, da kvalitet (kakav ga kupac očekuje) postaje primarni cilj za postizanje prodaje, više nije moglo preživeti.** Filozofija: "važno je proizvoditi artikle, koju odgovaraju tehničkim specifikacijama i držati se standarda", postala je opasna i vodila je u samoubistvo preduzeća.

Drugo područje: Pritisak na efikasnije vođenje preduzeća. Zbog povećanih i sasvim određenih zahteva i očekivanja kupaca, preduzeće je moralo postati efikasnije u smislu: tačnog i pravovremenog prepoznavanja zahteva i očekivanja kupaca (kvalitet po meri kupaca); brzog reagovanja na identifikovanje zahteva kupaca; boljeg savladavanja i povezivanja vlastitih unutrašnjih procesa. Uspesna preduzeća su za ove namene sistematizovala i razvila niz pristupa i metoda, koje nalazimo pod različitim nazivima, a najpoznatiji je svakako **TQM – Total Quality Management.**

4.2. Pojam i definicija TQM-a

Kao što smo videli u prethodnom delu rada evolucija upravljanja kvalitetom odvijala se kroz sledeće četiri faze:

- kontrolisanje;
- kontrola kvaliteta;
- obezbeđenje kvaliteta;
- menadžment ukupnog kvaliteta (TQM).

Termin **upravljanje totalnim kvalitetom** prvi je u svetu primenio američki inženjer nemačkog porekla, Armand Feigenbaum, 1951. godine u svojoj knjizi pod istim naslovom.

TQC (Upravljanje totalnim kvalitetom) kao preteča TQM-a je novi koncept kvaliteta koji je prvi put primenjen u Japanu 50-tih godina prošlog veka od strane eminentnih stručnjaka za kvalitet tog vremena E. Deming-a, J. Juran-a, P. H. Crosby-a i A. Feigenbaum-a. On predstavlja revoluciju u filozofiji menadžment teorije i bazira se na tri osnovna koncepta:

- kvalitet;
- potpuno uključivanje zaposlenih;
- kontinuirana poboljšanja.

Primena ovakvog pristupa omogućila je daleko bolje pozicioniranje i konkurentnost japanskih kompanija na tržištu SAD-a. Koncept TQM-a se u SAD-u i zemljama zapadne evrope primenjuje od 80-tih godina prošlog veka.

Menadžment totalnim kvalitetom (TQM) nema još uvek univerzalno prihvaćenu definiciju, a jedna od mogućih je:

TQM je menadžment pristup kontinualnom unapređenju procesa za kvalitet u poslovnom sistemu, koji se izvodi na bazi definisane strategije, vizije i misije okrenute potpunom zadovoljenju kupaca, kao i ostalih interesnih grupa, organizacije sa ciljem postizanja svetske klase kvaliteta proizvoda.

Prema standardu ISO 8402 TQM se definiše kao: menadžment pristup u kompaniji usresređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih zaposlenih, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupaca, a u korist svih članova kompanije i društva.

Prema Evropskoj organizaciji za kvalitet (EOQ) TQM – koncept je sveobuhvatan pristup kvalitetu i konkurentnosti, koji se razlikuje od standardizovanog opšte prihvaćenog modela. TQM je višedimenzionalan i dinamičan, uzima u obzir sve značajne parametre naglašavajući učešće ljudi i trajno poboljšanje.

Prema ISO standardima TQM predstavlja pristup upravljanja u organizaciji usresređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh putem zadovoljenja kupaca, a u korist svih članova organizacije i društva.

Evolucija značenja TQM-a i njegovih delova obuhvata sledeće (tabela 4): [20, str.55]

TQ	Totalni kvalitet
CWQC	Upravljanje kvalitetom unutar cele kompanije
CWQI	Unapređenje kvaliteta unutar cele kompanije
TQC	Totalno upravljanje kvalitetom
TQM	Menadžment ukupnog kvaliteta (termin koji koristi JUSK)
	Totalni menadžment kvaliteta (termin u JUS ISO 8402)
	Totalni kvalitet menadžmenta (tumačenje EFQM – evropske fondacije za menadžment kvaliteta)
TQL	Totalni kvalitet liderstva

tabela 4: Evolucija značenja TQM-a

Skraćenica TQM ima sledeće značenje:

- Total** - sačinjen od celine
- Quality** - stepen izvrsnosti proizvoda ili usluge
- Managment** - način odnosno umetnost upravljanja, kontrole, planiranja...
- TQM** - umetnost upravljanja celinom da bi se postigla izvrsnost.

Možda najbolju ilustraciju o suštini TQM-a dao je, u jednoj od svojih izjava, Osamu Nabuto, predsednik Mazda Motor Manufacturing, američke jedinice Mazda Motor Corporation-a "Često se dešava da ako je nešto 90% ispravno, postoji težnja za verovanjem da je dalje poboljšanje ili nepotrebno ili nije vredno tog dodatnog truda. U suprotnosti sa tim, menadžment ukupnog kvaliteta usmeren je ka postizanju nulte greške, misaonog kvaliteta u kome radna snaga teži da pruži proizvod ili uslugu koji tačno odgovaraju željenim standardima". [64, str. 523]

U toku je redefinisavanje koncepta TQM-a u čijoj je osnovi promena pristupa od **menadžmenta kvaliteta** ka **kvalitetu menadžmenta**.

Menadžment kvaliteta obuhvata sve aktivnosti opšte funkcije menadžmenta koji određuje politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti, a ostvaruju se putem planiranja kvaliteta, upravljanja kvalitetom, obezbeđenja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta u okviru sistema kvaliteta. [20, str. 55]

Kvalitet menadžmenta obuhvata celokupnost karakteristika menadžmenta koje se odnose na njegovu sposobnost da ostvari ciljeve efektivnosti i efikasnosti sa minimalnim naporima i uz minimalno korišćenje resursa.

Poređenjem ove dve definicije jasno se vidi suštinska razlika u pristupu: kod prvog je težište na kvalitetu a kod drugog na menadžmentu.

Menadžment ukupnog kvaliteta predstavlja menadžment pristup u kompaniji sa orijentacijom na kvalitet koji obezbeđuje:

- ostvarivanje balansa u ostvarenju očekivanja kupaca, akcionara, zaposlenih, partnera i društva;
- ostvarivanje poslovne izvrsnosti interne organizacije i poslovnih rezultatata;
- kreiranje vizije, misije, dugoročne i kratkoročne strategije;
- liderstvo menadžmenta u primeni TQM koncepta i uspostavljanju komunikacija;
- razvoj i uključivanje svih zaposlenih u proces učenja, kontinualnih poboljšanja i inovacija;
- orijentaciju na kupce i partnerstvo;
- menadžment resursima koji uključuju tehnologiju, opremu, IT, intelektualnu svojinu i finansije.

4.3. Osnove TQM koncepta

TQM je integrisana filozofija menadžmenta i uspostavljena praksa koja, između ostalog, naglašava trajno unapređenje, ispunjavanje zahteva kupaca, smanjenje ponovnog rada, dugoročno razmišljanje, povećano učešće svih zaposlenih i timski rad, redizajniranje procesa, kompetitivni benčmarking, timsko rešavanje problema, konstantno merenje rezultata i bolje odnose sa dobavljačima. [58, str.16]

TQM je nova organizaciona kultura i način mišljenja čiju osnovu predstavlja zahtev za stvaranje vrednosti za kupca, trajno poboljšanje kvaliteta, tačno merenje svake ključne promenljive u poslovnom procesu, radni odnosi bazirani na poverenju i timskom radu. Ovaj koncept je primenljiv u svakoj organizaciji (proizvodnoj, uslužnoj, neprofitnoj, javnoj) i dovodi do poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga, smanjenja troškova, većeg zadovoljstva kupaca i zaposlenih, boljih finansijskih performansi organizacije.

Koncept TQM-a obuhvata sledeće elemente: [26, str.39]

- usmerenost na ljude;
- kontinuirano povećanje zadovoljstva kupaca;
- kontinuirano smanjenje stvarnih troškova;
- sistemski pristup (nije separarno područje ili program);
- horizontalnu povezanost funkcija i odeljenja;
- uključenost svih zaposlenih;
- obuhvatanje lanca dobavljača i lanca kupaca.

Postoji bitna razlika između tradicionalnog pristupa problemu kvaliteta i TQM pristupa što je prikazano u tabeli 5:

Tradicionalni pristup	TQM
Kvalitet je tehničko pitanje	Kvalitet je strateško pitanje
Visok kvalitet troši novac	Visok kvalitet štedi novac
Odgovornost je na odeljenju za kvalitet	Odgovornost je na svim zaposlenima u kompaniji

Cilj je zadovoljiti zahteve	Cilj je neprestano poboljšanje
Kvalitet se meri prosečnim nivoom kvaliteta	Kvalitet se meri sa nula grešaka (zero defects)
Naglasak je na pronalaženju grešaka	Naglasak je na preventivnom delovanju
Kvalitet definiše organizacija	Kvalitet definiše korisnik

tabela 5: Razlika između tradicionalnog pristupa i TQM-a

4.4. Osnovni principi TQM-a

Menadžment u kompaniji čine osnovne poslovne funkcije: marketing, proizvodnja, kvalitet, kadrovi i finansije čijom se sinergijom ostvaruju ciljevi kompanije. Po nivou odlučivanja menadžment se deli na:

- strateški menadžment (bavi se politikom i strategijom kompanije);
- operativni menadžment (bavi se poslovnim procesima, resursima i zaposlenima).

TQM filozofija kvaliteta se bazira na tri osnovna principa:

- raditi prave stvari;
- raditi stvari ispravno prvi put;
- raditi stvari bolje.

Raditi prave stvari je formulacija filozofije strateškog menadžmenta koji utvrđuje viziju, misiju i strateške ciljeve kompanije i akcije za njihovo pretvaranje u realnost. Strateški menadžment predviđa i utvrđuje strategiju – **prave ciljeve** prema kojima se kompanija mora kretati u svojoj delatnosti i gradi **pravi poslovni sistem** koji će obezbediti ostvarenje tih ciljeva. Ukoliko se ne izaberu prave stvari, bez obzira što ih operativni menadžment realizuje ispravno, kompanija ne može ostvariti poslovni uspeh. Bitan zadatak strateškog menadžmenta je i da utvrdi stvari koje nisu urađene a trebalo ih je uraditi kao i gubitke prouzrokovane time a koji vrlo često mogu biti daleko veći od gubitaka pogrešnog činjenja.

Raditi stvari ispravno prvi put je formulacija filozofije operativnog menadžmenta koji se bavi poslovnim procesima u realizaciji proizvoda (usluga) i svodi se u suštini na **rad bez greške**.

Raditi stvari bolje je formulacija menadžmenta koja podrazumeva da menadžment na organizovan način vrši stalnu ocenu mera koje sprovodi i rezultata koji se postužu i na osnovu ovih ocena uspostavlja proces stalnih poboljšanja. Slabosti, propusti i greške se posmatraju kao prilika za poboljšanje a ne samo za sankcionisanje počinioaca.

Pojava greške omogućuje detekciju slabog mesta u poslovnom procesu pa se nakon otklanjanja greške preduzimanjem korektivnih mera, eliminišu i uzroci njene pojave. Pri tome se vrši analiza tog dela poslovnog procesa u cilju njegovog unapređenja.

Prema **Pearce-u** i **Robinson-u** za efikasno implementiranje i sprovođenje TQM-a unutar kompanije neophodno je pridržavati se TQM principa, a to su: [50, str.393-397]

1. Definisanje kvaliteta i vrednosti za kupca

Umesto da se definisanje kvaliteta prepusti individualnoj interpretaciji zaposlenih, oni treba da imaju jasnu definiciju o tome šta kvalitet znači u njihovom radu, u odeljenju i sa stanovišta čitavog preduzeća. Kvalitet treba da se razvija polazeći iz perspektive kupca i da se prenosi kao pisana politika. Razmišljanje u značenju vrednosti za kupca znači da proizvod treba da ima dobre performanse, da je cenom konkurentan i da se obezbeđuje brzo i kad je potreban. Vrednost za kupca se nalazi u kombinaciji sva tri elementa: kvalitet, cena i brzina.

2. Razvoj orijentacije na kupca

Vrednost za kupca je ono što on smatra da je to. Ne treba se oslanjati na sekundarne informacije već na direktne kontakte sa kupcima. Takođe treba prepoznati "interne kupce". Obično manje od 20% dolazi u kontakt sa spoljnim kupcima, dok ostalih 80 % opslužuje interne kupce. Lanac vrednosti predstavlja značajno sredstvo i pomoć u razmišljanju koje je orijentisano na kupca, za prepoznavanje internih i eksternih (krajnjih) kupaca.

3. Usmerenost na poslovne procese preduzeća

To znači da treba detaljno razložiti svaki korak u procesu obezbeđivanja proizvoda ili usluga i pri tome iznalaziti načine da se poboljšaju, umesto usmerenosti na gotove proizvode i usluge. Svaki proces doprinosi vrednosti na neki način i može da se poboljša ili prilagodi tako da pomaže poboljšanju drugih procesa (interni kupci). Mogućnost poboljšanja vrednosti za kupca mogu se iznalaziti posmatrano sa stanovišta pojedinih poslovnih funkcija.

4. Razviti odnose između kupaca i isporučioaca

Ovaj stav sugerise da su isporučioци partneri u ispunjavanju potreba kupaca, a kupci su partneri u davanju inputa, tako da preduzeće i isporučioци mogu upoznati i prevazići očekivanja. Preduzeća ponekad imaju destruktivan pristup ne samo prema isporučioциma već i kupcima, jer se prema njima odnose sa neprijateljstvom.

5. Usvojiti preventivni pristup

Mnoga preduzeća nagrađuju "vatrogasce", a ne one koje požar sprečavaju, i one koji ukazuju na greške po završenom poslu. Umesto toga, menadžment bi trebao da bude nagrađen zato što je preventivno orijentisan i što nastoji da eliminiše rad koji ne stvara dodatnu vrednost.

6. Prihvatiti stav da treba nastojati raditi bez greške

Ovo znači da treba ugraditi stav da "dovoljno dobro" više nije dovoljno dobro. Stav raditi "bez greške" treba da postane standard svakog pojedinca, gde menadžeri treba da koriste svaku priliku da demonstriraju i saopšte značaj ovog imperativa.

7. Prvo pribaviti činjenice

Preduzeća koja su orijentisana na trajno poboljšanje donose odluke na bazi činjenica, a ne na bazi mišljenja. To znači tačno meriti, a često koristiti gotove statističke tehnike za svaku ključnu varijablu u poslovnim operacijama. Merenja treba koristiti za iznalaženje problema u korenu i za eliminisanje uzroka njihovog nastajanja.

8. Podsticati svakog menadžera i zaposlenog na participaciju

Participacija zaposlenih, ovlašćenje, participativno odlučivanje i ekstenzivna obuka za tehnike kvaliteta, statističke tehnike i instrumente merenja su elementi trajnog unapređenja koje koriste preduzeća za podršku i ugradnju opredeljenja za stvaranje vrednosti za kupca.

9. Stvoriti atmosferu potpune uključenosti

Upravljanje kvalitetom ne može biti posao nekolicine menadžera ili jednog odeljenja. Maksimalna vrednost za kupca ne može da se postigne ako se u svim oblastima organizacije simultano ne primeni koncepcija kvaliteta.

10. Težiti kontinuiranom poboljšanju

Sa sve većom globalnom konkurencijom trajno unapređenje kvaliteta postaje faktor koji se ugrađuje u poslovanje preduzeća za 21. vek. Preduzeća su 80-tih godina po sposobnosti izlazenja u susret očekivanju kupca ostvarila konkurentsku prednost. Devedesetih se zahteva sposobnost anticipiranja očekivanja kupaca i da se pruži kvalitetna usluga brže od konkurenata.

4.5. Osnovni elementi TQM-a

Uspeh u implementaciji TQM-a u kompaniji uslovljen je postojanjem 8 osnovnih elemenata: etika, integritet, poverenje, obuka, timski rad, liderstvo, prepoznatljivost i komunikacija. [75] Prema svojoj funkciji, navedeni elementi su podeljeni u četiri grupe [70]:

- Osnovni: etika, integritet, poverenje;
- Gradivni: obuka, timski rad, liderstvo;
- Vezivni: komunikacija;
- Vrhovni: prepoznatljivost.

Osnovni elementi:

TQM je stvoren na osnovu etičkih principa, uzajamnog integriteta i međusobnog uvažavanja, zasnovanih na otvorenosti, poverenju i iskrenosti. Takva kombinacija elemenata predstavlja ključ uspeha primene TQM-a. Svaki od elemenata daje jedinstveni doprinos implementaciji principa TQM koncepta.

1. **Etika** – naučna disciplina koja se odnosi na utvrđivanje moralne strane (dobrih i loših karakteristika) svake situacije. Postoji organizaciona i individualna etika. Organizaciona etika se temelji na poslovnim pravilima ponašanja i odnosu zaposlenih prema kodeksima ponašanja. Individualna etika se odnosi na ličnost i njeno poštovanje etičkih principa.

2. **Integritet** - zasniva se na poštenju, moralu, vrednostima, nepristrasnosti, odanosti, činjenicama i iskrenosti. Ključne karakteristike proizvoda ili usluga su one koje korisnik želi i očekuje da dobije.

3. **Poverenje** – proističe iz etike i integriteta, predstavlja veoma značajnu komponentu TQM-a. Poverenje se povezuje sa potpunim uključivanjem svih zaposlenih u

organizaciji u proces poboljšanja kvaliteta. Poverenje podstiče osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i veće angažovanje zaposlenih. Takođe zahteva donošenje poslovnih odluka na većem organizacionom nivou, preuzimanje rizika u unapređenju kvaliteta od strane pojedinca i stvaranje radne sredine u kojoj kontinualna unapređenja ne dovode do konkurentskih odnosa između zaposlenih. Poverenje predstavlja osnovni uslov prilikom zadovoljavanja potreba kupaca.

Gradivni elementi:

Uspostavljanjem snažne povezanosti etike, integriteta i poverenja, gradivni elementi dovode do prepoznatljivosti organizacije, i obuhvataju:

4. Obuka – veoma je važno da svi zaposleni završe program obuke u cilju postizanja visoke produktivnosti. Menadžeri svakog odeljenja organizacije snose potpunu odgovornost prilikom implementacije TQM-a u svoje odeljenje i prilikom obuke zaposlenih u odgovarajućoj oblasti. Obuka zaposlenih se odnosi na usavršavanje ličnih sposobnosti, timski rad, veštinu rešavanja problema, donošenja odluka, analizu pokazatelja i karakteristika. Cilj koji se postiže kontinualnim treningom i obukom zaposlenih je efikasno poslovanje kompanije.

5. Timski rad – timski rad u TQM-u predstavlja osnovni ključ uspešnog poslovanja. Radom u timovima postiže se brže i kvalitetnije rešavanje problema. Timski rad doprinosi kontinualnom unapređenju procesa i radnih metoda i operacija. Radom u timovima, zaposleni lakše pristupaju rešavanju problema i zajedničkim radom dolaze do željenog rešenja. U TQM-u postoje tri vrste radnih timova:

- tim za unapređenje kvaliteta – tim koji se privremeno osniva i čiji je zadatak rešavanje posebnih dugoročnih problema. Formira se za period od 3 do 12 meseci;
- tim za rešavanje problema – njegov zadatak je rešavanje konkretnih problema i pronalaženje i otklanjanje uzorka tih problema. Formira se za period od 1 nedelje do 3 meseca.
- Radni tim - sastavljen je od manjih grupa specijalista za određene oblasti koji dele radne zadatke i odgovornosti. Formiraju se za rad u trajanju od oko 2 časa u toku radne nedelje.

6. Liderstvo – postoji u svim delovima organizacije i zato predstavlja najvažniji element TQM-a. Liderstvo u TQM-u zahteva menadžera koji poseduje inspirišuću viziju, strategiju prihvaćenu od strane zaposlenih u kompaniji i odgovarajuće vrednosti. Uspešno poslovanje se ostvaruje samo ukoliko menadžeri na pravi način rukovode svojim zaposlenima. Menadžeri moraju razumeti TQM i verovati u njegovu korist, a zatim u isto uveriti i zaposlene. Lider mora biti siguran da su strategija, vrednosti i ciljevi u celokupnoj organizaciji postavljeni na pravi način. Neophodno je da TQM pristup bude prihvaćen i vođen od strane vrhovnog menadžmenta organizacije. Zahtev za stvaranjem i razvijanjem potpunog kvaliteta, postavljanje ciljeva prema mogućnostima kompanije, stvaranje i razvoj dobro definisanog sistema i metoda rada, proizilazi iz zahteva vrhovnog menadžmenta kompanije.

Vezivni elementi:

7. Komunikacija – komunikacija predstavlja vezu između svih elemenata TQM-a. Komunikacija znači razumeti ideju koju pošiljalac prosleđuje primaocu. Uspeh u primeni TQM-a zavisi od komunikacije između članova organizacije, snabdevača i

kupaca, praćeno uzajamnom komunikacijom članova organizacije. Neophodno je da razmena informacije bude jasna, nedvosmislena i pravovremena. Postoji više tipova komunikacije:

- **Silazna** – sastoji se od prezentacija i diskusija, na taj način menadžment upoznaje svoje zaposlene sa principima TQM-a;
- **Uzlazna** – kroz ovaj vid komunikacije radnici i menadžeri nižih nivoa predlažu svoje ideje višim menadžerima;
- **Horizontalna** – komunikacijom se prevazilaze postojeće barijere između raznih odeljenja unutar organizacije, ostvaruje se povezanost sa kupcima i dobavljačima.

Vrhovni elementi :

8. **Prepoznatljivost** – zaposleni teže pronalaženju načina kako bi se oni i njihovi radni timovi na određeni način istakli. Osnovni zadatak menadžera je pronalaženje pravih saradnika, čime se dobija na sopstvenom značaju, kvalitetu i produktivnosti. Prepoznatljivost se stiče nakon izvršene akcije koju je zaposleni predložio. Osnovnu prepoznatljivosti predstavlja odgovarajuća kombinacija faktora: način (lična pohvala od strane višeg menadžmenta, prijemi, pohvalnice ili diplome), mesto (dobri radnici mogu biti proglašeni od strane odeljenja i pogona u kome rade ili vrhovnog menadžmenta) i vreme (proglašenje pohvale na sastancima, proslavama i večerama).

V KONCEPTI I MODELI TQM-a

5. 1. Deming-ov TQM koncept

Dr W.E.Deming, matematičar i fizičar, dvadesetih godina prošlog veka radio je u ministarstvu poljoprivrede, kada se u Western Electric-u upoznao sa A.Shewart – om, tvorcem teorije kontrolnih karata. Posle toga godinu dana je proveo na univerzitetu, izučavajući teoriju statistike i eksperimenta, R.Fisher-a. Na ovaj način je generisao ekspertsku znanja iz statističke kontrole kvaliteta i teorije uzorkovanja za statističku kontrolu kvaliteta. Odmah je počeo sa stručnim seminarima za zaposlene u AT&T, ministarstvu poljoprivrede i nacionalnoj (američkoj) organizaciji za standardizaciju. Za vreme drugog svetskog rata definisao je i držao širom Amerike seminare iz primene Shewart-ovih kontrolnih karata, za više od 10.000 industrijskih inženjera, kontrolora i proizvodnih radnika. Tada je prvi put promovisao svoj poznati PDCA ciklus, da bi od 1946. godine u okviru ASQC nastavio navedene kurseve. Posle drugog svetskog rata, napustio je vladinu administraciju i osnovao sopstvenu konsultantsku firmu. Jedan od njegovih klijenata, ministarstvo inostranih poslova SAD, ga je 1947. godine, na zahtev japanske vlade, poslalo u ovu zemlju da stručno pomogne obnovi japanske razrušene privrede. On je odmah počeo sa seminarima iz statističke kontrole kvaliteta i novog koncepta kvaliteta u okviru JUSE (Japan Union Sciences and Engineers) – japansko udruženje naučnika i inženjera i ove kurseve je držao za japanske menadžere i inženjere. JUSE je u njegovu čast, a zbog doprinosa postavljanju i primeni novog koncepta kvaliteta u japanskoj industriji, ustanovilo 1951. godine, japansku nacionalnu nagradu za kvalitet – Deming-ova nagrada. E. Deming je umro 20. decembra 1993. godine.

Deming je podučavao japanske top menadžere kako da unaprede dizajn, kvalitet proizvoda i prodaju putem različitih metoda pri čemu mu je osnovni moto bio "Poboljšanje kvaliteta će smanjiti troškove a u isto vreme će povećati produktivnost i učešće na tržištu".

Prema Demingu "sve počinje i završava se sa kupcem koji je i najvažniji činilac na proizvodnoj liniji" što znači da sve aktivnosti kompanije treba da budu usmerene prema jednom cilju a to je da se u proizvod (uslugu) ugradi ono što kupac smatra vrednošću. Mogućnost unapređivanja kvaliteta zavisi pre svega od sposobnosti menadžera da upravljaju sistemima i procesima.

Neizbežne varijacije u proizvodnim procesima nastaju kao posledica opštih i posebnih uticaja. Neadekvatna tehnologija, loše izabran materijal, loše projektovan proizvod, predstavljaju opšte uticaje dok pod posebne uticaje spada pre svega nedostatak znanja koje predstavlja odgovornost izvršilaca. Deming je u toku svojih istraživanja došao do zaključka da su menadžeri i njihovi propusti gotovo isključivi uzročnici problema vezanih za kvalitet u gotovo 84-95% slučajeva. Prema Demingu neodgovornost menadžera u planiranju i predviđanju dinamike promena je glavni uzrok prekomerne potrošnje resursa, neadekvatnog angažovanja radne snage i mašina, što dovodi do povećanja troškova proizvodnje, a samim tim i cene koju potrošač treba da plati.

Deming je osnove TQM koncepta definisao u sledećih 14 tačaka:[31]

1. Stvoriti konstantnost i svrhu poboljšanja proizvoda i usluga, sa ciljem postizanja i zadržavanja kompetentnosti i kreiranja novih poslova;
2. Usvojiti novu filozofiju. Menadžeri moraju prihvatiti izazov, moraju shvatiti svoje obaveze i biti lideri u promenama. Kvalitet je dugoročni cilj;
3. Prekinuti zavisnost od masovne kontrole. Ugraditi kvalitet u proizvod;
4. Prekinuti ustaljenu praksu ocene samo na osnovu cene. Umesto toga potrebno je minimizirati ukupne troškove. Potrebno je razvijati partnerstvo sa snabdevačima na osnovu uvažavanja i poverenja;
5. Konstatno i stalno poboljšavati sistem proizvodnje;
6. Ustanoviti moderne metode obuke i treninga na poslu;
7. Ustanoviti liderstvo;
8. Otkloniti strah, kako bi svi radili efektivno za svoju kompaniju;
9. Srušiti barijere između odeljenja;
10. Eliminirati radne slogane za zaposlene;
11. Eliminirati radne standarde i numeričke kvote. Zameniti ih liderstvom;
12. Ukloniti barijere koje zaposlene lišavaju prava na radni ponos;
13. Konstruisati ambiciozni program obrazovanja i obuke;
14. Postići transformaciju kroz angažovanost svih zaposlenih. Organizovati se za kvalitet.

Deming smatra da se sistemsko upravljanje i poboljšanje kvaliteta odvija prema ciklusu koji obuhvata:

- planiranje;
- implementaciju planiranog;

- proveru (proučavanje postignutog);
- primenu korektivne mere.

Ovaj koncept je prvi primenio Walter Shewhart ali ga je dalje razvijao i popularizovao W.E.Deming. Japanski naučnici Ishikawa i Kondo su ga nazvali Demingov ciklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) koji je prikazan na slici 3: [60, str.137]



slika 3: Demingov P - D - C - A ciklus

PDCA ciklus se zasniva na postavci da veliki deo poslova predstavlja ponavljanje onoga što je već ranije urađeno. Čak i oni zadaci koji se smatraju potpuno novim u suštini sadrže mnoge elemente koji su identični ili slični stvarima koje su već rađene. Poboljšanje kvaliteta se sastoji uglavnom od pažljivog i sistematičnog ispitivanja metoda kojima je već nešto rađeno, provera dobijenih rezultata i ispravljanja otkrivenih nedostataka. Prema Demingovom kružnom ciklusu, ako rezultati ne odgovaraju projektovanim, izvorni plan se modifikuje, novi plan se implementira, novonastali rezultati se proveravaju, a potom se po potrebi vrše korektivne mere. Dosledna primena PDCA ciklusa vodi uspešno obavljenom poslu.

5.2. Juran-ov TQM koncept

Joseph M. Juran je svoju inženjersku karijeru počeo u AT&T, da bi u periodu od 1920 do 1930. godine radio u timu Western Electric's kompanije za proizvodnju telefona, u njihovom odeljenju za kontrolu kvaliteta. Tu je otpočeo svoju profesionalnu

karijeru u oblasti kontrole kvaliteta, da bi na sebe skrenuo pažnju naučne i stručne javnosti, 1951. godine, kada je izdao knjigu: **Priručnik za upravljanje kvalitetom**, koja je do danas doživela šesnaest izdanja. Ona je posebno privukla pažnju JUSE stručnjaka, pa su je oni odmah preveli na japanski jezik i počeli prema njoj da drže seminare za svoje stručnjake. Posle toga 1954. godine J. Juran dolazi u Japan i drži prve cikluse predavanja japanskim menadžerima i inženjerima. Kasnije, zajedno sa K. Ishikawa-om i drugim japanskim stručnjacima, otpočinje organizovan rad na kontinualnom unapređenju kvaliteta u japanskoj privredi. Danas, J. Juran ima sopstveni Institut za kvalitet u Americi.

Juran smatra da je kvalitet pre svega 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.

Prema Juranu TQM je sistem aktivnosti koji ima za cilj postizanje sledećih rezultata: [27, str.48]

- zadovoljni kupci;
- osposobljeni zaposleni;
- veći prihod;
- minimizirani troškovi.

Juranov TQM koncept se zasniva na 5 osnovnih stubova: [72]

- unutrašnji korisnik;
- troškovi kvaliteta;
- spirala kvaliteta;
- trilogija kvaliteta;
- skokoviti napredak.

Unutrašnji korisnik. Juran smatra da se u svakoj fazi proizvodnog procesa može primeniti model *isporučilac - proces - korisnik* čime se dolazi do toga da je svaka osoba unutar proizvodnog lanca **unutrašnji korisnik** ali i *isporučilac* za narednog izvršioca. Ovako rastavljen proizvodni lanac pruža mogućnost da se unapređenje kvaliteta primeni na svakog zaposlenog pojedinačno.

Troškovi kvaliteta. Prema Juranu troškovi kvaliteta su troškovi koji nastaju kada se stvari ne urade dobro prvog puta i mogu se svrstati u tri grupe:

- **Troškovi neusaglašenosti** (škart, dorada, korektivne mere, garancije, žalbe kupaca, gubitak kupaca);
- **Troškovi procene** (kontrola, proveru pridržavanja standarda i tehničkih specifikacija, traženje uzroka);
- **Troškovi prevencije** (obuka zaposlenih, preventivne provere, unapređenje procesa).

Spirala kvaliteta podrazumeva neprestanu aktivnost koja uključuje istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, projektovanje, planiranje proizvodnje, nabavku, procesnu kontrolu, završnu kontrolu i ispitivanje, prodaju i povratnu informaciju od strane kupaca. Brojne međuzavisnosti između navedenih funkcija ukazuju na neophodnost upravljanja kompletnim menadžmentom kvaliteta u celoj kompaniji, na svim nivoima. Vrlo je bitno da top menadžment pokaže svim zaposlenima svoju istinsku nameru da implementira TQM.

Trilogija kvaliteta je koncept prema kome se upravljanje kvalitetom zasniva na tri osnovna procesa: [27, str. 49]

- planiranje kvaliteta;
- kontrola kvaliteta;
- unapređenje kvaliteta.

Planiranje kvaliteta je ključni segment kontinualnog poboljšanja performansi proizvoda i procesa. Neadekvatno planiranje kvaliteta može dovesti do:

- gubitka dela prodaje zbog konkurencije u kvalitetu;
- povećanja ukupnih troškova zbog niskog kvaliteta (pritužbe kupaca, popravke grešaka, loma, sudske parnice vezane za pouzdanost proizvoda, itd.);
- pretnje društvu (zagađenje čovekove okoline usled ispuštanja otrovnih gasova, otpadnih voda, eksplozije, radijacije, itd.).

Menadžeri mogu minimizirati ove troškove ukoliko se njihovo planiranje zasniva na kvalitetu.

Primarni rezultat planiranja kvaliteta treba da je zadovoljstvo kupaca. Planiranje kvaliteta prema Juranu uključuje sledeće:

- identifikacija internih i eksternih kupaca;
- određivanje potreba kupaca;
- razvoj onih karakteristika proizvoda koji će zadovoljiti potrebe kupca;
- utvrđivanje ciljeva kvaliteta kojima se zadovoljavaju potrebe kupaca i dobavljača uz ostvarivanje minimalnih troškova;
- razvijanje procesa koji će proizvoditi proizvode zahtevanih karakteristika;
- dokazivanje sposobnosti procesa, tj. da proces može postići ciljeve kvaliteta u operativnim uslovima.

Planiranje kvaliteta počinje identifikacijom kupaca i u svom

fokusu ima njihovo zadovoljstvo kupljenim proizvodom. Da bi se zadovoljstvo kupaca postiglo potrebno je kontinuirano poboljšavati procese.

U tabeli 6 date su karakteristike tradicionalnog planiranja i planiranja baziranog na kvalitetu:

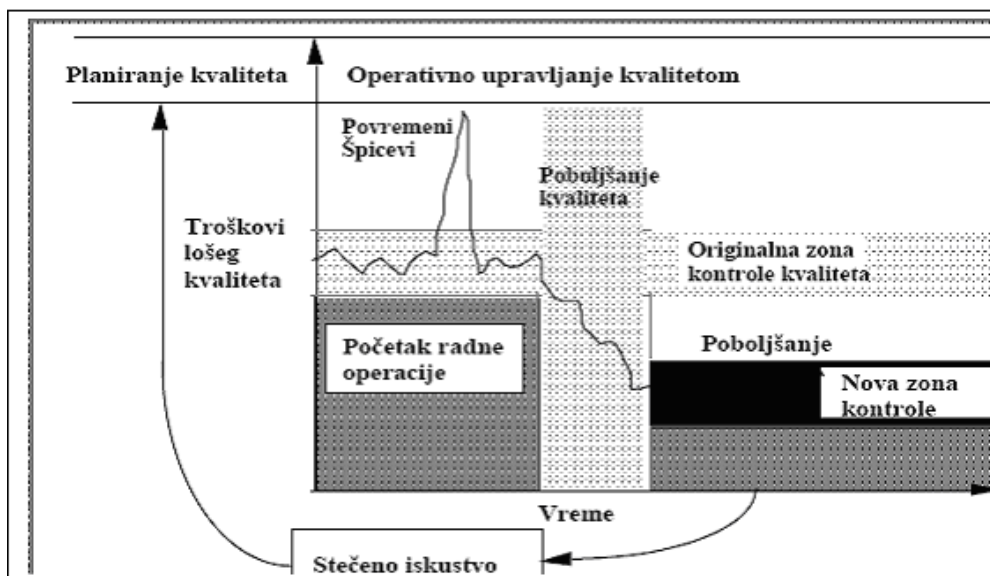
TRADICIONALNO	BAZIRANO NA KVALITETU
Kvalitet je skup za proizvodnju	Kvalitet snižava troškove
Kontrola (inspekcija)	Prevenција
Radnici otkrivaju defekte	Sistem otkriva defekte
Optimizacija od strane eksperata	Nijedan proces nikad nije optimalan
Standardi, kvote, ciljevi	Eliminacija kvota i ciljeva
Upravljanje pomoću straha od gubitka posla	Eliminacija straha
Zaposleni su trošak	Zaposleni su resurs
Kupovina od dobavljača koji nudi najnižu cenu	Kupovina na bazi najnižih ukupnih troškova

tabela 6: Razlika između tradicionalnog i planiranja baziranog na kvalitetu

Kontrola kvaliteta sadrži izbor predmeta kontrole i jedinice za merenje, utvrđivanje seta ciljeva, stvaranje senzora, merenje aktuelnih performansi, interpretiranje razlika i preduzimanje akcija da bi se te razlike otklonile.

Unapređenje kvaliteta uključuje dokazivanje postojanja potrebe, identifikovanje projekata, organizovanje projektnih timova, dijagnostikovanje uzroka, obezbeđivanje poboljšanja i dokaza njegove delotvornosti, postupak u slučaju otpora promenama, kontrolu obezbeđenja napredovanja.

Na slici 4 su prikazana tri univerzalna procesa Juranove trilogije kvaliteta: [31,str.14]



slika 4 : Juranova trilogija kvaliteta

Trilogija kvaliteta se odnosi na procese menadžmenta kvalitetom i ona jasno razgraničava funkciju menadžmenta i proizvodne funkcije. Funkcija menadžmenta treba da planira šta treba da se uradi, da upravlja tako da se uradi ono što je planirano i da zatim predloži poboljšanje da bi se postigao novi nivo upravljanja. Proizvodna funkcija treba da planira šta treba da se uradi, da proveriti da li je urađeno ono što je planirano, uporedi to sa planiranim i deluje na razliku.

Skokoviti napredak predstavlja korenito poboljšanje performansi kompanije, sa vidnim diskontinuitetom u odnosu na postojeće stanje dok su priraštajna (operativna) poboljšanja deo redovnih aktivnosti svih zaposlenih.

5.3. Crosby-ev TQM koncept

Philip B. Crosby, je svoju profesionalnu karijeru u oblasti kvaliteta, počeo kao inženjer kontrole na liniji montaže u ITT korporaciji. Posle izdanja svoje knjige: "**Kvalitet je besplatan**", 1979. godine, napustio je ITT korporaciju i osnovao Philip Crosby Asocijaciju. Ona je postala poznata po tome što je lansirala poseban sistem obuke, kroz dvodnevne seminare za drugi nivo (izvršni) menadžera, pod nazivom: Koledž kvaliteta. 1989. godine on je osnovao Institut, koji je, posle njegovog odlaska u penziju, 1991. godine, ustanovio sopstvenu nagradu za kvalitet: "Fanatik kvaliteta", za one kompanije, koje su načinile najveće rezultate u unapređenju kvaliteta, po TQM modelu Crosby-ja. Međutim, mora se reći da je njegov TQM model pretrpeo kritike, kao suviše komercijalizovani i uniformni prilaz unapređenju kvaliteta. Crosby je preminuo u aprilu 2002. godine.

On je identifikovao neke važne principe i prakse za uspešno izvođenje programa poboljšanja kvaliteta koji uključuju učešće menadžmenta, odgovornost menadžmenta za kvalitet, priznavanje zalaganja zaposlenima, smanjenje troškova kvaliteta, prevenciju troškova, procenu troškova, stavljanje akcenta na prevenciju u odnosu na inspekciju nakon pojave greške i promovisao proizvodnju sa nula defekata (zero defects).

Prema Crosby -ju greške u proizvodnji nastaju iz dva razloga:

- zbog nedostatka znanja;
- zbog nedostatka pažnje.

Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenih mogu eliminisati prvi razlog. Drugi razlog se može eliminisati ukoliko su zaposleni lično opredeljeni za visok kvalitet i pridaju pažnju detaljima.

Posebno je bitan način upravljanja u cilju poboljšanja kvaliteta. Ključ poboljšanja kvaliteta je u promeni razmišljanja menadžmenta gde su razumevanje, opredeljenje i komunikacija ključni.

Crosby je predstavio **mrežu zrelosti upravljanja kvalitetom** kojom se mogu koristiti organizacije da bi procenile svoje upravljanje kvalitetom. Unutar mreže zrelosti postoji 5 stadijuma: neodređenost, buđenje, prosvetljenje, mudrost i određenost. Mreža zrelosti upravljanja kvalitetom i mere troškova kvaliteta su glavni upravljački alati za procenu statusa kvaliteta. [66, str. 73]

Crosby predlaže program u 14 koraka koje treba da sprovede kompanija u cilju poboljšanja kvaliteta svojih proizvoda:

- 1.** Poboljšanje kvaliteta je obaveza menadžmenta;
- 2.** Formirati timove za unapređenje kvaliteta;
- 3.** Vršiti stalna merenja kvaliteta;
- 4.** Utvrditi trošak procene kvaliteta;
- 5.** Stvoriti svest o kvalitetu kod svih zaposlenih u kompaniji;
- 6.** Blagovremeno korektno delovati;
- 7.** Planirati proizvodnju sa nula defekata;
- 8.** Obučiti supervizore;
- 9.** Neispravnost u radu jednaka nuli;
- 10.** Svi zaposleni teže postizanju zadatih ciljeva;
- 11.** Ukloniti uzroke kvarova;
- 12.** Odati priznanje zaposlenima za postignute ciljeve;
- 13.** Organizovati savetovanje o kvalitetu;
- 14.** Uraditi sve iz početka na isti način.

5.4. Feigenbaum -ov TQM koncept

Feigenbaum je, takođe, jedan od najpoznatijih stručnjaka iz oblasti kvaliteta 50-tih godina prošlog veka. On koristi termin **potpuna kontrola kvaliteta (TQC)** umesto termina **potpuno upravljanje kvalitetom (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.

Efektivno upravljanje kvalitetom se sastoji od 4 glavne faze:

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

Dobar TQC zahteva visok stepen funkcionalne integracije između zaposlenih, mašina i informacija. Sistemski pristup kvalitetu je takođe bitan. Sistem potpunog kvaliteta se definiše kao utvrđena organizaciona struktura sistema, koja je efikasno dokumentovana, ima integrisane tehničke i upravljačke procedure, a nastala je u cilju vođenja koordiniranih aktivnosti ljudi i mašina uz informacije organizacije na najbolji i najpraktičniji način, da bi se osiguralo zadovoljstvo kupaca pri čemu se vodilo računa o ekonomskim efektima i troškovima. [66, str. 74]

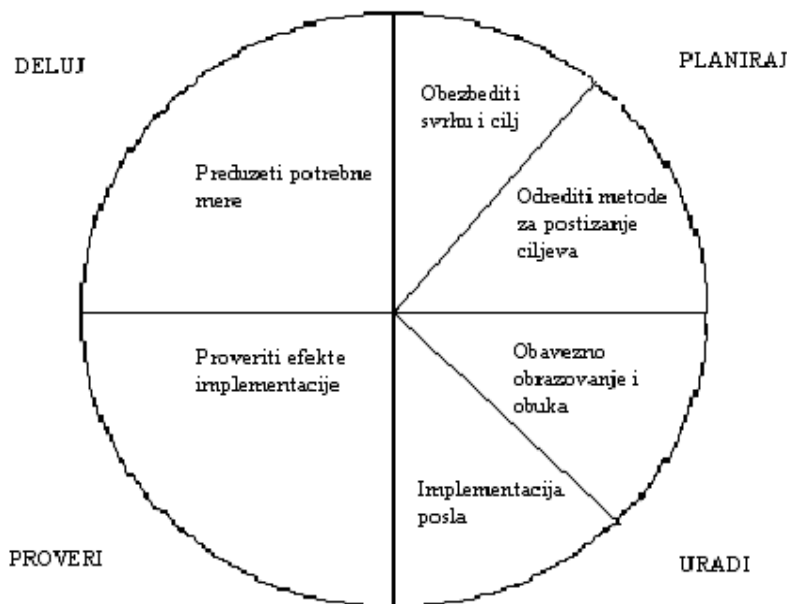
Feigenbaum smatra da napore treba usmeriti prema prevenciji lošeg kvaliteta a ne na detekciju istog pošto je nastao. Zaposlene treba nagrađivati za predloge za poboljšanje kvaliteta a kvalitet treba da bude posao svih zaposlenih.

5.5. Ishikawa -in TQM koncept

Dr K. Ishikawa je najpoznatiji japanski naučnik iz oblasti kvaliteta, student Deminga sa kojim je radio 50-tih godina prošlog veka na unapređenju kvaliteta u japanskim kompanijama.

On je proširio Demingov kružni tok PDCA sa 4 na 6 koraka: [69]

1. Obezbediti svrhu i cilj;
2. Obezbediti metode za postizanje ciljeva;
3. Obavezno obrazovanje i obuka;
4. Implementacija posla;
5. Proveriti efekte implementacije;
6. Preduzeti potrebne mere



slika 5: Ishikawa-in kružni tok

Prema Ishikawi učešće zaposlenih i edukacija su ključni faktori u uspešnoj primeni TQM-a pri čemu kvalitet počinje i završava se sa edukacijom. Osnov za izbor dobavljača treba da bude kvalitet a ne cena. Izrada dijagrama treba da se obavlja u timu (4 do 8 zaposlenih) kojim rukovodi vođa tima.

Ishikawin koncept TQM-a sardži sledećih 6 principa: [66, str. 74-75]

1. Kvalitet je na prvom mestu;
2. Orijentacija prema kupcu a ne prema proizvođaču;
3. Orijentacija prema kupcu ruši barijeru podela na sektore;
4. Korišćenje činjenica i podataka za primenjivanje statističkih metoda;
5. Ceniti humanost kao filozofiju;
6. Upravljanje međufunkcijama.

Iz napred navedenih koncepata TQM-a se vidi da svaki od autora ima svoj jedinstven pristup. Međutim, svi navedeni autori imaju 6 zajedničkih tačaka u konceptu TQM-a koji su dati u tabeli 7: [66, str. 75]

Odgovornost menadžmenta	Odgovornost menadžmenta je da osigura opredeljenost, vođstvo, motivaciju i prikladnu podršku tehničkim i ljudskim procesima. Odgovornost top-menadžmenta je da odredi okruženje i okvir operacija unutar organizacije. Imperativ je da menadžment podstiče uključivanje zaposlenih u poboljšanje kvaliteta, da razvija kulturu kvaliteta promenom percepcije i odnosa prema njoj.
Planiranje	Naglašene su aktivnosti strategije, politike i procene na nivou organizacije.
Edukacija i osposobljavanje	Naglašena je važnost edukacije i osposobljavanja zaposlenih, u cilju promene ponašanja zaposlenih, odnosa, unapređivanja sposobnosti zaposlenih pri izvršavanju zadataka.

Poboljšanje	Cilj svih zaposlenih u poslovnom sistemu trebalo bi da bude stalno poboljšanje proizvoda, procesa i sistema kao celine, a pritom primjenjujući poznate osnovne i složene koncepte i alate stalnog poboljšanja.
Kontrola procesa	Vrlo je važno kontrolisati procese i poboljšavati sistem kvaliteta i oblikovanja proizvoda. Naglasak je stavljen na prevenciju pojave grešaka, a ne kontrolu nakon njihove pojave.
Sistemska pristup	Kvalitet je sistemska aktivnost na nivou organizacije, a ide od dobavljača do klijenata. Sve funkcionalne aktivnosti, kao: marketing, oblikovanje, proizvodnja, kontrola, otprema, montaža i uslužne delatnosti, moraju biti uključene u napore za poboljšanje kvaliteta.

tabela 7: Zajedničke tačke TQM koncepta najpoznatijih gurua kvaliteta

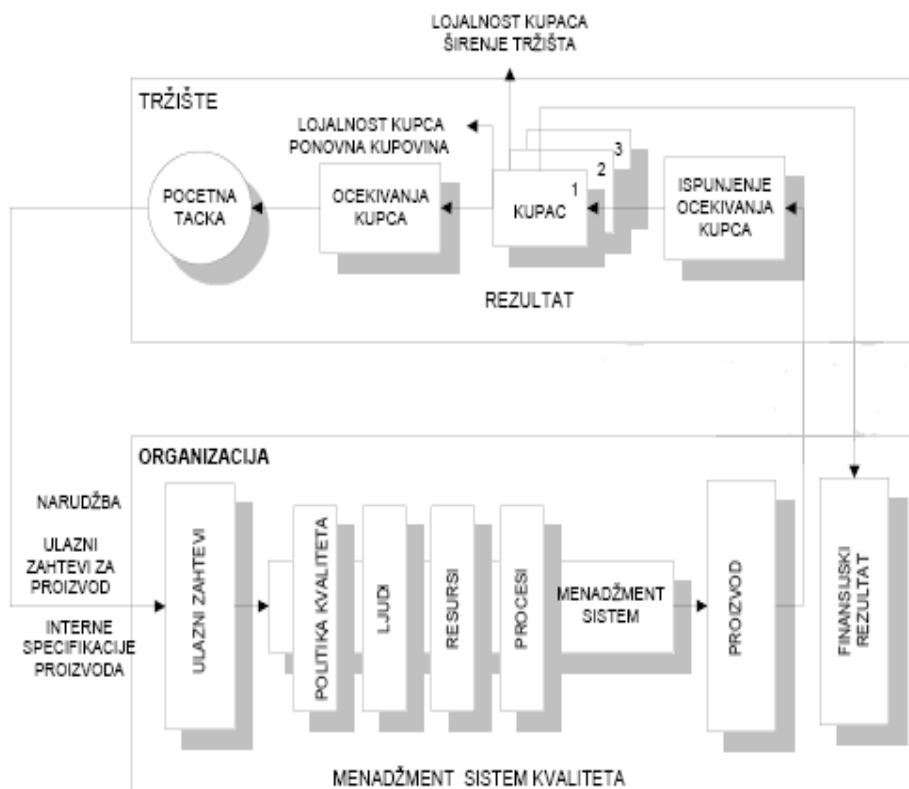
Osim sličnosti u TQM konceptima navedenih gurua kvaliteta uočava se da postoji i razlika u njihovoj usmerenosti prema kupcima, isporučiocima, vrednostima, sa posebnim naglaskom na procese, ljude, performanse, gde dominiraju faktori kao što su: upravljanje, odstupanje, pogodnost za upotrebu, usklađenost sa zahtevima, upravljanje totalnim kvalitetom, gubitak kvaliteta, itd. Različitost u TQM konceptima gurua kvaliteta prikazana je u tabeli 8. [31, str.20]

Autor	Usmerenost na	Naglasak na	Dominantan faktor
Deming	kupca	procesima	upravljanje odstupanjima
Juran	kupca	ljudima	pogodnost za namenu (upotrebu)
Crosby	isporučioca	performansama	usklađenost sa zahtevima (zero defects)
Feigenbaum	kupca	procesima	upravljanje totalnim kvalitetom (zadovoljenje očekivanja klijenata)
Ishikawa	vrednost	ljudima	upravljanje kvalitetom u celoj kompaniji/seminari kvaliteta

tabela 8: Razlike u TQM konceptima najpoznatijih gurua kvaliteta
5.6. TQM modeli

Osnovni cilj svake kompanije je da njen proizvod zadovolji i prevaziđe zahteve, potrebe i očekivanja kupca kako bi se postigla njegova dugoročna lojalnost. Da bi se to

ostvarilo, poslovni proces u kome se realizuje svaki proizvod mora biti postavljen u elementarni TQM model prikazan na slici 6. [19, str.122]



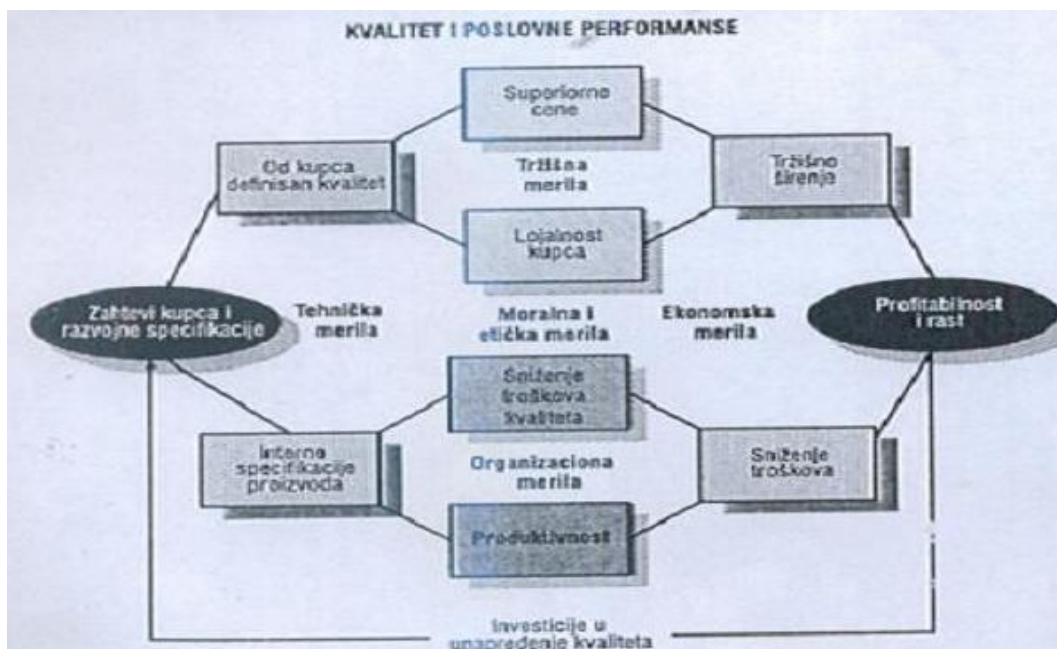
slika 6:Elementarni TQM model

Početna tačka svakog poslovnog procesa je na tržištu gde se utvrđuju zahtevi, potrebe i očekivanja kupaca koji se zatim "prevode" u parametre poslovne funkcije kompanije (tehničke specifikacije, karakteristike, programi, planovi, itd.)

Sistem kvaliteta po ISO 9000 strukturiira poslovne procese i veze između njih tako da u potpunosti budu utvrđeni, preneseni i zadovoljeni zahtevi kupaca, tj. da kompanija na tržištu nudi kupcu proizvod kojim je on zadovoljan. Zadovoljstvo kupca za kompaniju znači finansijski rezultat, lojalnost kupca znači ponavljanje narudžbi i dalje tržišno širenje.

Odnosi između kvaliteta, profitabilnosti i tržišnog širenja prikazani su na slici 7. [20, str.57] Model odnosa kvaliteta i poslovnih performansi sadrži raspored odgovarajućih poslovnih merila u njemu.

Tehnička merila predstavljaju zahteve kupaca za određenim performansama proizvoda i interne tehničke specifikacije proizvoda.



slika 7: Kvalitet i poslovne performanse

Organizaciona merila se odnose na upravljanje procesima i resursima uz primenu sistema kvaliteta po standardu ISO 9000 što vodi ka sniženju troškova kvaliteta, povećanju produktivnosti i sniženju ukupnih troškova poslovanja.

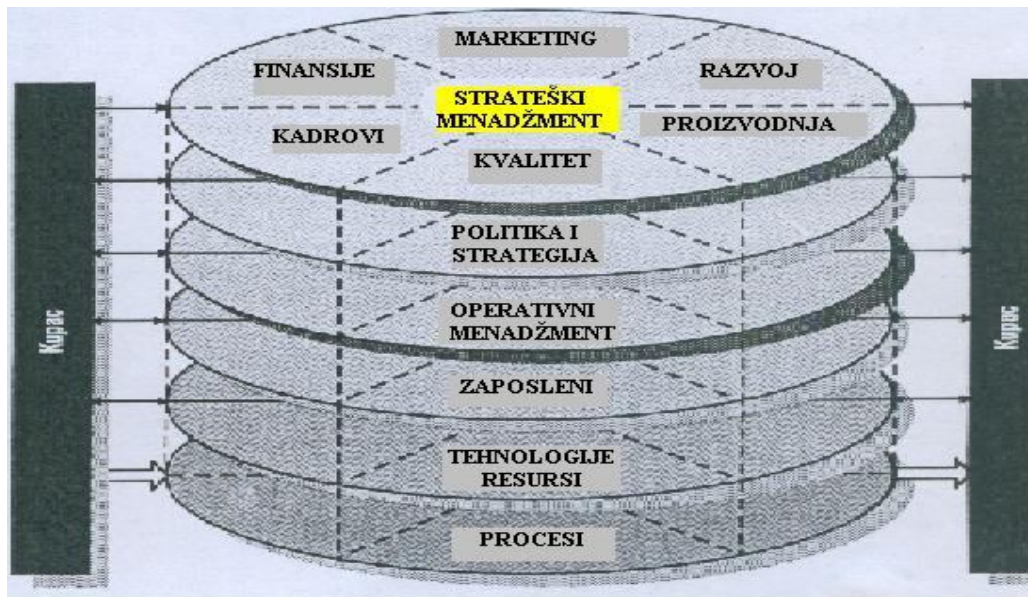
Tržišna merila utvđuju kvalitet i inovativnost proizvoda kao suštinske faktore koji vode ka zadovoljenju kupca superiornim tržišnim cenama i tržišnom širenju.

Ekonomska merila se odnose na povećanje profitabilnosti kompanije koje je uslovljeno superiornim kvalitetom i tržišnim širenjem sa jedne strane i povećanjem produktivnosti uz sniženje ukupnih troškova poslovanja sa druge strane.

Etička i moralna merila odnose se na društvenu odgovornost koja obavezuje kompaniju da njen proizvod, proizvodnja i sistem poslovanja zadovoljavaju društveni moral i profesionalnu etiku.

Investiranje dela profita kompanije u unapređenje kvaliteta kroz TQM obezbeđuje dugoročan rast kompanije što je imperativ svake kompanije.

Poslovne funkcije se odvijaju po celoj vertikali od strateškog do operativnog nivoa. U svakoj kompaniji postoji menadžment mozaik koji se po vertikali može segmentirati na četiri nivoa (strategija, procesi, tehnologije, zaposleni) a po horizontali na šest poslovnih funkcija (proizvodnja, razvoj, marketing, finansije, kadrovi, kvalitet). Osnovni problem je kako obezbediti efektivnu vezi između svakog od 24 segmenta. Na slici 8 je prikazana veza vertikalnog i horizontalnog menadžmenta. [19, str. 120]



slika 8: Veza vertikalnog i horizontalnog menadžmenta

Da bi se ostvarile efektivne veze između 24 navedenih segmenata (koji se dodatno segmentiraju na organizacione jedinice nižeg nivoa) potrebno je uspostaviti usklađene vertikalne i horizontalne menadžment veze. Klasična organizacija kompanija koja je funkcionalna i vertikalno orijentisana uspostavlja samo vertikalne unutarfunkcionalne veze, dok je za uspostavljanje horizontalnih veza, koje prate odvijanje poslovnih procesa, potrebna druga vrsta organizacije.

TQM gradi efektivnu vezu između ključnih elemenata organizacije i uspostavlja 3 bazna procesa u kompaniji:

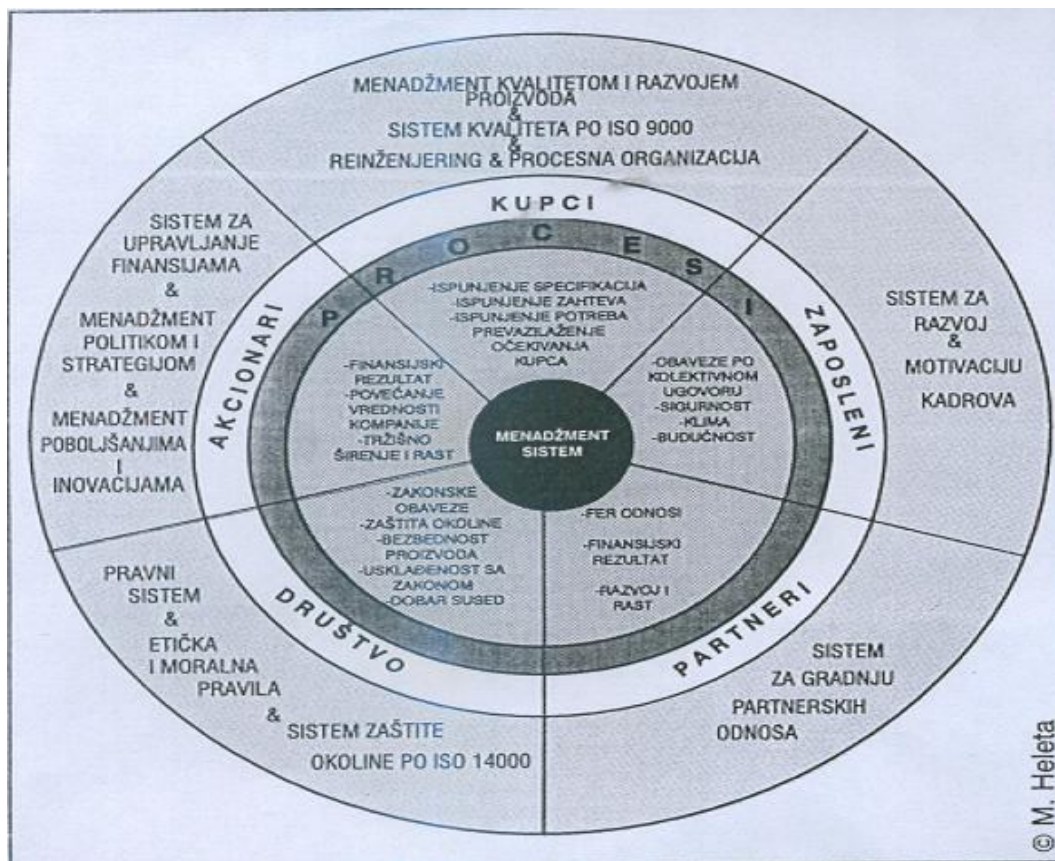
- **vertikalni menadžment politikom i strategijom** kojim se ostvaruju veze između nivoa uz timski rad menadžera i zaposlenih unutar svake poslovne funkcije po vertikali. To je vertikalni bazni TQM proces koji sadrži akcije potrebne za pretvaranje utvrđene vizije, misije i strateških ciljeva u realnost koja se realizuje u poslovnim procesima;
- **horizontalni menadžment poslovnim procesima** kojim se ostvaruju horizontalne veze između poslovnih funkcija uz timski rad menadžera i zaposlenih. To je horizontalni bazni TQM proces koji je orijentisan prema kupcu i realizaciji proizvoda. Elementi ovog procesa koji obezbeđuju njegovu efektivnost i efikasnost su:
 - **reinženjering poslovnih procesa** koji predstavlja fundamentalnu promenu načina razmišljanja, radikalan redizajn poslovnih procesa u cilju postizanja bitnih unapređenja na planu kvaliteta, troškova, uslužnosti, brzine, itd;
 - **procesna organizacija**, koja je horizontalna i multifunkcionalna i na čijem je kraju i početku kupac;
 - **sistem kvaliteta po ISO 9000** kojim je definisan način odvijanja poslovnih procesa sa tačno definisanim tačkama kontrolisanja, ispitivanja, preispitivanja, verifikacije i vrednovanja čime se obezbeđuje zahtevani kvalitet i postiže poverenje kod kupaca da će svi zahtevi biti ispunjeni.

- **menadžment kontinualnim poboljšanjima i inovacijama** koji se sastoji od samoocenjivanja preduzetih mera i postignutih rezultata i poređenja sa performansama drugih kompanija, učenju, skokovitim i priraštajnih poboljšanja i inovacija.

Proces kontinualnih poboljšanja i inovacija je multidimenzionalan proces kojim se dolazi do trajnih rešenja, povećanja konkurentnosti kompanije i ostvaruju se dugoročni rezultati.

TQM predstavlja koncept koji istovremeno obezbeđuje kvalitet horizontalnih i vertikalnih procesa i kontinualnih poboljšanja i inovacija koje dovodi u međusobni sklad.

Na slici 9 prikazana je struktura potpunog TQM koncepta kompanije[20,str.60]:



slika 9: Struktura TQM koncepta

Da bi se ostvarili ciljevi TQM-a potrebno je u kompaniji izgraditi sisteme koji se sastoje od:

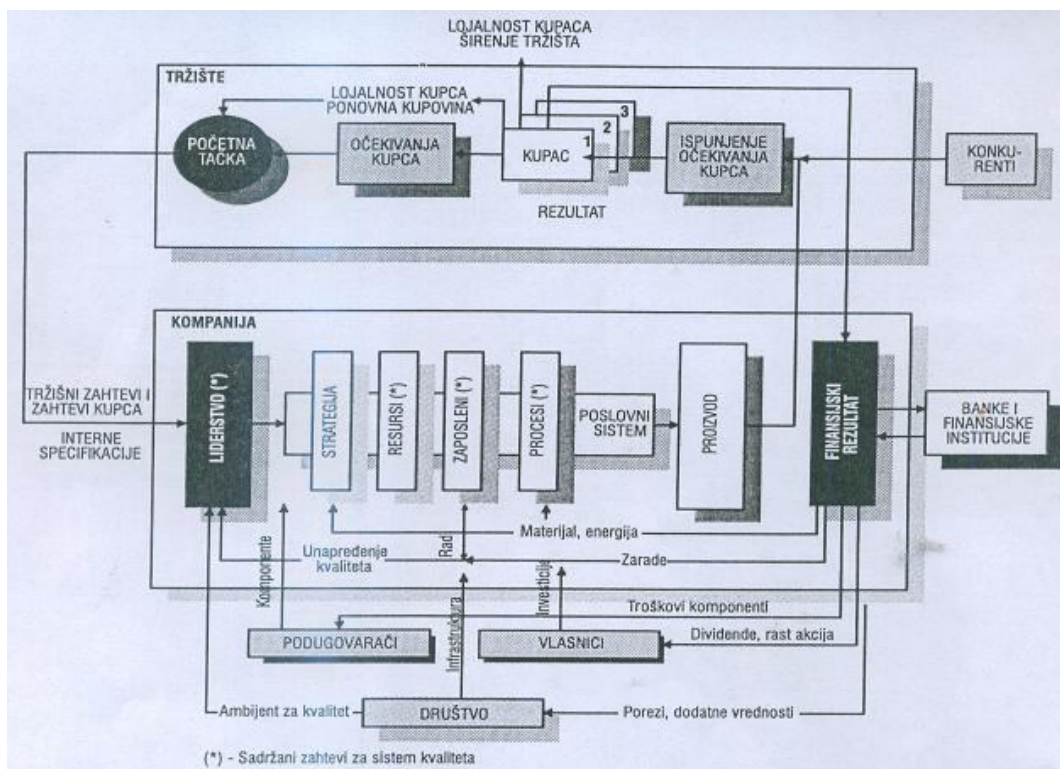
- menadžmenta marketingom, razvojem i kvalitetom proizvoda i efektivnog sistema kvaliteta po ISO 9000, da bi se zadovoljili zahtevi kupaca;
- reinženjeringa poslovnih procesa i menadžmenta poslovnih procesa, da bi se ostvarili ciljevi efikasnosti;

- sistema upravljanja finansijama koji je podređen zahtevima vlasnika;
- strateškog menadžmenta, menadžmenta politikom i menadžmenta poboljšanjima i inovacijama, za ostvarivanje ciljeva razvoja i rasta;
- sistema za upravljanje zaštitom okoline po ISO 14000 kao zahteva društva;
- sistema za razvoj i motivaciju kadrova;
- sistema za izgradnju partnerskih odnosa.

Osim izgradnje navedenih sistema, TQM koncept zahteva od menadžera potpunu transformaciju stila menadžmenta u kome će se isticati sledeće osobine:

- liderstvo – novi tip lidera u kome je kupac na vrhu piramide kompanije, a menadžer na njenom dnu;
- anticipativnost u pogledu predviđanja budućih potreba kupaca;
- razvoj nove organizacione kulture koja usklađuje vertikalnu funkcionalnu, horizontalnu procesnu, projektnu i matričnu organizaciju;
- ovlašćenje i uključenje svih zaposlenih u realizaciju ciljeva TQM-a;
- sistemska orijentacija umesto orijentacije na rešavanje problema;
- korišćenje Demingovog ciklusa PDCA u realizaciji poslova;
- aktivno učešće u procesu kontinualnih poboljšanja koja obuhvataju učenje, skokovita i priraštajna poboljšanja i inovacije;
- komunikacija ne samo sa članovima menadžment tima;
- intenzivno korišćenje TQM alata.

Detaljnou analizom koncepta TQM uz uvažavanje pristupa koji posmatra evoluciju menadžmenta kvaliteta i kvaliteta menadžmenta došlo se do jedinstvenog **baznog TQM modela** koji je prikazan na slici 10[19, str.123]:



slika 10: Bazni model TQM-a

Ovaj model integriše u sebi sve elemente navedenih analiza i uspostavlja odnose među njima i može se primeniti na svaku organizaciju bez obzira na vrstu delatnosti, tip proizvoda, veličinu, vlasništvo.

Za razliku od elementarnog modela TQM-a prikazanog na slici 6 koji se odnosi na pojedinačan posao ili proizvod, bazni model sadrži još i vremensku dimenziju ponavljanja narudžbi i dugoročne strategije kompanije, kao i distribuciju rezultata kompanije na njene korisnike sa povratnim vezama.

Bazni model TQM-a, prikazan na slici 10 se može opisati na sledeći način: fokus na kupca i tržište je polazna tačka i vodeća veličina za sve akcije u kompaniji. Kompanija mora da ima liderstvo sa poslovnim funkcijama koje su tržišno orijentisane i koje grade poslovni sistem sa jasnom poslovnom politikom i strategijom, sa participativnim menadžmentom zaposlenih, sa efektivnim menadžmentom finansijskim, tehnološkim, informatičkim i drugim resursima i sa efektivnim i efikasnim poslovnim procesima.

VI STANDARDI I NAGRADE KVALITETA

6.1. Menadžment kvaliteta prema standardima ISO 9000

Standardizacija, kao sredstvo postizanja reda u određenoj oblasti, jeste disciplina koja je stara koliko i svet. Mnoge prirodne pojave, kao što je na primer kruženje planeta oko sunca, jesu primeri standarda. Prvi industrijski standardi nastaju sa pojavom i razvojem serijske proizvodnje i industrije. Tako na primer, bavarske železnice naručuju 1843. godine seriju lokomotiva iz tri fabrike uz posebne zahteve. Takođe, polovinom 19. veka se javljaju pokušaji planske standardizacije za veličinu cigle, a 1887. godine je propisan standard za kvalitet i način ispitivanja cementa. Ideja ujednačavanja obuhvata širok krug industrije u Evropi i Americi, što je prouzrokovalo nastanak standardnih proizvoda za razna područja, čak su mnoge fabrike počele da koriste iste delove kod različitih proizvoda (zavrtnji, matice, klinovi, čepovi, itd.). Fabrike iste struke međusobno usklađuju interne standarde a tadašnja velika preduzeća počinju osnivanje biroa za standardizaciju. U to vreme počinje osnivanje nacionalnih institucija za standardizaciju. U Velikoj Britaniji to se dogodilo 1901. godine, u Holandiji 1916. a Nemačkoj 1917. godine.

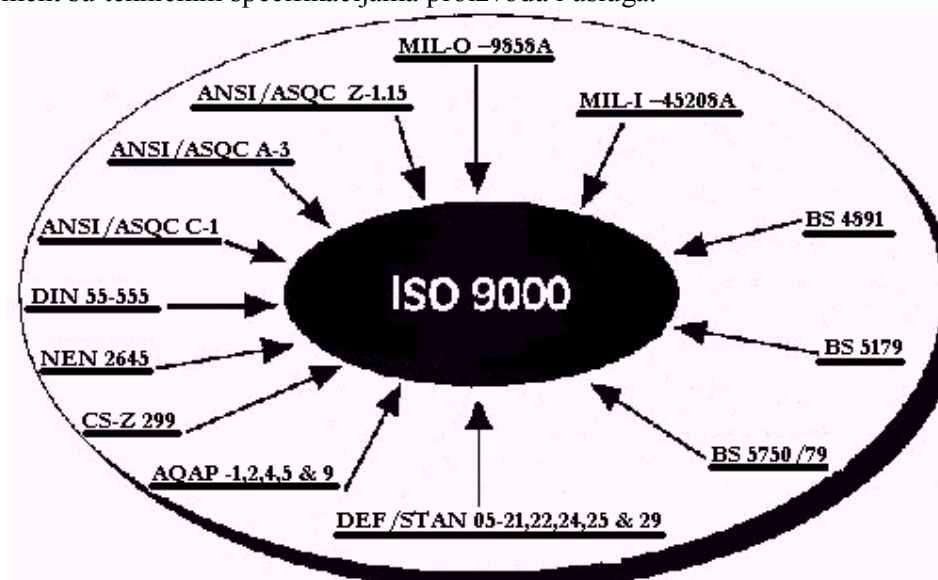
Šta su standardi i koji je njihov značaj? Standardi su dokumentovani sporazumi čiji sadržaj čine tehničke specifikacije i drugi precizni kriterijumi koji se koriste kao pravila, uputstva ili definicije karakteristika sa ciljem obezbeđivanja da materijali, proizvodi, procesi i usluge u potpunosti zadovolje svoju namenu. Uloga standarda je da:

- obezbede da proizvodi odgovaraju svojoj nameni;
- povećaju bezbednost proizvoda i usluga;
- služe kao osnova za poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga;
- služe kao tehnička osnova za donošenje propisa i podrška u njihovoj implementaciji;
- olakšaju trgovinu između različitih zemalja i doprinose uklanjanju tehničkih prepreka trgovini;
- pokažu trenutno stanje razvijenosti nauke i tehnike i na taj način predstavljaju putokaz zemljama u razvoju na njihovom putu ka svetskom tržištu;
- omogućе efikasnije korišćenje resursa u procesu proizvodnje;
- doprinesu očuvanju zdravlja i zaštiti životne sredine.

Drastičnim povećanjem obima robne razmene i trgovine u XX veku, javio se problem postojanja različitih standarda za iste proizvode u raznim zemljama kao ozbiljna prepreka trgovini. Upravo radi prevazilaženja međunarodne trgovačke barijere pojavila se potreba za uspostavljanje standarda na međunarodnom nivou. 1926. godine osnovan je Međunarodni savez za standardizaciju kao preteča današnje Međunarodne organizacije za standardizaciju. Međunarodna organizacija za standardizaciju, ISO (International Organisation for Standardisation), je najveća svetska institucija za razvoj standarda i predstavlja mrežu nacionalnih instituta u 158 zemalja, na bazi jedan član - jedna zemlja, sa sedištem u Ženevi (Švajcarska) gde se ceo sistem koordiniše. Iako je ISO nevladina organizacija, mnogi članovi nacionalnih instituta su ili imenovani od strane izvršne vlasti u svojoj zemlji ili su u isto vreme članovi te izvršne vlasti. Samim tim, ISO predstavlja organizaciju u kojoj se konsenzusi postižu na bazi rešenja koja odgovaraju zahtevima kako poslovnih, tako i drugih interesnih grupa kao što su potrošači ili državna uprava. Usvajanje ISO standarda za poslovne korisnike znači da

dobavljači mogu da baziraju razvoj svojih proizvoda i usluga na specifikacijama koje imaju široku prihvaćenost u njihovim sektorima, ili drugim rečima poslovni subjekti koji koriste međunarodne standarde mogu da se takmiče sa konkurentima na tržištima širom sveta. Za državne uprave, međunarodni standardi obezbeđuju tehnološku i naučnu bazu koja omogućava kreiranje zdravstvenog, bezbednosnog, ekološkog i pravnog okvira. Za potrošače, postojanje globalne kompatibilnosti tehnologija koja se postiže primenom međunarodnih standarda na razvoj proizvoda i pružanje usluga donosi mogućnost značajno šire ponude, kao i pozitivne efekte konkurentske borbe između dobavljača. Pored toga, sama činjenica da proizvod ili usluga odgovara međunarodnim standardima pruža garanciju bezbednosti, kvaliteta i pouzdanosti a samim tim neku i vrstu sigurnosti za potrošače.

Postizanje visokog stepena kvaliteta sve više dobija na značaju zbog sve veće konkurentnosti na globalnom svetskom tržištu. Za ulaznicu na tržište više nije dovoljan samo kvalitet već i međunarodno priznat dokaz kvaliteta. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) započela je još 1979. godine, posredstvom svog Tehničkog komiteta (ISO/TC 176), rad na standardizaciji i harmonizaciji u području sistema kvaliteta, osiguranja kvaliteta i odgovarajućih tehnologija. Tokom nekoliko godina rada koristila su se iskustva svih dotadašnjih normi, pogotovo britanske norme sistema kvaliteta, posebno BS 5750, deo 1- 6 iz 1979. godine, kao i mnoge druge, od kojih su neke navedene na slici 11. Početkom 1987. godine ISO objavljuje niz normi sistema kvaliteta ISO 9000 (slika 11), čiji se nastanak smatra značajnim preokretom u odnosu prema kvalitetu na međunarodnom nivou. Evropska organizacija za standardizaciju (CEN) prihvatila je 1987. godine ISO 9000, kao evropsku normu sistema kvaliteta sa oznakom EN 29000. Krajem 1987. godine, prema zahtevu CEN-a, sve države članice EZ i EFTA prihvatile su norme EN 29000-29004 i kao nacionalne norme. Sve navedene norme ISO 9000, EN 29000 i nacionalne norme su dakle identične, a razlikuju se samo u oznakama. Prema podacima objavljenim pred kraj 1992. godine, više od 50 zemalja sveta prihvatilo je ove norme u identičnom obliku, a nekoliko zemalja kao ekvivalente svojim normama. Osnovni značaj tih normi je što njihovi zahtevi postavljaju dodatne zahteve proizvođaču sa ciljem osiguranja uslova za postizanje ugovorenog kvaliteta i komplement su tehničkim specifikacijama proizvoda i usluga.



slika 11: Nastanak ISO 9000 standarda

Mada je prvobitna namera bila da sistem menadžmenta kvaliteta postane obavezan za sve proizvođače unutar Evropske zajednice, primena ovih standarda nije obavezna za kompanije jer posedovanje odgovarajućeg sertifikata nije formalni uslov za prodaju proizvoda na svetskom tržištu. Međutim, sistem menadžmenta kvaliteta postaje sve značajniji faktor konkurentnosti, jer se preko njega brže uspostavlja poverenje između proizvođača i kupaca. Sve je veći broj kompanija koje vrše pritisak na svoje kupce i dobavljače da uspostave sistem menadžmenta kvaliteta. Procenjuje se da u svetu ima preko milion kompanija iz najrazličitijih oblasti koje su svoje opredeljenje da održavaju i unapređuju kvalitet dokumentovali sertifikatom ISO 9000. Cilj standarda ISO 9000 je da razjasni međusobne veze osnovnih koncepcija i njihove međusobne razlike i da da uputstva za upotrebu različitih modela za obezbeđenje kvaliteta (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004). Ovi standardi predstavljaju smernice za korišćenje čitavog skupa standarda. Služe kao odgovor na pitanje kako koristiti standarde. Smernice koje se ovde daju imaju za cilj da podrže ostvarenje odgovarajuće dokumentacije o različitim aspektima kvaliteta. ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 su standardi za obezbeđenje zahteva kvaliteta. Ova serija međunarodnih standarda o sistemima kvaliteta predviđena je za korišćenje u dve različite situacije: kad je regulisana ugovorom i kada to nije. Mogu se koristiti za svrhe internog upravljanja kvalitetom (ISO 9004) i za eksterno obezbeđenje kvaliteta (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003).

ISO 9001 se koristi kada isporučilac treba da obezbedi usaglašenost proizvoda sa utvrđenim zahtevima u različitim fazama od projektovanja/razvoja, proizvodnje, ugradnje i servisiranja. Ovaj standard je primenljiv u ugovornim situacijama kada su zahtevi za proizvodom prvenstveno izraženi u obliku funkcionalnih karakteristika. Poverenje u usaglašenost proizvoda sa listom zahteva se može postići odgovarajućim prikazivanjem izvesnih sposobnosti isporučioca 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 u usaglašenost proizvoda može postići odgovarajućim prikazivanjem izvesnih sposobnosti isporučioca 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 isporučioca zahteva da pokaže svoju sposobnost da otkrije i izdvoji neusaglašen proizvod tokom završnog kontrolisanja i ispitivanja, odnosno od isporučioca se ne zahteva ovladavanje procesima i sposobnost sprečavanja nastajanja defektnih proizvoda.

ISO 9004 predstavlja standarde za menadžment kvaliteta i elemente sistema kvaliteta. Prvobitno je svrha ovih standarda bila da služe za internu upotrebu u organizacijama koje ne smatraju da svojim kupcima treba demonstrirati da zadovoljavaju specifičan sistem obezbeđenja kvaliteta. Klauzule koje se odnose na projektovanje i razvoj, kontrolu procesa, korektivna dejstva i statističke metode su date

kompletnije u ISO 9004 nego u ISO 9001. Mada ovi standardi nisu obavezni, oni obezbeđuju dopunske informacije o elementima kvaliteta u standardima ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Poseban deo ovih standarda (deo 4: Uputstvo za poboljšanje kvaliteta) predstavljaju smernice rukovodstvu za sprovođenje neprekidnog poboljšanja kvaliteta. Primena standarda ISO 9004 je sve više usmerena na uspostavljanje obuhvatnije prakse menadžmenta kvaliteta. [26, str.30]

Relativno brzo je postalo jasno da široka upotreba standarda i teškoće u zadovoljavanju i razjašnjavanju opsežnih zahteva u dokumentaciji zahtevaju reviziju standarda ISO 9000. Poslednja revizija ISO 9000 je vršena 2008. godine (pre toga 1994. i 2000. godine). Nova verzija standarda ISO 9000:2008 izaziva veliko interesovanje i predmet je analiza i poređenja sa verzijom standarda ISO 9000:2000 sa raznih aspekata i od strane različitih zainteresovanih strana. U temelju nove verzije standarda je osam principa sistema menadžmenta kvaliteta. I dalje je zadržan model sistema menadžmenta kvaliteta zasnovan na procesnom pristupu koji treba da dokaže i osigura spremnost i sposobnost organizacije da obezbedi da njeni proizvodi u kontinuitetu zadovoljavaju potrebe kupca. Iako je ovo prva izmena standarda nakon 8 godina, može se reći da se radi se o tzv. "maloj reviziji" standarda. Ukupan broj izmena (dopuna, brisanja i dodataka) je 28. Kao najznačajnije izmene u verziji standarda ISO 9000:2008 mogu se izdvojiti:

- Potencira se primena i usaglašenost sa zakonskim zahtevima;
- Insistira se na pouzdanosti opreme za praćenje i merenje u procesima;
- Predstavnik rukovodstva ne mora biti član najvišeg rukovodstva;
- Procesi se moraju utvrditi, ne samo identifikovati;
- Zahteva se vrednovanje efektivnosti obuka;
- Potencira se primena informacionih tehnologija u delu obezbeđenja infrastrukture;
- Težište na uslovima radne sredine;
- Zahteva se detaljnije planiranje procesa realizacije proizvoda;
- Zahteva se da korektivne i preventivne mere budu usmerene na uzrok neusaglašenosti.

Formalno standard predstavlja malu reviziju, tako da očekivano izdanje predstavlja odgovor na probleme u primeni standarda u praksi. Kako su radikalnije izmene standarda izostale, za utihu ostaje iščekivanje nove revizije standarda ISO 9004 koja treba drastično da se izmeni u odnosu na prethodnu verziju.

Implementacija serije standarda ISO 9000 je u funkciji postizanja boljih poslovnih rezultata i konkurentnog nastupa na tržištu. Standardi ne propisuju kako treba da radi svaka pojedinačna kompanija, već ukazuju na osnovne principe i stvaraju odgovarajuću osnovu za poboljšanje kvaliteta. Prva etapa implementacije odnosi se na menadžment organizacije koji je u obavezi da se u potpunosti upozna sa zahtevima ISO 9000. Menadžment je taj koji donosi odluku o uvođenju sistema menadžmenta kvaliteta, vrši izbor spoljnih saradnika (konsultanata), obezbeđuje materijalne, ljudske resurse i mnoge druge aktivnosti od prvorazrednog značaja za funkcionisanje menadžmenta kvaliteta. Iz svega navedenog možemo reći da je menadžment taj kome pripada najveća odgovornost za upravljanje kvalitetom. Menadžment kvaliteta predstavlja onaj vid ukupne funkcije upravljanja koja utvrđuje i sprovodi politiku kvaliteta. Politikom kvaliteta treba da se definišu ciljevi koji se odnose na ključne elemente kvaliteta, kao što je pogodnost za upotrebu, radne karakteristike, bezbednost, pouzdanost. Sistem kvaliteta čine

organizaciona struktura, odgovornosti, postupci, procesi i sredstva za upravljanje kvalitetom. Elementi sistema kvaliteta treba da budu dokumentovani i da ih je moguće prikazati na način koji je saglasan zahtevima određenog modela. Sistem kvaliteta treba da je usmeren na sprečavanje nastanka odstupanja između planiranog i ostvarenog a ne na njihovo otkrivanje posle nastanka. Menadžment je naročito odgovoran za uvođenje, razvoj, sprovođenje i održavanje sistema kvaliteta.

Druga etapa kod implementacije ISO 9000 se odnosi na identifikovanje procedura i procesa, kao i na izradu Poslovnika kvaliteta. Aktivnosti koje neposredno ili posredno utiču na kvalitet treba utvrditi i dokumentovati uredno i sistematično u pisanom obliku. Poslovnik kvaliteta je tipičan oblik osnovnog dokumenta koji se koristi pri stvaranju i sprovođenju sistema kvaliteta. Poslovnik kvaliteta predstavlja sponu između praktičnih procedura i zahteva ISO 9000 i u njemu je sadržano "sve ono što će se raditi", ali ni u kom slučaju "kako će se nešto raditi". To "kako će se nešto raditi" sadržano je u procedurama, zavisi od politike poslovanja i razlikuje se od organizacije do organizacije. Za projekte koji se odnose na nove proizvode, usluge ili procese, rukovodstvo treba da pripremi odgovarajuće pisane planove kvaliteta.

Treća etapa se sastoji iz dokumentovanja identifikovanih procedura i procesa. Ovo je jedna od najzahtevnijih etapa uopšte zato što se pri dokumentovanju mora voditi računa o tome da se sa što manje dokumenata pokriju sve procedure i procesi, a da pri tom budu funkcionalni i u potpunosti jasni svim zaposlenima. Od jasnoće i efikasnosti dokumenata zavisi uspešnost implementacije. Nakon indentifikacije i dokumentovanja procedura, prelazi se na implementaciju procedura i procesa. Implementacija predstavlja primenu ISO sistema u praksi i vrši se postepeno, korak po korak. Svaka procedura se mora proveriti pre implementacije, naročita pažnja se mora obratiti na ispravnost dokumentovanja zapisa koji se na nju odnose. Ukoliko se smatra neophodnim, za neke od operativnih procedura se izrađuju uputstva, koja objašnjavaju primenu procedura u praksi.

Sertifikacija ISO 9000 se vrši nakon implementacije i uspešnog funkcionisanja standarda u organizaciji od strane nezavisnog međunarodnog sertifikacionog tela. Sertifikacija sistema menadžmenta kvaliteta predstavlja eksternu kontrolu. Nakon pozitivnog izveštaja sa ove kontrole sledi izdavanje sertifikata za kvalitet koji se obnavlja na godišnjem nivou.

Peta etapa se sastoji od interne kontrole. Interna kontrola je kontrola koju vrši organizacija po ustanovljenoj proceduri u cilju pronalaženja i otklanjanja grešaka u sistemu organizacije. Interne kontrole služe za ispunjavanje osnovnog zahteva sistema menadžmenta kvaliteta koji se odnosi na stalno otklanjanje nedostataka i usavršavanje procesa, u cilju neprestanog poboljšanja menadžmenta kvaliteta u organizaciji. Svi elementi, aspekti i komponente koji se odnose na sistem kvaliteta, moraju se redovno interno proveravati i ocenjivati. U tom cilju treba izvršiti odgovarajuće pripreme za nezavisno preispitivanje i ocenjivanje sistema kvaliteta koje obuhvata:

- proveru različitih elemenata kvaliteta;
- sagledavanje ukupne efikasnosti sistema menadžmenta kvaliteta;
- razmatranje mogućnosti za poboljšanje sistema menadžmenta kvaliteta.

Ocenjivanje sistema kvaliteta isporučioa vrši se pre zaključenja ugovora radi utvrđivanja njegovih mogućnosti. Tehnički zahtevi za proizvod ili uslugu utvrđuju se

tehničkim specifikacijama ugovora. Kupac i isporučilac se mogu saglasiti da ocenjivanje povere nezavisnoj organizaciji u odnosu na obe strane. U mnogim slučajevima ocenjivanje vrši direktno kupac.

Prema Scotto-u [26, str. 28] postoji sedam elemenata profita koji su integralni deo standarda ISO 9000, o kojima autori standarda nisu ni sanjali, a koje većina kompanija ne koristi u potpunosti. To su:

- unapređenje upravljanja;
- promena stila rukovođenja na svim nivoima;
- poboljšanje procesa;
- uspostavljanje veze između neposrednog upravljanja i aktivnosti poboljšanja;
- održavanje mašina i kadrova;
- smanjenje obima dokumentacije.

U Velikoj Britaniji sprovedeno je istraživanje posvećeno analizi poslovanja kompanija iz oblasti mašinske industrije koje su uvele ISO 9000 sa ciljem da se uporede 6 ključnih finansijskih pokazatelja u odnosu na industrijski prosek. Sa stanovišta ostvarenog profita ove kompanije su ostvarivale dvostruko veći profit u odnosu na industrijski prosek. Kod malih kompanija profitabilnost je bila skoro 3 puta veća od proseka, što razbija mit da ISO 9000 ne funkcioniše u malim kompanijama. Sistem menadžmenta kvaliteta treba da je usklađen sa razvojnim opredeljenjima kompanije, karakterom poslovne aktivnosti i vrstom proizvoda koji se nudi kupcu. Za srpska preduzeća prihvatanje serije standarda ISO 9000 će predstavljati suštinski uslov za brže uključivanje na međunarodno tržište. Kod većine naših preduzeća, kad je u pitanju sistem kvaliteta, evidentno je da značajno zaostaju u odnosu na zahteve koje postavljaju standardi ISO 9000.

6.2. Nagrade za kvalitet zasnovane na TQM-u

Uporedo sa organizovanom primenom standarda ISO 9000 u velikom broju zemalja vrši se unapređenje kvaliteta preko različitih oblika nagrađivanja. Među najpoznatije nagrade kvaliteta ubrajaju se:

- Nacionalna nagrada za kvalitet Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA);
- Nagrada Evropske fondacije za menadžment kvaliteta (European Foundation for Quality Management – EFQM);
- Demingova nagrada u Japanu;
- Juranova nagrada u Australiji.

Mnogi poznati univerziteti, poslovne asocijacije i veliki kupci su takođe uveli svoje nagrade za kvalitet. Uticaj ovih nagrada je daleko veći nego što bi se to moglo zaključiti na osnovu broja kompanija koje konkurišu i dobijaju ove nagrade. Cilj nacionalnih nagrada za kvalitet je da daju model koji će idealno predstavljati poslovnu izvrsnost, filozofiju TQM-a koja se može primeniti u praksi i to u svim poslovnim sistemima nezavisno od matične države, veličine, područja interesa ili stepena usvojenosti izvrsnosti kao koncepta.

Nacionalnu nagradu za kvalitet Malcolm Baldrige uvela je vlada SAD

fokusiranja radne snage (polje 5), menadžment procesa (polje 6) i rezultata (polje 7) predstavljaju trojstvo rezultata. Horizontalna strelica u centru modela povezuje trojstvo liderstva sa trojstvom rezultata, što predstavlja kritičnu vezu za uspeh organizacije.

3.Osnova sistema. Merenje, analize i menadžment znanjem (polje 4) su kritični za efektivnost menadžmenta organizacije i na činjenicama zasnovan, znanjem vođen sistem za unapređenje performansi i konkurentnosti. Merenje, analize i menadžment znanja obezbeđuju osnovu za merenje performansi menadžment sistema.

Kriterijumi za ocenu performansi su (slika 12):

- 1.Liderstvo:** Sistem liderstva, vrednosti, očekivanja i javne odgovornosti kompanije.
- 2.Strateško planiranje:** Efektivnost strateškog i poslovnog planiranja, odnosno razvoj planova sa fokusom na performanse zahteva kupca i na performanse operativnih zahteva.
- 3.Fokus na kupca i tržište:** Kako kompanija određuje zahteve i očekivanja kupca i tržišta, kako uspostavlja odnose sa kupcima i određuje njihovo zadovoljstvo.
- 4.Merenje, analize i menadžment znanja:** Efektivnost kompletiranih informacija i analiza za podršku izvrsnosti i tržišnom uspehu od kupca vođenim performansima.
- 5.Fokus na radnu snagu:** Uspešnost napora na ostvarivanje punog potencijala radne snage u kreiranju visokih performansi organizacije.
- 6.Menadžment procesa:** Efektivnost sistema i procesa za obezbeđenje kvaliteta proizvoda i usluga.
- 7.Poslovni rezultati:** Trendovi performansi rezultata i poređenje sa konkurentima u ključnim poslovnim područjima - zadovoljstvo kupaca, proizvodi i usluge organizacije, finansijske i tržišne performanse, rezultati u odnosu na radnu snagu, rezultati liderstva i društvene odgovornosti kao i rezultati svih ključnih procesa i procesa poboljšanja.

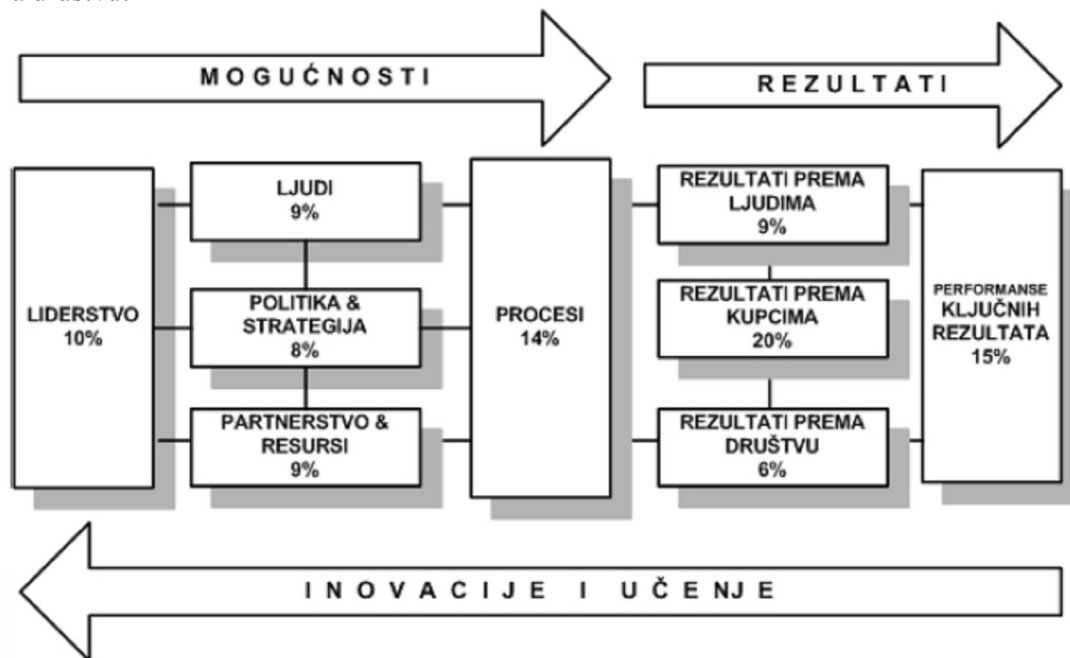
Jedan od važnijih efekata koji ovu nagradu čini bez premca je činjenica da kompanije koje su nagradu dobile, vrše veliki pozitivan uticaj na svoje mnogobrojne dobavljače, kao svoje važne karike u procesu TQM-a. Potvrda toga je da Motorola ili Westinghouse, kao dobitnici nagrade proteklih godina, ne žele da posluju sa dobavljačima koji se i sami nisu prijavili za nagradu i koji se ne angažuju na sprovođenju njenih proklamovanih kriterijuma. Glavne vrednosti Malcolm Baldrige nagrade su: vizionarsko liderstvo, izvrsnost viđena od strane kupca, učenje organizacije i zaposlenih, vrednovanje radne snage i partnera, agilnost, fokusiranje budućnosti, menadžment inovacija, društvena odgovornost, fokusiranje rezultata i kreiranje vrednosti i sistemska perspektiva.

Evropske zemlje su relativno kasno primetile da je neophodno izgraditi sopstveni model poslovanja, čime bi bile daleko konkurentnije na svetskom tržištu zajedno sa američkim i japanskim firmama. **Evropska fondacija za menadžment kvalitetom** je osnovana 1988. godine od strane predstavnika 14 glavnih evropskih kompanija sa odobrenjem Evropske komisije, a prva **nagrada** je dodeljena 1992 godine. Sadašnji broj članova je preko 500 organizacija, od glavnih multinacionalnih i važnih nacionalnih kompanija, do istraživačkih instituta i istaknutih univerziteta. Sama primena modela **EFQM** je relativno brzo dala određene rezultate i nagrada se dodeljuje jednako i velikim kompanijama kao i malim i srednjim preduzećima. Osnovna

svrha ove nagrade je pružanje podrške, podsticanje i prepoznavanje razvoja efektivnog TQM-a u evropskim organizacijama.

EFQM model izvrsnosti sastoji se iz devet kriterijuma, gde se prvih pet odnose na osposobljavanje kompanije za postizanje izvrsnih rezultata, a druga četiri na postignute rezultate. Sve to je prikazano na slici 13. [21, str.271] Unutar ovog modela ima nekoliko baznih koncepata koji su obavezni za njegovu primenu:

- 1.Orijentacija na rezultate:** Izvrsnost predstavlja ostvarivanje rezultata koji oduševljavaju sve korisnike;
- 2.Fokus na kupca:** Izvrsnost je kreiranje održive vrednosti za kupce;
- 3.Liderstvo i postojanost odlučnosti:** Izvrsnost je vizionarsko i inspirativno liderstvo, povezano sa postojanom odlučnosti;
- 4.Upravljanje procesima i činjenicama:** Izvrsnost je upravljanje organizacijom putem međusobno nezavisnih i povezanih sistema, procesa i činjenica;
- 5.Razvoj i uključivanje zaposlenih:** Izvrsnost je maksimiziranje doprinosa zaposlenih kroz njihov razvoj i uključivanje;
- 6.Kontinualno učenje, inovacije i poboljšanja:** Izvrsnost je izazov za status quo i za ostvarivanje promena korišćenjem učenja za kreiranje inovacija i poboljšanja;
- 7.Razvoj partnerstva:** Izvrsnost znači razvoj partnerstva, čime se generišu dodatne vrednosti;
- 8.Društvena odgovornost:** Izvrsnost je prevazilaženje minimalnih propisanih obaveza prema društvu.



slika 13: Kriterijumi EFQM modela poslovne izvrsnosti

Kriterijumi za ostvarenje poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu su:

- 1.Liderstvo:** Kako ponašanje i mere menadžmenta inspirišu, podržavaju i promovišu kulturu TQM-a;

2.Strategija i politika: Kako organizacija formuliše, razvija, i preispituje svoju strategiju i politiku pretvarajući ih u akcione programe;

3.Ljudi: Kako organizacija postiže pun potencijal svojih zaposlenih;

4.Resursi i partnerstvo: Kako organizacija upravlja efektivno i efikasno sa resursima;

5.Procesi: Kako organizacija identifikuje, upravlja i poboljšava procese;

6.Rezultati prema kupcima: Šta je organizacija ostvarila u odnosu na zadovoljenje kupaca;

7.Rezultati prema ljudima: Šta je organizacija postigla u odnosu na zadovoljenje zaposlenih;

8.Rezultati prema društvu: Šta je organizacija ostvarila, preko zakonskih obaveza, za zadovoljenje potreba i očekivanja lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice.

9.Poslovni rezultati: Šta je organizacija ostvarila za zadovoljenje potreba i očekivanja svih koji imaju finansijski interes u organizaciji.

Japanско udruženje naučnika i inženjera (Japan Union Sciences and Engineers-JUSE) je u čast Deming-a, zbog njegovog doprinosa postavljanju i primeni novog koncepta kvaliteta u japanskoj industriji, ustanovilo 1951. godine, japansku nacionalnu nagradu za kvalitet – **Demingovu nagradu**. Osnovna svrha Demingove nagrade je širenje istine o kvalitetu, prepoznavanjem poboljšanja produktivnosti koja proizlazi iz uspešne implementacije kontrole kvaliteta u organizaciji, a bazira se na tehnikama statističke kontrole. Sve organizacije koje su se prijavile za ovu nagradu dele mišljenje da su stekle vredno iskustvo i da principi upravljanja kojima se dostiže poslovni uspeh putem poboljšanja kvaliteta zaista funkcionišu. Uspeh tih organizacija podstakao je mnoge druge organizacije da započnu svoju potragu za menadžmentom kvaliteta. Učenjem iz iskustva drugih, novi praktičari u području menadžmenta kvaliteta uvereni su da je menadžment kvaliteta ključan činilac u postizanju poslovnog uspeha, kao i da prijava za nagradu kvaliteta pruža izvrsnu priliku za učenje korisnih metodologija menadžmenta kvaliteta.

Postoji deset primarnih elemenata u Demingovoj nagradi koji služe kao kontrolna lista ili lista provere za procenu radnog učinka viših nivoa menadžment strukture. Takva lista provere naglašava važnost aktivne uključenosti menadžmenta u aktivnosti upravljanja kvalitetom i razumevanja glavnih zahteva programa poboljšanja kvaliteta. Takođe, služe kao popis onoga što viši nivoi menadžment strukture moraju učiniti. Postoje dva tipa Demingove nagrade:

- Nagrada za pojedince;
- Izvršna nagrada za organizacije i odeljke.

Demingove izvršne nagrade dodjeljuju se poslovnim sistemima ili operativnim jedinicama koje su postigle izvrsne rezultate većom primenom kontrole kvaliteta na nivou poslovnog sistema. Ova dva tipa nagrade mogu se svrstati u četiri kategorije:

1. Individualna Demingova nagrada - za pojedince ili grupe. Daje se onima koji su dali izvanredan doprinos izučavanju TQM-a, statističkim metodama korišćenim za TQM ili onima koji su dali izvanredan doprinos samom širenju TQM-a.

2. Demingova Aplikaciona Nagrada - za organizacije ili divizije organizacija koje upravljaju svojim poslovanjem autonomno. Daje se organizacijama i divizijama organizacije koje su postigle značajno unapređenje performansi kroz aplikaciju TQM-a u određenoj godini.

3. Nagrada Kontrole Kvaliteta za operativne poslovne jedinice - za operativne poslovne jedinice organizacije. Daje se operativnim poslovnim jedinicama koje su postigle značajno unapređenje performansi aplikacijom kontrole kvaliteta i upravljanja kvalitetom pod upravljanjem TQM-om za određenu godinu.

4. Japanska medalja za kvalitet.

Osnovni elementi Demingove nagrade su:

- Politika;
- Organizacija i menadžment;
- Edukacija i razumevanje;
- Prikupljanje, razumevanje i korišćenje informacija o kvalitetu;
- Analiza;
- Standardizacija;
- Kontrola;
- Osiguranje kvaliteta;
- Rezultati;
- Planiranje.

Najnoviji istraživački model TQM-a, koji će predstavljati osnovu za nagrade za kvalitet u budućnosti je Re-TQM.[43] On je danas predmet istraživanja, a polazi od koncepta reinženjeringa današnjih modela poslovne izvrsnosti primenom BPR prilaza. Ovaj prilaz ima sledeće karakteristike:

- kontinualno unapređenje kvaliteta se zasniva na primeni ISEC modela (I – analiza internog procesa, S – podržavati interni kaos, E – novi eksterni mentalni model, i C – primena naučnih metoda i alata za radikalno unapređenje procesa za kvalitet);
- stvaranje i postizanje kompetencija organizacije za izvrsnost;
- ispunjenje latentnih i neočekivanih zahteva kupaca, čime se kreira atraktivni kvalitet;
- ispunjenje zahteva i ostvarivanje zadovoljstva svih interesnih grupa organizacije;
- proširenje intelektualnog kapitala organizacije a posebno volumena znanja, koje se čuva, proširuje i prenosi.

Polaznu osnovu za Re – TQM predstavlja reinženjering postojećih poslovnih procesa, čime se radikalno menjaju: model organizacije, model menadžmenta, odgovornosti, motivacija, način i model merenja performansi poslovanja, razvoj kadrova i kontinualno usavršavanje njihovog znanja. Sve ovo je podržano informacionim sistemima poslednje generacije na bazi koncepta digitalne kompanije. Procedura Re – TQM na bazi BRP se izvodi u sedam koraka:

- definisati model i početi organizacione promene;
- projektovati i izraditi reinženjering organizaciju;
- identifikovati BPR mogućnosti i koristi;
- proučiti i shvatiti postojeći proces;
- izvesti reinženjering procesa;
- projektovati novi poslovni sistem;
- izvršiti transformaciju.

Novi Re – TQM procesi treba da budu projektovani tako da:

- mogu se primenjivati sada i u budućnosti (da budu fleksibilni);
- imaju mogućnost prihvatanja varijacije procesa (da budu robusni);
- budu vođeni intuicijom korisnika (model ekspernog sistema);
- budu zasnovani na interakciji kompleksnog modela (proizvoda, procesa).

Ako se današnji aktuelni modeli nagrada za kvalitet (Demingov, MBNQA, EFQM) dekonponuju preko opštih (zajedničkih karakteristika), može se identifikovati sedamnaest elemenata. Procesima reinženjeringa one se prevode u Re – TQM, a ovde se analiziraju samo neki od njih. Tako na primer proizvodnja proizvoda atraktivnog i izvrsnog kvaliteta zasniva se na novim prilazima razvoja proizvoda. On se bazira na primeni nove teorije projektovanja za kvalitet, koja integriše zahteve za kvalitet u životnom veku proizvoda. Aksiomatsko projektovanje je jedan od novih prilaza projektovanja za kvalitet, koji definiše sistemski prilaz razvoju proizvoda i sa njim povezanih procesa po modelu kooperativnog inženjerstva, paralelnim procesiranjem svih aktivnosti. Platforma za ovaj razvoj je digitalni multimedijalni sistem projektovanja, koji radi u internet okruženju. On omogućuje sistemsku integraciju metodologija, alata i aktivnosti timova na geografski udaljenim lokacijama. Na ovaj način se stvaraju digitalne fabrike, koje koriste prednosti lokalnih resursa (znanja, sirovina, radne snage). Kros-funkcionalni timovi omogućuju povezivanje znanja i sposobnosti pojedinaca, pri čemu se komunikacione tehnologije koriste kao interfejs između članova tima. Na ovaj način se prevazilaze kulturološka i psihološka ograničenja, kao i konfliktne situacije između članova tima. Ovo znači da sve poslovne aktivnosti treba projektovati i izvoditi tako da su u skladu sa ljudskim, psihičkim, emocionalnim i intelektualnim potencijalom ljudske ličnosti. Poseban važan aspekt Re – TQM-a je razvoj i primena modela samoocenjivanja, pomoću koga se utvrđuju slaba mesta a primenom različitih metoda i alata se projektuju novi procesi. Dakle, izloženi model Re – TQM-a biće osnova za razvoj nove generacije nagrada za kvalitet, jer on ustvari podržava i novu generaciju organizacija – digitalnih kompanija.

VII TQM I MARKETING

7.1. Uloga marketinga u ukupnom kvalitetu

U kompanijama koje su orijentisane na kvalitet, tj. u kojima se primenjuju principi TQM-a, marketing menadžment ima dve odgovornosti:

- učestvuje u formulisanju strategija i politika koje treba da pomognu kompaniji da pobedi kroz uvođenje ukupnog kvaliteta;
- da obezbedi kvalitet marketinga i kvalitet proizvodnje, tj. mora da obavi po visokim standardima (kvalitetno) sve aktivnosti marketinga (istraživanje marketinga, obuku prodavaca, propagandu, usluge kupcima i ostalo).

Marketing menadžment ima veoma značajnu ulogu u definisanju i isporuci kvalitetnih proizvoda i usluga ciljnim kupcima, što se ogleda u sledećem:

- zaposleni u marketingu snose glavnu odgovornost za korektno identifikovanje potreba i zahteva kupaca i korektnu komunikaciju očekivanja kupaca dizajnerima proizvoda;
- zaposleni u marketingu moraju osigurati da se porudžbine ispunjavaju korektno i na vreme, moraju kontrolisati i pratiti da bi videli da li kupci dobijaju odgovarajuće instrukcije, obuku i tehničku pomoć u korišćenju proizvoda;
- zaposleni u marketingu moraju ostati u kontaktu sa kupcima posle prodaje da bi bili sigurni da su oni zadovoljni i da ostaju zadovoljni;
- zaposleni u marketingu moraju da prikupljaju i prenose ideje kupaca za poboljšanje proizvoda i usluga odgovarajućim sektorima kompanije.

Međutim, jedna studija je pokazala da su upravo zaposleni u marketingu bili odgovorni za više reklamacija kupaca nego bilo koji drugi sektor u kompaniji (35%)[26,str.129].

Kada kompanija sledi cilj nuđenja proizvoda i usluga visokog kvaliteta i zadovoljstva kupaca,ona mora da oblikuje marketing miks koji će podržati takvu odluku.Tada se marketing miks definiše kao kombinacija četiri strategijska elementa u odlučivanju marketinga: **proizvod, cena, distribucija, promocija** u cilju zadovoljenja specifičnog ciljnog tržišta.Svaki od ova četiri elementa doprinosi kupčevim percepcijama vrednosti.

Da bi se kupcima pružila **vrednost** potrebno je da ponuđeni proizvodi i usluge zadovoljavaju ili nadmašuju kupčeva očekivanja vezana za kvalitet istih.Da bi se to postiglo potrebna je: strategija proizvoda, strategija cena, strategija distribucije i strategija promocije.

Strategija proizvoda treba korektno da identifikuje i zadovoljava potrebe i želje ciljnog tržišta.Visok kvalitet proizvoda omogućuje da kompanija kupcu nudi doživotnu garanciju na svoje proizvode (npr.kompanija Parker nudi doživotnu garanciju za pribore za pisanje,AMC i Zepter za posude,itd.).Osim kvaliteta u strategiju proizvoda u cilju nuđenja vrednosti za kupca može se ponuditi visok kvalitet proizvoda i usluga po kupčevim specifikacijama ili potrebama što se naziva **masovno prilagođavanje**. Međutim, to zahteva tehnologiju proizvodnje koja omogućuje brzo reagovanje na specifikacije kupca, značajne baze podataka za marketing informacione sisteme, tako da ova strategija proizvoda može biti veoma skupa i pre njene primene moraju se dobro sagledati koristi od njene primene za maksimiziranje vrednosti za kupca u odnosu na njene troškove.

Strategija cena zahteva kompleksnu analizu da bi se pronašla prava (korektna) cena za kvalitetne proizvode i usluge koje kompanija nudi kupcima jer kupci traže **pravi proizvod po pravoj ceni**.U cilju pronalaženja prave cene potrebno je razumeti stavove i motivacije kupaca.

Galupovo istraživanje izvršeno za potrebe Američkog društva za kontrolu kvaliteta ukazuje na spremnost kupaca da plate više za kvalitet.Većina kupaca je izjavila da je spremna da plati najmanje 20% više za proizvod višeg kvaliteta[24,str.28].Kupci su u navedenoj anketi izjavili da su spremni da plate 30% veću cenu za automobil boljeg kvaliteta, 50% više za kvalitetniju mašinu za pranje suđa, televizor ili trosed, 2 puta više za par kvalitetnijih cipela u odnosu na cipele prosečnog kvaliteta. Učešće onih koji nisu bili spremni da plate više za bolji kvalitet kod automobila je bilo 10 %, u slučaju televizora 6%, kod mašina za pranje posuđa i troseda 4% i kod cipela 3%[52,str.97].Na slici 14 prikazana je spremnost potrošača da plaćaju više za bolje proizvode.[42,str.14]



slika 14: Potrošači plaćaju više za bolje proizvode

Vrlo često kompanije koje snize troškove proizvodnje te uštede prenose na kupce u formi sniženja cena.

Strategijom distribucije koja je usmerena na kupce, koja isporučuje prave proizvode i usluge kupcima na pravom mestu i u pravo vreme, kompanija može pružiti dodatnu vrednost kupcima.

Strategije promocije (lična promocija, prateće usluge, propaganda, odnosi sa javnošću, promocija putem interneta) takođe mogu uticati na kupčevu percepciju koristi koju dobija od kompanije kupovinom njenog proizvoda ili usluge.

Svaki tip promotivne strategije mora prenositi tačne podatke do kupca jer to može pomoći obrazovanju kupca o koristi koju će imati kupovinom proizvoda ili usluge date kompanije. S druge strane, ako promotivne aktivnosti obećavaju više nego što proizvodi i usluge stvarno pružaju, kupci će veoma brzo postati nezadovoljni i sa proizvodom i sa kompanijom. Ukoliko promotivne aktivnosti obuhvataju pružanje usluga obuke i podrške kupaca to takođe utiče na maksimiziranje vrednosti koju kupac ostvaruje kupovinom određenog proizvoda ili usluge.

Internet prezentacija neke kompanije (web site) je takođe oblik promotivne aktivnosti. Web site omogućava sadašnjim i potencijalnim kupcima da uspostave direktan kontakt (interaktivan) sa kompanijom radi tehničkih informacija, informacija o primeni, o proizvodu i mogućnostima naručivanja, načinima plaćanja. Posetom baze podataka sajta kupci pretražuju katalog proizvoda, mogu dobiti tehničku pomoć od servisne službe. Web site obezbeđuje dodatne koristi za kompaniju jer joj pomaže da promoviše i servisira svoje kupce na međunarodnom i globalnom tržištu.

Strategija marketinga ukupnog kvaliteta zasniva se na sledećim premisama o poboljšanju kvaliteta: [35, str. 586-587]

- ***Kvalitet je u očima kupaca:*** Kvalitet počinje sa potrebama kupaca i ima smisla poboljšavati ga jedino ukoliko to dovodi do većeg zadovoljstva kupaca;
- ***Kvalitet mora da bude reflektovan ne samo kroz proizvod već kroz sve aktivnosti u preduzeću:*** On obuhvata i propagandu, prodaju i posleprodajne usluge;
- ***Svaki zaposleni je odgovoran za kvalitet:*** Svi zaposleni moraju biti motivisani i obučeni da pruže kvalitet;
- ***Kvalitet zahteva partnere visokog kvaliteta:*** Preduzeća koja isporučuju kvalitetne proizvode moraju da sarađuju sa preduzećima koji takođe isporučuju kvalitet (kvalitetne dobavljače, distributere);
- ***Program kvaliteta ne može da sačuva loš proizvod:*** Nedostaci u koncepciji ili dizajnu proizvoda ne mogu se nadoknaditi;
- ***Kvalitet se uvek može poboljšati:*** Najbolje kompanije veruju u japanski koncept *kajzen* ili kontinuirano poboljšanje svega i svakoga;
- ***Poboljšanje kvaliteta ponekad zahteva kvantitativni skok:*** Ponekad se zahteva uporniji rad za malo poboljšanje kvaliteta;
- ***Kvalitet ne mora da košta više:*** Kvalitet se može poboljšati bez dodatnih troškova ili čak uz uštedu ukoliko se stvari urade na pravi način iz prvog puta, tj. bez pravljenja greške i potrebe da se ona popravlja;
- ***Kvalitet je bitan ali ne i dovoljan:*** Poboljšanje kvaliteta je nužnost da bi preduzeća podmirila potrebe kupaca, ali i druga preduzeća poboljšavaju svoj kvalitet, tako da preduzeća ne mogu da ostvare veliku prednost.

VIII TQM ALATI

8.1. Metode i tehnike za unapređenje kvaliteta

Veoma važno sredstvo za postizanje, praćenje i unapređenje kvaliteta proizvoda, usluga i procesa su tehnike za upravljanje kvalitetom. Međutim, metode i tehnike koje se koriste u procesu unapređenja kvaliteta su nedovoljno obrađene i u zavisnosti od autora

na različite načine klasifikovane. Pojedini autori metode i tehnike za upravljanje kvalitetom grupišu u tri grupe: [40]

1. osnovni alati kvaliteta (stratifikacija podataka, histogrami raspodele, dijagram rasipanja, korelacioni dijagram, Pareto-ABC dijagrami, dijagrami uzrok-posledica - Ishikawa, kontrolne karte).

2. dopunski alati kvaliteta (dijagram toka, tehnika nominalne grupe, vodič za organizovanje sastanaka, dijagram sličnosti-dijagram afiniteta, dijagram međusobnih veza, dijagram stabla, matrični dijagram, PDPC dijagram, poređenje osobina, analiza polja sila).

3. metode i tehnike kvaliteta (brainstorming i brainwriting, SWOT analiza, FTA analiza, analiza vrednosti, mrežni dijagram, kanban, roling, poka-yoke, nulta greška-zero defect, FMEA metoda, QFD metoda).

Metode i tehnike unapređenja kvaliteta mogu se klasifikovati i kao: [44, str.198]

1. **statističke metode i tehnike** (izdvajanje i načini prikazivanja podataka, Pareto ili ABC dijagram, dijagram rasipanja, kontrolne karte);

2. **inženjerske metode i tehnike** (dijagram toka, dijagram uzroci-posledica, matrični dijagram, FTA, FMEA, FMECA, QFD metoda);

3. **menadžerske metode i tehnike** (izbor problema, dijagram sličnosti, dijagram stabla, dijagram međusobnih veza, PDPC, analiza upotrebnih vrednosti, analiza polja uticaja, poređenje osobina, brainstorming i brainwriting, SWOT analiza, drama tehnika, mrežni dijagram).

Prema međunarodnom standardu ISO9004-4 koji je u celosti prihvaćen u našoj zemlji kao JUS ISO 9004-4 alati i metode za nenumeričke podatke koji se koriste za njihovu prikladnu obradu i transformaciju u korisne informacije za donošenje odluka su:

- dijagrami afiniteta (srodnosti, sličnosti);
- upoređivanje sa reperom (benčmarking);
- sakupljanje ideja (brainstorming);
- dijagram uzrok – posledica;
- dijagram toka;
- stablo dijagram.

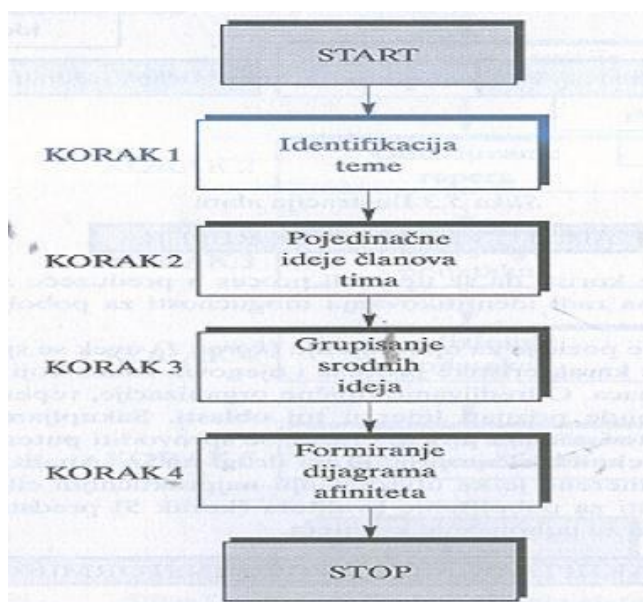
8.2. Dijagram afiniteta

Dijagram afiniteta služi da se grupišu informacije i ideje o određenom problemu kvaliteta. Alat služi da se rasporede ideje, mišljenja i drugi utisci u grupi i najbolje funkcioniše u timovima od 8 članova. [26, str.237]

Na slici 15 [26, str.237] prikazan je proces izrade alata koji se sastoji od četiri koraka:

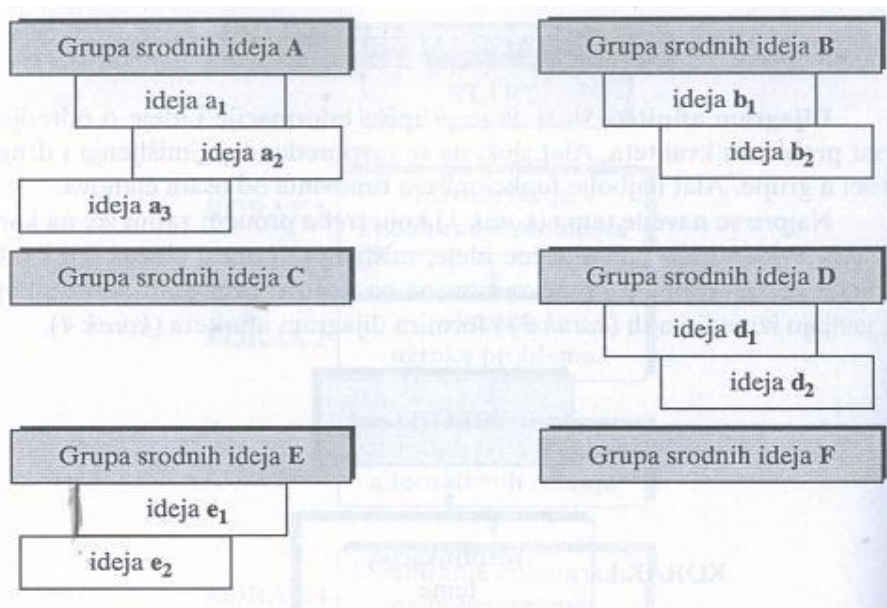
- identifikacija teme koju treba proučiti;
- evidentiranje pojedinačnih ideja, mišljenja ili utisaka članova tima (na karticama);
- razvrstavanje evidentiranih ideja, mišljenja, utisaka na grupe na osnovu prirodnih odnosa koji se javljaju između njih;

- formiranje dijagrama afiniteta.



slika 15: Proces izrade alata

Na slici 16[26,str.238] prikazana je ilustracija alata dijagram afiniteta.



slika 16: Dijagram afiniteta

8.3. Upoređivanje sa reperom (benčmarking)

Ovaj alat se koristi da se uporedi proces u preduzeću sa priznatim vodećim procesima radi identifikacije mogućnosti za poboljšanje kvaliteta. Njegova primena se ostvaruje kroz sledeće korake:

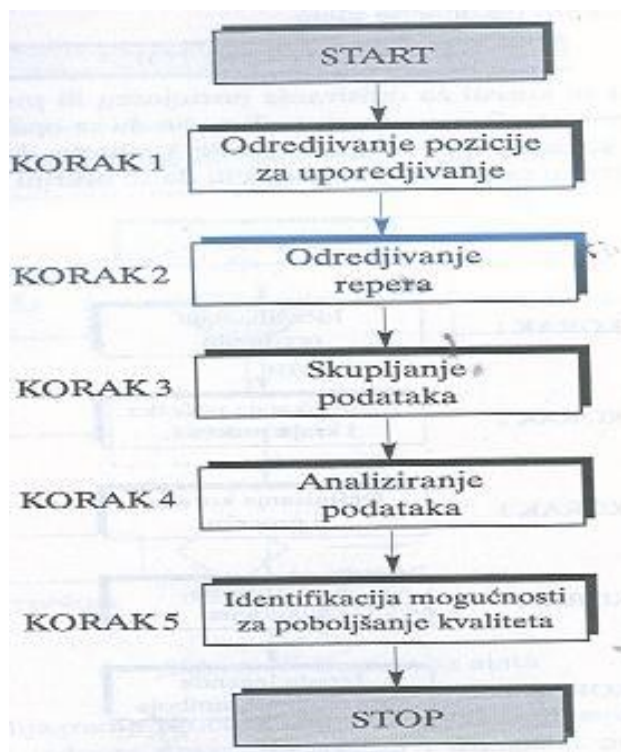
- određivanje pozicije za upoređivanje, tj. određuju se glavne karakteristike procesa i njegovih izlaza koji su povezani sa potrebama kupca;

- određivanje tipične organizacije (repera), tj. izbor kompanije koja je priznati lider u toj oblasti;
- sakupljanje podataka o karakteristikama procesa koje se sprovodi putem profesionalnih kontakata, tehničkih časopisa, na drugi način;
- analiza podataka u cilju utvrđivanja najpraktičnijih ciljeva;
- identifikacija mogućnosti za poboljšanje kvaliteta predstavlja u stvari utvrđivanje repera za poboljšanje kvaliteta.

8.4. Sakupljanje ideja (brainstorming)

Ovaj alat koristi kreativno mišljenje tima za poboljšanje kvaliteta kako bi se identifikovala moguća rešenja problema kvaliteta. Sastoji se od 2 faze: faze stvaranja i faze razjašnjenja. U fazi stvaranja cilj je da se pojavi što veći broj ideja, a u fazi razjašnjavanja cilj je da se razumeju sve ideje od strane tima za poboljšanje kvaliteta.

Na slici 17 [26, str. 239] prikazan je proces funkcionisanja alata.

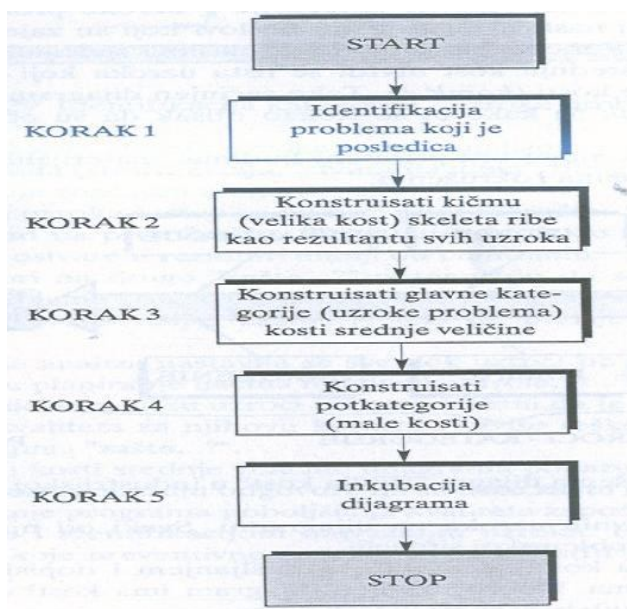


slika 17: Proces funkcionisanja alata

8.5. Dijagram uzrok – posledica (dijagram riblja kost)

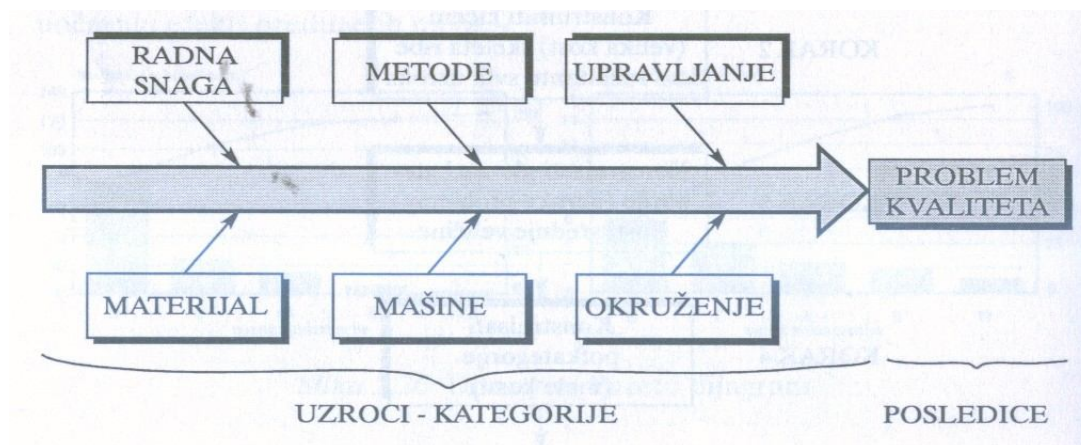
Dijagram uzrok – posledica je dijagram koji pokazuje veze između kvaliteta i faktora koji na njega utiču. Prvi ga je upotrebio japanski naučnik K. Ishikawa, a dobio je naziv riblja kost jer svojim izgledom podseća na skelet ribe.

Proces izrade ovog dijagrama odvija se u 5 koraka koji su prikazani na slici 18: [11,str.124]



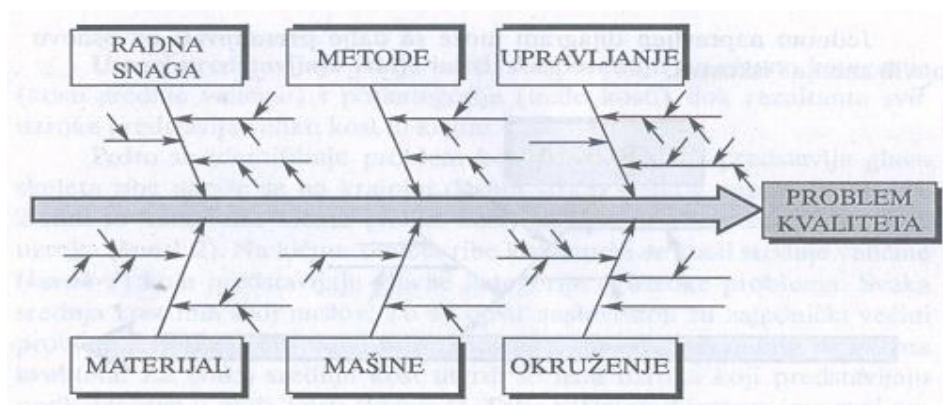
slika 18: Proces izrade alata

Uzroci predstavljaju riblje kosti. Glavne kategorije (uzroci problema) su kosti srednje veličine, podkategorije su male kosti, dok rezultanta svih uzroka predstavlja veliku kost, tj. kičmu. Najčešći uzroci problema mogu se pripisati ljudima, materijalima, upravljanju, metodama, mašinama, okruženju, tako da se inicijalna šema dijagrama (riblja kost) u industrijskoj proizvodnji može prikazati kao na slici 19: [11,str.125]



slika 19: Inicijalna šema dijagrama "riblja kost"

Na slici 20 prikazana je razvijena šema dijagrama "riblja kost": [11,str.126]



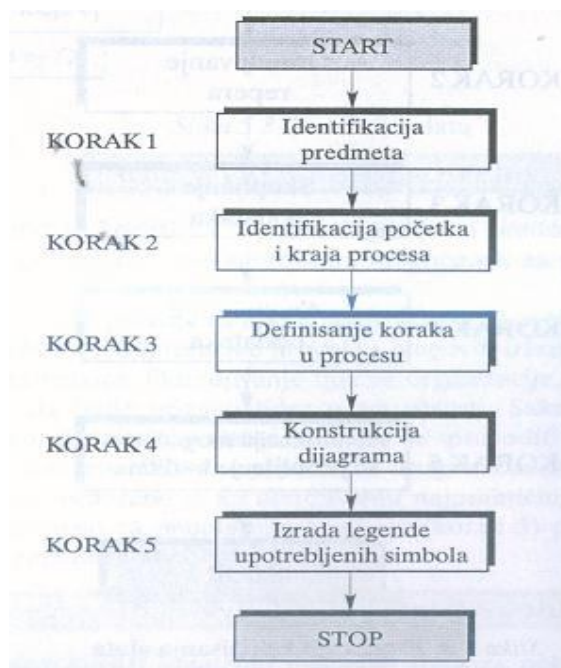
slika 20: Razvijena šema dijagrama "riblja kost"

Da bi se sačinila lista prioriteta uzroka čije efekte treba eliminisati ili ublažiti korisno je izvršiti Pareto analizu, odnosno primeniti Pareto princip da bi se utvrdilo 20% uzroka koji čine 80% posledica. Takođe, posle jednog ciklusa plan - izvršenje - kontrola - delovanje (analiza uzroka) korisno je ponovo izvršiti Pareto analizu.

8.6. Dijagram toka

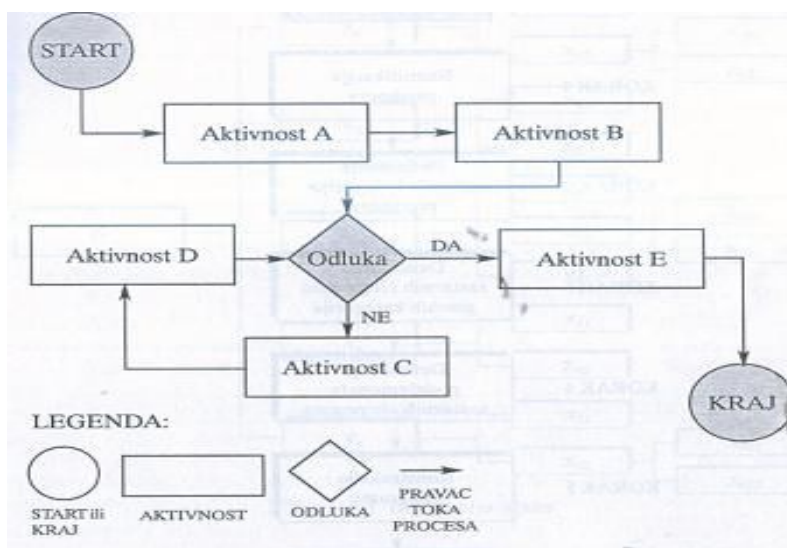
Ovaj alat se koristi za opisivanje postojećeg ili projektovanje novog procesa i predstavlja najjednostavniji način da se opiše ili prikaže jedan proces. On može koristiti timu za unapređenje kvaliteta da detaljno razume kako proces stvarno funkcioniše i time mu omogući da otkrije potencijalne izvore problema.

Proces izrade alata se odvija kroz 5 koraka što je prikazano na slici 21. [26, str.240]



slika 21: Proces izrade alata

Na slici 22 prikazan je dijagram toka sa legendom korišćenih simbola: [26,str.241]

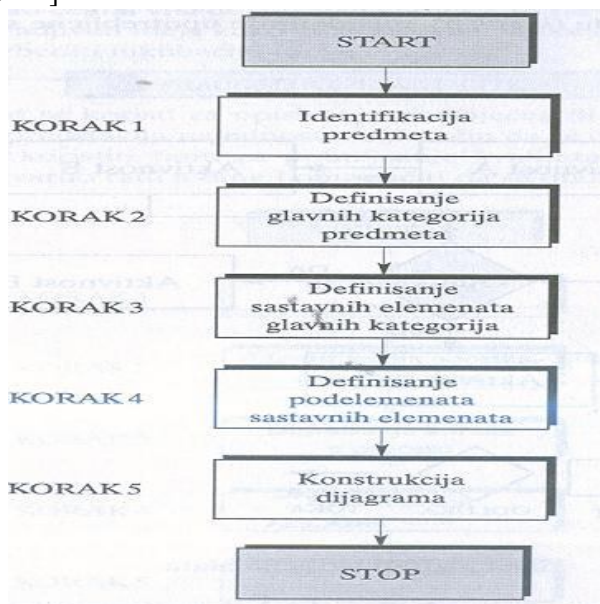


slika 22: Ilustracija alata

8.7. Stablo dijagram

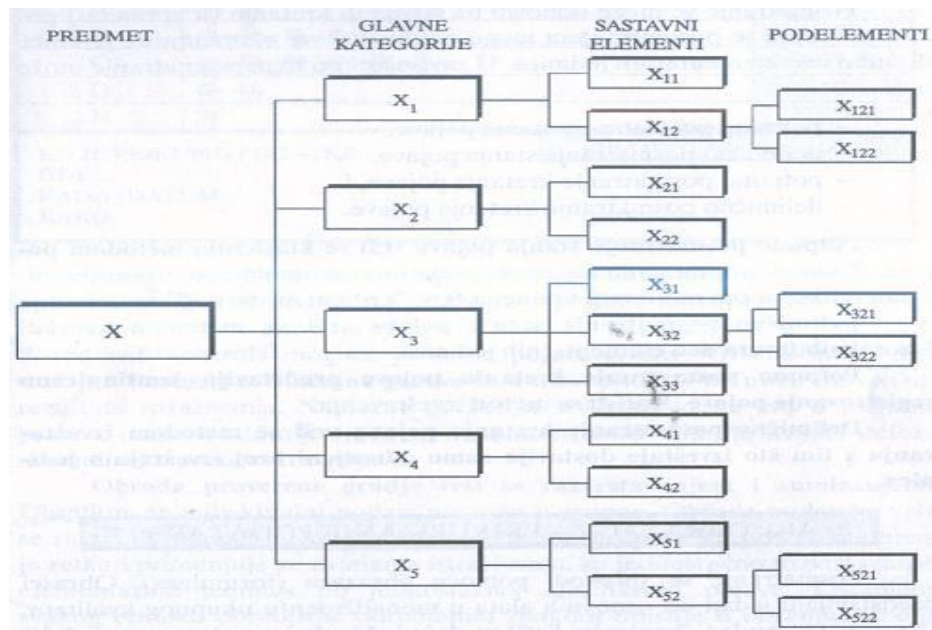
Stablo dijagram je alat koji se koristi da bi se prikazali odnosi između predmeta i njegovih sastavnih elemenata. Timovi za poboljšanje kvaliteta ga koriste u planiranju i rešavanju problema da bi uočili logične veze.

Proces izrade alata se odvija kroz 5 koraka što je prikazano na slici 23. [26,str.242]



slika 23: Proces izrade alata

Na slici 24[26,str.243] prikazana je ilustracija alata stablo dijagram iz koje se vidi da je predmet poboljšanja postavljen sa leve strane, a njegovi sastavni delovi (glavne kategorije, sastavni elementi glavnih kategorija i podelementi) se bočno razgranavaju udesno.



slika 24: Ilustracija alata

U ovom radu biće dat i kraći prikaz statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda i tehnika koje se koriste u cilju unapređenja kvaliteta proizvoda, usluga i procesa.

8.8. Statističke metode i tehnike

Ključni princip sistema kvaliteta je donošenje odluka na osnovu činjenica. Do činjenica se dolazi prikupljanjem, obradom i analizom podataka i opažanja. Statističke metode i tehnike unapređenja kvaliteta su struktuisane na sledeći način:

- izdvajanje i način prikazivanja podataka;
- Lorencova kriva;
- Pareto ili ABC dijagram;
- dijagram rasipanja;
- kontrolne karte.

8.8.1. Izdvajanje i način prikazivanja podataka

Izvori podataka su:

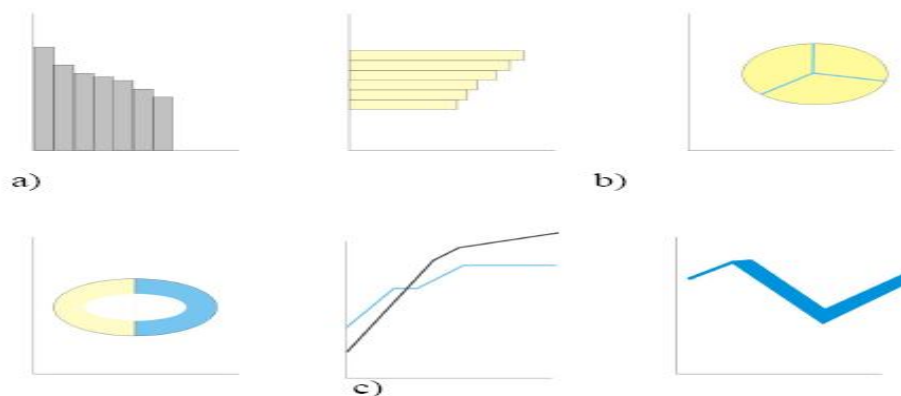
- podaci o isporučiocima-podaci o ocenjivanju isporučilaca, iz procesa pripremnog kontrolisanja;
- podaci iz procesa rada - podaci o proverama kvaliteta u procesu rada;
- podaci od potrošača - podaci o zahtevanim karakteristikama proizvoda, reklamacijama, reakcije potrošača i dr.

Podaci o karakteristikama proizvoda (usluga) se javljaju kao kvantitativni (numerički) podaci o veličinama koje se mogu meriti i kao kvalitativni (atributivni) opisni podaci.

U cilju adekvatnog načina prikazivanja prikupljenih i izdvojenih podataka koriste se:

- histogram;
- dijagram sa stubcima;
- kružni dijagram;
- polarni dijagram;
- linijski dijagram.

Na slici 25[31] prikazana je mogućnost grafičkog prikazivanja podataka:
a) histogrami; b) kružni dijagrami; c) linijski dijagrami;



slika 25: Mogućnost grafičkog prikazivanja podataka

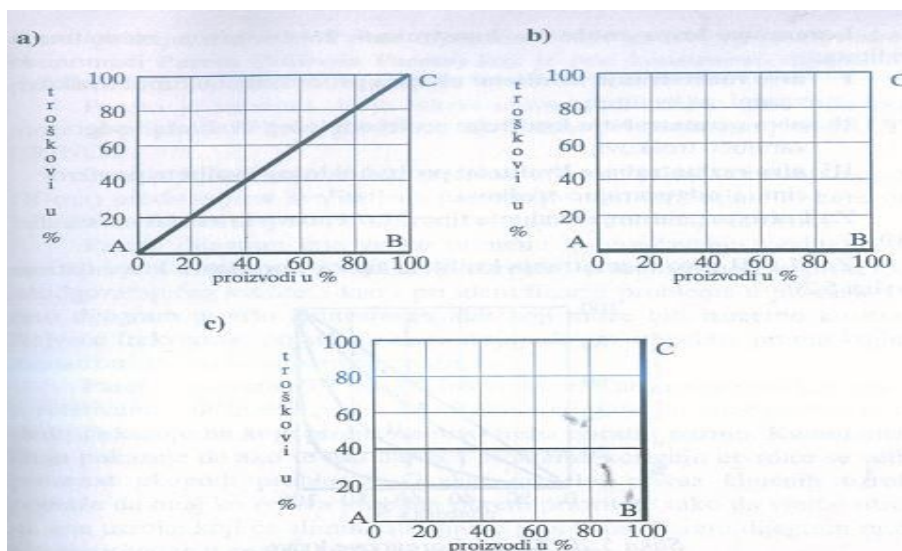
8.8.2. Lorencova kriva

Lorencova kriva je dijagramski prikaz kumulativa procenta ukupne vrednosti obeležja i kumulativa procenta frekvence, a naziv je dobila po američkom ekonomisti M.O.Lorenz-u koji je prvi konstruisao krivu raspodele novčanog dohotka stanovništva jedne zemlje.

Lorencova kriva se uspešno primenjuje pri proučavanju ukupne proizvodnje proizvoda i ukupnih troškova koje izazivaju proizvodi neodgovarajućeg kvaliteta. Konstruiše se u prvom kvadrantu koordinatnog sistema tako što se na apcisu nanose procenti kumulativa frekvencija (proizvoda), a na ordinatu procenti kumulativa troškova koje izazivaju proizvodi neodgovarajućeg kvaliteta.

Sa teorijskog aspekta postoje tri granična slučaja Lorencove krive što je prikazano na slici 26[26, str.249]:

- a) jednakost u raspodeli troškova proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta po proizvodima, tj. procentualnom delu proizvoda odgovara isti procentualni deo troškova – linija idealne jednakosti AC koja polazi iz koordinatnog početka pod uglom od 45° ;
- b) odsustvo troškova proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta (zero troškovi) – linija AB polazi iz koordinatnog početka i leži na apcisi;
- c) potpuna nejednakost u raspodeli troškova proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta po proizvodima gde samo 1% proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta izaziva 100% troškova – linija potpune nejednakosti ABC polazi iz koordinatnog početka, poklapa se sa apcisom do tačke B, a zatim se vertikalno penje pod uglom od 90° do tačke C.

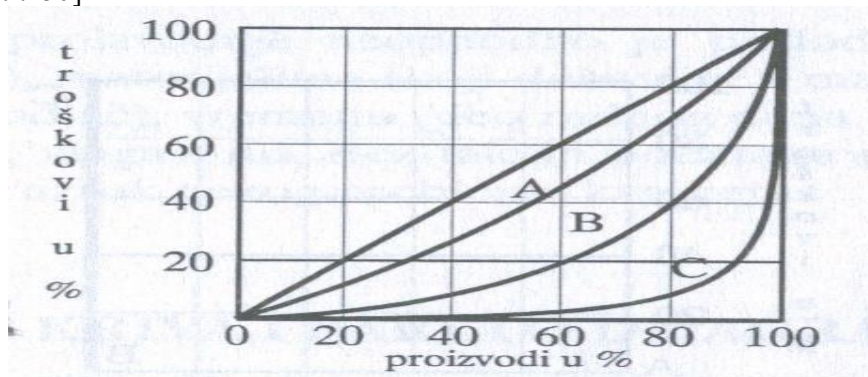


slika 26: Granični slučajevi Lorencove krive

Lorencova kriva se može koristiti za tri nivoa razmatranja kvaliteta: [26, str. 250]

- **I nivo razmatranja kvaliteta:** ukupna produkcija i ukupni troškovi vezani za kvalitet;
- **II nivo razmatranja kvaliteta:** proizvodi lošeg kvaliteta i odgovarajući troškovi;
- **III nivo razmatranja kvaliteta:** proizvodi lošeg kvaliteta po uzrocima i odgovarajući troškovi.

Za prvi nivo razmatranja kvaliteta tipovi Lorencove krive su dati na slici 26. Za drugi i treći nivo razmatranja kvaliteta Lorencove krive su prikazane na slici 27 [26, str. 250]



slika 27: Tipovi Lorencove krive

Kriva A sa slike 27 pokazuje visok stepen jednakosti uzroka sa posledicom, kriva B pokazuje srednji stepen jednakosti uzroka sa posledicom, a kriva C pokazuje nizak stepen jednakosti uzroka sa posledicom.

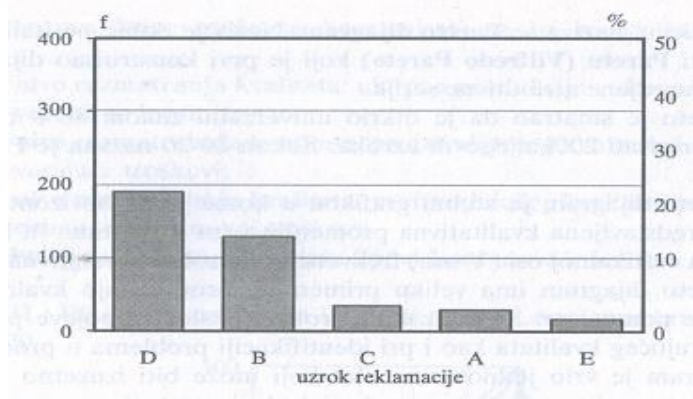
8.8.3. Pareto ili ABC dijagrami

Pareto (ABC) dijagrami se koriste da bi se identifikovala značajna manjina iz mnoštva faktora uticajnih na pojavu koja se posmatra. Vilfredo Pareto, italijanski

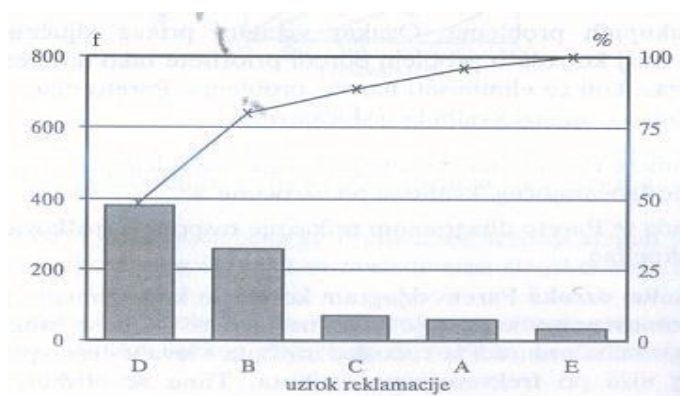
ekonomista, je smatrao da je otkrio univerzalni zakon: 80% bilo čega se može pripisati 20% njegovih uzroka. Zakon 80-20 nazvan je Pareto princip. Izrada Pareto dijagrama obuhvata sledeće korake:

- prikupljanje svih zapaženih fenomena (npr. vrste grešaka) istraživanog problema;
- utvrđivanje koji će kriterijum odlučivati o reagovanju pojedinih kategorija;
- za svaku kategoriju se utvrđuje udeo u ukupnom učinku, tj. izračunava se procenat učešća;
- utvrđuje se redosled kategorija prema pripadajućim učincima;
- za svaku kategoriju se u skladu sa tim redosledom sabiraju učešća;
- taj zbir učešća se grafički prikazuje redosledom kategorija.

Pareto dijagrami se koriste u cilju rangiranja pojava prema stepenu značaja, utvrđivanju značajne manjine i usmeravanja napora na rešavanje problema. Oni daju mnoge informacije. Stubni grafikoni govore o relativnim veličinama problema. Kolone su date po opadajućem redosledu i ukazuju na koje probleme treba prvo obratiti pažnju. Kumulativna linija pokazuje da, ako se dva najveća problema koriguju, utvrdiće se veliki procenat ukupnih problema. Slike 28 i 29 [11, str. 122] prikazuju Pareto dijagrame:



slika 28: Pareto dijagram



slika 29: Pareto dijagram

U slučaju unapređenja kvaliteta Pareto dijagrami se mogu koristiti za:

- prikaz raspodele proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta po uzrocima;
- prikaz raspodele troškova po uzrocima.

Prikaz raspodele proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta po uzrocima omogućuje

sagledavanje onih uzroka koji dovode do pojave proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta. Nakon preduzimanja potrebnih mera za poboljšanje kvaliteta potrebno je napraviti uporedni Pareto dijagram iz koga se lako uočavaju efekti preduzetih mera.

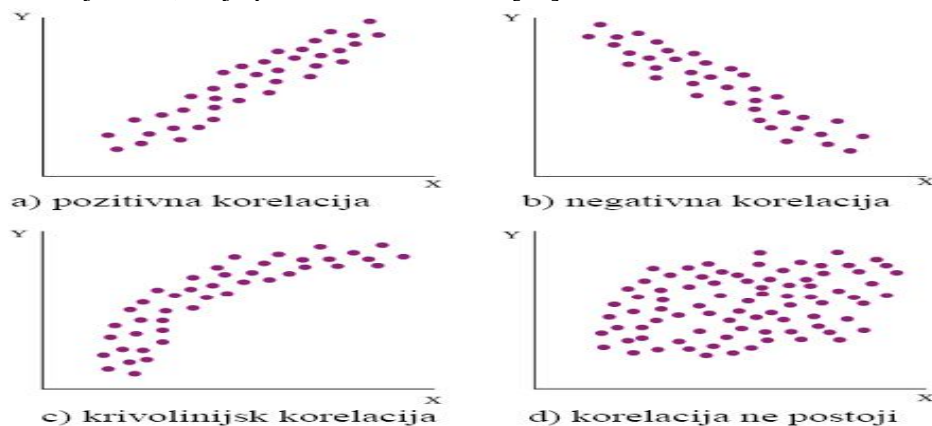
Prikaz raspodele troškova po uzrocima omogućava identifikaciju onih uzroka koji izazivaju najveće troškove i nakon preduzimanja mera za njihovo otkaljanje uporedni Pareto dijagram omogućava da se lako uoče efekti preduzetih mera.

Pareto dijagrami se u procesu unapređenja kvaliteta primenjuju u sledećim područjima: [31]

- upravljanja - analiza veličina osnovnih pokazatelja poslovanja;
- marketinga - analiza tržišnih kretanja;
- razvoja - analiza karakterističnih trendova u razvoju proizvoda /usluga;
- komercijalnih poslova;
- proizvodnje;
- upravljanja novčanim tokovima;
- opštih poslova;
- integralne sistemske podrške (logistike).

8.8.4. Dijagram rasipanja (korelacijski dijagram)

Dijagram rasipanja (korelacijski dijagram) predstavlja grafički prikaz odnosa pripadajućih varijabli iz koga se vidi kako se promenom nezavisne varijable X menja zavisna varijabla Y, što je prikazano na slici 30. [31]



slika 30 : Dijagram rasipanja

Dijagramom se definiše:

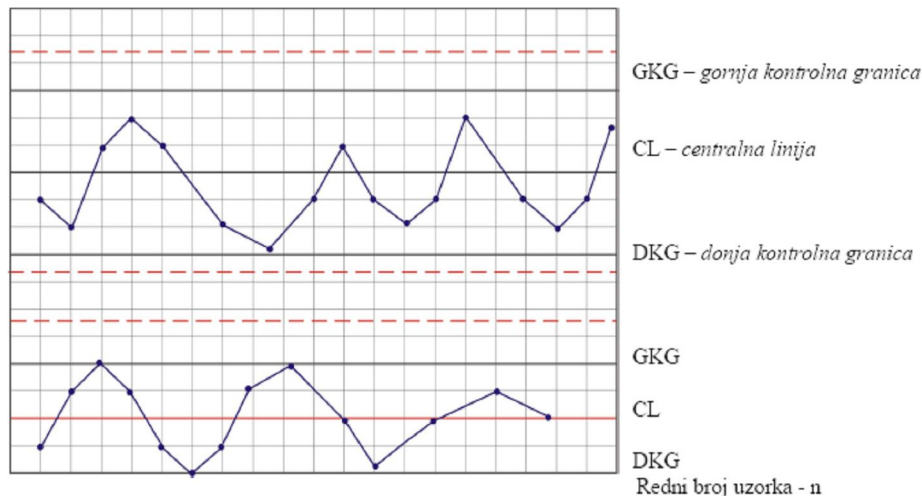
- **regresija** – zavisnost dve promenljive (dva skupa promenljivih)

$$y=f(X)$$
 kada nezavisno promenljiva X (uzrok) utiče i uslovljava zavisno promenljivu Y (posledica – cilj).
- **korelacija** – međuzavisnost ili veza dve promenljive (dva skupa promenljivih) X i Y kada se sagledava jačina veze između promenljivih preko dijagrama korelacije.

Cilj primene dijagrama rasipanja (korelacijskih dijagrama) je da se utvrdi postojanje međuzavisnosti dva skupa podataka i oceni intenzitet te međuzavisnosti.

8.8.5. Kontrolne karte

Kontrolna karta je grafički prikaz obrađenih podataka kojim se prati tok nekog procesa. Apcisa ovog grafikona predstavlja redosled kontrolisanja, a na ordinati su nanete vrednosti parametara koji se kontroliše, što je prikazano na slici 31[31].



slika 31: Kontrolna karta

Kontrolne karte se primenjuju u cilju praćenja kvaliteta materijala, delova i proizvoda i utvrđivanja sposobnosti procesa i proizvodne opreme. Njihova primena omogućava:

- održavanje procesa u stanju kontrole;
- dovođenje procesa u stanje kontrole nakon poremećaja;
- potvrđivanje dostignutog nivoa kontrole kvaliteta;
- sprečavanje pojave neusaglašenih proizvoda;
- prevenciju kvaliteta.

8.9. Inženjerske metode

Inženjeri u proizvodnji se se prvi bavili problemima kontrole kvaliteta proizvoda, zatim upravljanjem kvalitetom i sistemom kvaliteta. Za svoje potrebe rešavanja problema razvili su sistem tzv. inženjerskih metoda i tehnika unapređenja kvaliteta u koje spadaju: [31]

- dijagram toka;
- dijagram uzrok – posledica;
- matični dijagram;
- FTA, FMEA, FMCA (metode analize neispravnosti i otkaza);
- QFD metoda.

Metode dijagram toka i dijagram uzrok – posledica su već prikazane u okviru metoda prema međunarodnom standardu ISO 9004-4, pa će u nastavku ovog rada biti prikazane metode matrični dijagram,FTA, FMEA,FMCA i QFD metod.

8.9.1. Matrični dijagram

Matrični dijagrami predstavljaju pogodnu formu za prikaz veza između relevantnih parametara vezanih za složene probleme koji su nepogodni za rešavanje putem statističkih metoda.Oni nemaju kruto definisanu formu i mogu se prikazivati samostalno ili u kombinaciji sa drugim vrstama prikaza.

Jedan od mogućih postupaka prikazivanja je sledeći:

- **Korak 1:** izbor tipa dijagrama;
- **Korak 2:**sortiranje parametara prema redosledu važnosti, hronološkom redosledu ili slicno;
- **Korak 3:** detaljna analiza mogućih veza;
- **Korak 4:** preispitivanje dodeljenih vrednosti intenziteta veza;
- **Korak 5:** izračunavanje važnosti veza.

Matrični dijagram ima direktnu primenu u **QFD metodi** gde je centralno mesto kuće kvaliteta matrični dijagram **L-tipa** u kome se sučeljavaju korisnikovi zahtevi i tehničke specifikacije proizvoda.

8.9.2. FMEA (Failure Mode and Analysis)

FMEA metod se odnosi na analizu uticaja, uzroka i posledice. [73]

Materijalni i uslužni proizvodi često imaju određene **skrивene nedostatke** koji nose sa sobom negativne posledice i tržišni rizik.Ti nedostaci mogu biti otkriveni **pre** nego što proizvod (usluga) stignu na tržište, ili **kod** samog korisnika, pri korišćenju proizvoda (usluge).S obzirom da drugi slučaj ima daleko ozbiljnije posledice,cilj je da se spreči da nedostatak stigne do korisnika, tj.da se nedostatak što pre otkrije jer su troškovi njegovog otklanjanja najniži.Najskuplji je nedostatak koji najduže ostane skriven.

FMEA metoda se uspešno koristi za pravovremeno otkrivanje i eliminisanje nedostataka proizvoda (usluga) i pogodna je za: [73]

- povećanje pouzdanosti i kvaliteta proizvoda,usluga i procesa;
- ranu identifikaciju i eliminaciju potencijalnih grešaka na proizvodima, uslugama i procesima;
- sagledavanje rizika i akcija neophodnih za smanjenje rizika;
- smanjenje troškova i gubitaka usled lošeg kvaliteta;
- uspešno delovanje na tržišni položaj kompanije;
- poboljšanje funkcionisanja timskog rada i razmenu ideja između različitih poslovnih funkcija kompanije.

Metod FMEA se bazira na definisanju i utvrđivanju funkcija, grešaka, uzroka, posledica i drugih relevantnih faktora. Predviđanje i analiza rizika se vrši u cilju identifikacije, kvantifikacije i eliminacije grešaka.

Ukupni faktor rizika (R_u) zavisi od više promenljivih: verovatnoće nastanka (faktor rizika R_1), značaja posledica (faktor rizika R_2) i verovatnoće otkrivanja (faktor rizika R_3) i može se predstaviti izrazom:

$$R_u = R_1 \cdot R_2 \cdot R_3$$

FMEA analiza se odvija u više koraka i obuhvata:

- definisanje ciljeva;
- formiranje timova;
- izradu zbirnih lista grešaka sa pregledom posledica;
- utvrđivanje faktora rizika (R_1, R_2, R_3, R_u);
- analizu uzroka nastanka grešaka;
- definisanje i primenu preventivnih mera;
- ponovno utvrđivanje faktora rizika;

Osnovni cilj FMEA metode je poboljšanje performansi proizvoda, usluga i procesa, tj. smanjenje troškova i gubitaka prouzrokovanih niskim nivoom kvaliteta.

8.10. Menadžerske metode unapređenja kvaliteta

Osnovni zadatak savremenog menadžmenta je upravljanje procesima planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja. U cilju realizacije tih zadataka neophodna su znanja iz oblasti statističkih metoda, kao i iz oblasti menadžerskih metoda i tehnika koje podrazumevaju: [31]

- izbor problema;
- dijagram sličnosti;
- dijagram stabla;
- dijagram međusobnih veza;
- PDPC dijagram;
- analizu upotrebnih vrednosti;
- analizu polja uticaja;
- poređenje osobina;
- brainstorming/brainwriting;
- SWOT analizu;
- drama tehniku;
- mrežni dijagram.

Većina navedenih metoda i tehnika već je detaljnije obrađena u ovom radu u okviru metoda po međunarodnom standardu ISO 9004-4, statističkih i inženjerskih metoda.

IX TQM IMPLEMENTACIJA

9.1. Uvođenje menadžmenta ukupnog kvaliteta

TQM kao organizaciona promena i promena organizacione kulture, je svakako organizaciona promena i to u smislu načina obavljanja poslova, ali i odnosa zaposlenih, odnosa kupaca i odnosa okoline. Razlikujemo:

- tehnološke promene;
- strukturne promene;
- promene zaposlenih;
- promene proizvoda i usluga.

Pod **tehnološkim promenama** podrazumevaju se promene proizvodne tehnologije, proizvodnih sredstava i postupaka ali isto tako i promene u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u preduzeću.

Strukturne promene podrazumevaju promenu organizacione strukture preduzeća kao celine ili promenu organizacije pojedinih njenih delova, organizacionih jedinica, pogona, itd.

Promena zaposlenih nastupa onda kada su ljudi glavni uzrok neefikasnosti preduzeća. Pod promenama zaposlenih odnosno promenama ljudi podrazumevaju se promene u vrednostima, veštinama i stavovima svakog zaposlenog.

Uz promenu zaposlenih može se nadovezati i promena organizacione kulture. Primena procesa TQM-a znači i promenu u organizacionoj kulturi i to u vidu promene njenih normi, vrednosti i uverenja o tome kako bi organizacija trebalo da funkcioniše. Takođe, razlikujemo **promene proizvoda i usluga**. Može biti više razloga za promenu proizvoda i usluga a osnovni je taj što za postojeće proizvode i usluge prestaje interesovanje kupaca odnosno korisnika. Ako je prestanak interesovanja kod kupaca uzrokovan prvenstveno lošim kvalitetom proizvoda ili usluge onda je TQM nužnost i sastavni je deo procesa vraćanja poverenja u proizvod ili uslugu, naravno uz poštovanje svih marketinških koncepata odnosno svih delova marketing miksa proizvoda ili usluge. Iz navedenog je vidljivo da se za TQM može s pravom tvrditi da njegovim uvođenjem nastaju bitne organizacione promene i promene u organizacionoj kulturi. Iz tog razloga, organizacionu kulturu treba razumeti. Ona je skup mišljenja, uverenja i "normalnih" ponašanja unutar grupe. To su u osnovi veoma snažni uticaji koji deluju na ljude, deluju na njihov rad, život i način ponašanja. Upravo ti uticaji, mišljenja i uverenja unutar neke organizacije definišu šta je to "normalno" ponašanje unutar te organizacije. Organizaciona kultura je slična regionalnoj kulturi. Ponašanja pojedinaca i grupa razlikuju se od regije do regije i to po svojim običajima, načinu komuniciranja, jeziku, načinu oblačenja, veri i sličnom. Kulturu unutar organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnos prema radu i samoj organizaciji. **TQM kao tehnološka promena neće biti uspešan i moguć za implementaciju ako promene u organizacionoj kulturi i upravljanju nisu sprovedene.**

Mnogi autori su zaključili da primena TQM –a rezultira radikalnijim promenama u organizaciji, organizacionoj kulturi i načinu rada i života unutar organizacije. Bilo koji menadžer, koji bi se ozbiljno prihvatio uvođenja TQM-a u svojoj organizaciji, morao bi veoma ozbiljno razmisliti kako će zapravo i na koji način će TQM delovati na njegovu

organizaciju, njenu kulturu i koje će to promene izazvati. Organizaciona struktura i njen izgled drugačiji su pod TQM-om. Organizacione uloge menjaju se a mogu se smanjiti i nivoi menadžmenta. Konkretno srednji menadžment i niži menadžment nakon uvođenja i primene TQM-a će raditi na potpuno nov način. Umesto da služe kao nadzornici i kontrolori oni će biti upravo onaj deo menadžmenta koji koordinira i vodi proizvodne radnike, radnike na liniji prema obavljanju zacrtanih zadataka.

Važno je pri tome unapred, pre uvođenja, uveriti radnike i naravno niže i srednje menadžere da niko neće izgubiti posao zbog uvođenja TQM-a. Svrha TQM-a u prvom planu je da učini organizaciju efikasnijom. Sistem mora biti vođen željom za postizanjem rezultata i ne sme biti sam sebi cilj, sistem nema kraja, sistem se stalno usavršava. Kritična komponenta uvođenja TQM-a a time i ISO standarda leži u načinu tretiranja i upravljanja organizacionom promenom koju oni izazivaju.

Dakle, osnovni zadatak menadžera, na svim nivoima, je da uveri ljude da napuste sadašnje stanje, krenu novim, turbulentnim putem i da odjednom na novi način obavljaju sve dosadašnje poslove i aktivnosti vezane za njih.

Prolaz kroz ta stanja mogu se sagledati kroz tri stadijuma organizacione promene:

- 1. Sadašnje stanje:** Status quo, normalna je rutina koju organizacija ima pre uvođenja TQM-a;
- 2. Tranzicija:** Tačka u procesu promene gde se ljudi odvajaju od statusa quo. Ljudi se u organizaciji više ne ponašaju na dosadašnji način ali još nisu u potpunosti usvojili "nov" način rada;
- 3. Buduće stanje:** Tačka u kojoj su organizacione promene primenjene i u potpunosti integrisane u organizaciju i njenu strukturu.

Iz navedenog postaje razumljivo da će na samom početku zaposleni pokazivati neslaganje s nadolazećim promenama. Sigurno im neće biti sasvim jasno na koji će se način smanjiti troškovi ili administracija i kako će se postizati bolji kvalitet. Upravo zato, a da bi TQM funkcionisao, zaposleni moraju videti odmah na početku praktične koristi od uvođenja sistema i obavezno moraju uvideti potrebu za poboljšanjem kvaliteta, pa zatim i način na koji će im uvođenje TQM – a pomoći u tome.

Uvođenje menadžmenta ukupnog kvaliteta predstavlja složen proces aktivnosti u koji moraju biti uključeni svi zaposleni. Kelly navodi osam koraka u sprovođenju TQM-a: [30, str.38-49]

1. opredeljenost najvišeg menadžmenta;
2. upoznavanje TQM koncepta;
3. kvalitativna vizija;
4. uspostavljanje TQM tima;
5. uspostavljanje kvalitativne politike i postupaka;
6. postavljanje ciljeva ukupnog kvaliteta;
7. usmerenost na prioritetne projekte;
8. uspostavljanje planova delovanja.

Proces uvođenja potpunog upravljanja kvalitetom prolazi kroz četiri etape:

1. priprema za uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom;
2. planiranje potpunog upravljanja kvalitetom;

3. implementacija potpunog upravljanja kvalitetom;
4. nadzor i osiguranje potpunog upravljanja kvalitetom.

1.Priprema za uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom uključuje sledeće aktivnosti:razumevanje transformacije,izgradnja podrške (unutrašnje i spoljašnje), uspostavljanje tima za kvalitet i određivanje i upotreba pravih instrumenata.

2.Planiranje potpunog upravljanja kvalitetom

Potpuno upravljanje kvalitetom,kao koncept koji značajno poboljšava poslovanje, zahteva pažljivo planiranje,odnosno detaljno razmatranje svih aktivnosti značajnih za organizaciju.Planiranje je prva, a možda i najvažnija etapa menadžmenta i ostalih segmenata poslovanja i rada u organizaciji.Mnogi autori su se složili da sam proces poslovnog planiranja obuhvata: donošenje odluke o ciljevima poslovanja i rada, utvrđivanje poslovne politike,izbor razvojne strategije,izradu upravljačkih instrumenata (programa i planova).Kad je reč o potpunom upravljanju kvalitetom, planiranje obuhvata sledeće radnje:određivanje strateškog plana, određivanje tržišta i korisnika, određivanje potreba korisnika, razvijanje procesa te određivanje mernih i kontrolnih funkcija.

3.Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom

Kako bi se došlo u etapu potpunog upravljanja kvalitetom,kao sastavnicom celokupnog poslovnog sistema, neophodno je sistem implementirati.Etape implementacije su sledeće: odabir projekata, prvi projekt mora biti vidljiv i imati brz uspeh, određivanje numeričkih i egzaktnih ciljeva za svaki projekt, odabir tima,određivanje odgovornosti i postupaka tima, obeležavanje uspešno završenog projekta i motivisanje članova tima na buduće uspehe, kao i stalno razvijanje unapređivanja na individualnim i kolektivnim projektima.

4.Nadzor i osiguranje potpunog upravljanja kvalitetom

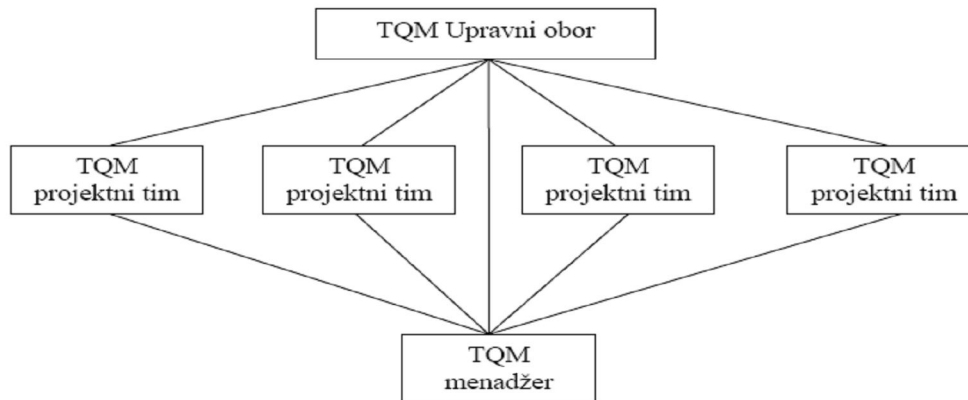
U ovoj etapi identifikuju se i uklanjaju teškoće povezane s postizanjem postavljenih ciljeva.Taj se proces odvija kroz sledeće aktivnosti:razvijanje tekućih sposobnosti, upoređivanje sposobnosti s ciljevima i propratne radnje.

9.2. TQM Organizacija

Inovativna organizacija se ostvaruje primenom principa TQM-a.Način implementiranja TQM-a je različit za svaku organizaciju i direktno zavisi od veličine organizacije.Zadatak menadžmenta je definisanje ciljeva,neprekidno postavljanje zahteva za kontinualnim poboljšanjima i pružanje pune podrške razvoju TQM-a unutar organizacije.Predstavljena su tri moguća oblika TQM organizacije:

Organizaciona forma br. 1

Organizacija se sastoji od: TQM upravnog odbora,TQM menadžera i TQM projektnih timova.TQM upravni odbor je sastavljen od: predsedavajućeg člana (direktor), sektora (TQM menadžer) i članova (ostali članovi menadžment tima, menadžeri odeljenja i spoljnih savetnika).Organizaciona forma br.1 je prikazana na slici 32.



slika 32: Organizaciona forma br. 1

TQM upravni odbor ima dve osnovne funkcije:

1. Pokretanje, vođenje, podržavanje i promovisanje aktivnosti TQM-a, i stvaranje neophodnih uslova za izvršenje aktivnosti.
2. Sponzorstvo. Sponzor je ličnost u upravnom odboru koja pruža punu podršku TQM projektu i potpuno je svesna značaja projekta. Obaveze sponzora su: podrška projektnom timu, informisanje o napredku projekta i podrška implementaciji rezultata projekta u poslovne procese. Sponzori imaju punu odgovornost za pravilno funkcionisanje projekta.

Obavezni zadaci upravnog odbora su sledeći:

- definisanje ciljeva projektnog tima i odgovarajuće strategije;
- izbor projekta ili procesa koji je neophodno poboljšati;
- identifikacija faza projekta, određivanje ključnih koraka i planiranje potrebnog vremena;
- izbor vođe tima;
- određivanje zadataka TQM projektnog tima i izvršenje uloge sponzora;
- utvrđivanje napredka aktivnosti tima;
- stvaranje uslova za implementaciju TQM-a u organizaciji;
- preduzimanje obuke u okviru TQM-a;
- stvaranje povoljnih uslova za funkcionisanje tima;
- koordinacija i podrška projektnom timu i promovisanje implementacije projekta;
- podnošenje izveštaja top menadžmentu;
- ispitivanje uspešnosti implementacije TQM-a u organizaciji.

TQM menadžer je stručnjak za kvalitet i TQM koji uz podršku upravnog odbora organizuje i vodi obuku iz oblasti TQM-a i obezbeđuje neophodnu opremu za projektni tim. TQM projektni tim predstavlja grupa iskusnih radnika različite strukture, okupljenih od strane menadžmenta u cilju rešavanja kompleksnih problema

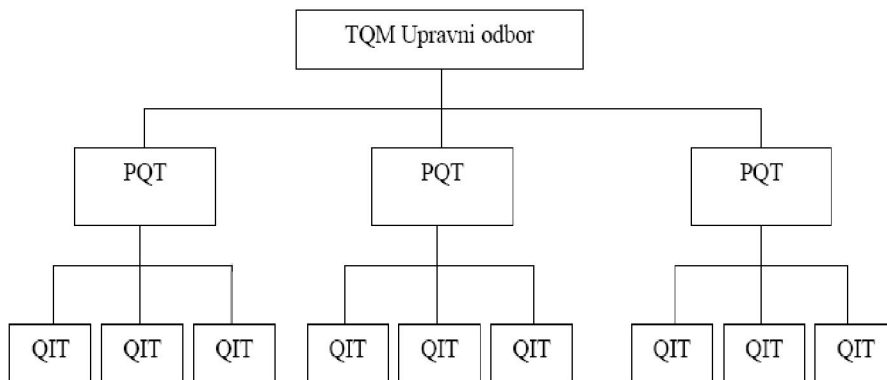
Organizaciona forma br. 2

Organizacija se u ovom slučaju sastoji od:

- TQM upravnog odbora (detaljno opisan u organizacionoj formi br.1);
- Tim za kvalitet procesa (PQTs – Process Quality Teams) koji predstavljaju odgovorne za rad procesa i upravljaju radom procesa i

sprovode poboljšanja kritičnih procesa pod nadzorom TQM upravnog odbora;

- Tim za unapređenje kvaliteta (QITs – Quality Improvement Teams) čiji je osnovni zadatak potpuno poboljšanje kritičnog procesa.



slika 33: Organizaciona forma br. 2

Osnovni zadaci tima za kvalitet procesa (PQT) su:

- opis kritičnih procesa identifikovanih od strane TQM upravnog odbora;
- izbor kritičnog procesa prema prioritetu za sprovođenje poboljšanja;
- upravljanje, koordinacija i pružanje podrške jednom ili više QIT-a;
- formulisanje zadataka za QIT;
- praćenje napretka QIT-a;
- podnošenje pisanih izveštaja TQM upravnom odboru.

Osnovni zadaci tima za unapređenje kvaliteta (QIT) su:

- određivanje kritičnih tačaka procesa primenom karti toka procesa;
- analiza i vrednovanje procesa;
- određivanje akcija poboljšanja koje će biti preduzete;
- izvršenje akcija poboljšanja;
- dokumentovanje radnih procedura poboljšanog procesa;
- podnošenje pisanih izveštaja PQT-u.

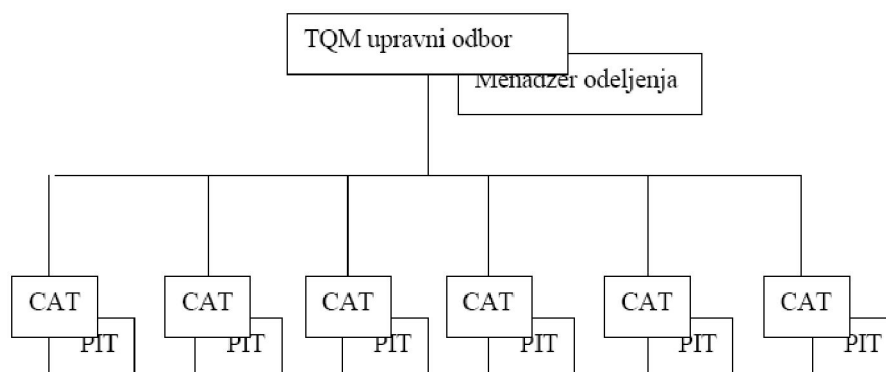
Različiti timovi su povezani horizontalnim i vertikalnim vezama koje svakom članu tima obezbeđuju pravilno razumevanje misije, vizije, ciljeva i stimulišu proces usavršavanja celokupne organizacije.

Organizaciona forma br. 3

TQM organizacija obuhvata:

- TQM upravni odbor (detaljno opisan u organizacionoj formi br.1);
- Tim za korektivne akcije (CATs – Corective Action Teams) koji ima zadatak da detaljno analizira i kontroliše procese i sprovodi akcije korekcije. Tim za korektivne akcije je direktno odgovoran TQM upravnom odboru, od koga prima radne instrukcije.
- Tim za unapređenje procesa (PITs – Process Improvement Teams) poboljšava proces i održava proces ispravnim primenom metoda TQM-a. Nakon što tim za korektivne akcije učini proces kontrolisanim, tim za

unapređenje procesa ga kontinualno poboljšava i održava u cilju dobijanja željenih izlaznih rezultata. PIT je direktno odgovoran menadžeru odeljenja.



slika 34: Organizaciona forma br. 3

Organizaciona forma br. 3 predstavlja uslov za implementaciju metoda statističke kontrole procesa. Tim za korektivne akcije (CAT) čini 5-8 zaposlenih koji najbolje poznaju proces. Predstavnici različitih odeljenja koja pružaju podršku pri radu procesa takođe predstavljaju članove tog tima. Osnovne dužnosti tima su:

- opis određenog procesa;
- analiza i merenje vrednosti pokazatelja procesa, praćenje uzroka i posledica nastalih grešaka, određivanje prioriteta pri otklanjanju nastalih nepravilnosti;
- određivanje akcija poboljšanja;
- preduzimanje mera obezbeđenja kontrole procesa;
- usklađivanje procedura rada;
- obezbeđenje pomoći u radu;
- izrada pisanih izveštaja namenjenih upravnom odboru.

Uloga TQM upravnog odbora i tima za korektivne akcije je u saglasnosti sa prva tri koraka u procesu poboljšanja kvaliteta (izbor, razvoj i standardizacija). Nakon izvršenja zadataka postavljenih od strane upravnog odbora, tim za korektivne akcije se rasformira. Postavljeni zadatak je izvršen kada su radne metode TQM-a implementirane u kontrolisani proces. Tim za korektivne akcije dobija sertifikat koji garantuje ispravnost funkcionisanja procesa. Sertifikat se obnavlja svake godine. Nakon što CAT uspostavi kontrolisani proces, obavezu daljeg kontinualnog poboljšanja procesa preuzima tim za poboljšanje procesa.

Tim za poboljšanje procesa je takođe sastavljen od zaposlenih koji veoma dobro poznaju proces, uz podršku zaposlenih iz ostalih odeljenja koji takođe imaju učešće u procesu. Osnovni zadaci ovog tima su:

- registrovanje, obrada i proračun nedostatka procesa u dnevnik procesa;
- potpuna analiza procesa i merenje vrednosti koje stvara proces;
- određivanje prioriteta pri otklanjanju nedostatka u procesu i dokumentovanje preduzetih akcija (primena FMEA tehnike);
- izvršavanje akcija poboljšanja, unapređenje bezbednosti procesa;
- prihvatanje procedura rada;
- kontinualna dokumentacija procesa poboljšanja;
- izrada pisanih izveštaja namenjenih menadžerima odeljenja (obično svake dve nedelje).

Zadaci menadžera odeljenja su: dokumentovanje ciljeva i odgovarajućih strategija, planiranje vremena, određivanje faza u pristupu poboljšanja i ključnih koraka, definisanje zadataka timu za unapređenje procesa, uvođenje obuke radnika, stvaranje uslova za pravilno funkcionisanje tima, vođenje i koordinacija timova. Zadaci tima za unapređenje procesa i menadžera odeljenja, odgovaraju PDCA ciklusu kontinualnih poboljšanja procesa. Timovi za unapređenje kvaliteta se nikada ne rasformiraju, samo se njihov sastav vremenom menja.

9.3. Koristi od uvođenja TQM-a

U literaturi se navodi veliki broj dokaza kojima se želi ukazati da kompanije koje su uspešno implementirale TQM imaju brojne koristi od TQM-a, koje se najviše ogledaju u znatno poboljšanim performansama. Rao i njegovi saradnici su zaključili da primena TQM-a ima pozitivne efekte i da ni u jednom slučaju nije zabeleženo da je TQM izazvao štetu. [56, str. 20] U većini kompanija se smatra da koncept funkcioniše, a tamo gde se misli da su rezultati nedovoljni, uzrok je obično u nedostatku opredeljenja menadžmenta da sprovede promenu u korporativnoj kulturi. Izveštaj o svetskoj konkurentnosti koji je uradio Međunarodni institut za razvoj menadžmenta 90-tih godina ukazuje na rast konkurentnosti američkih kompanija. Mada se u studijama ovog tipa razmatra širok raspon elemenata i mada se evidentno poboljšanje konkurentne pozicije ne može direktno vezivati sa TQM-om, indikativno je da zemlja čije su se kompanije koncentrisale na TQM toliko godina demonstrira poboljšanje na bazi konkretnih merenja.

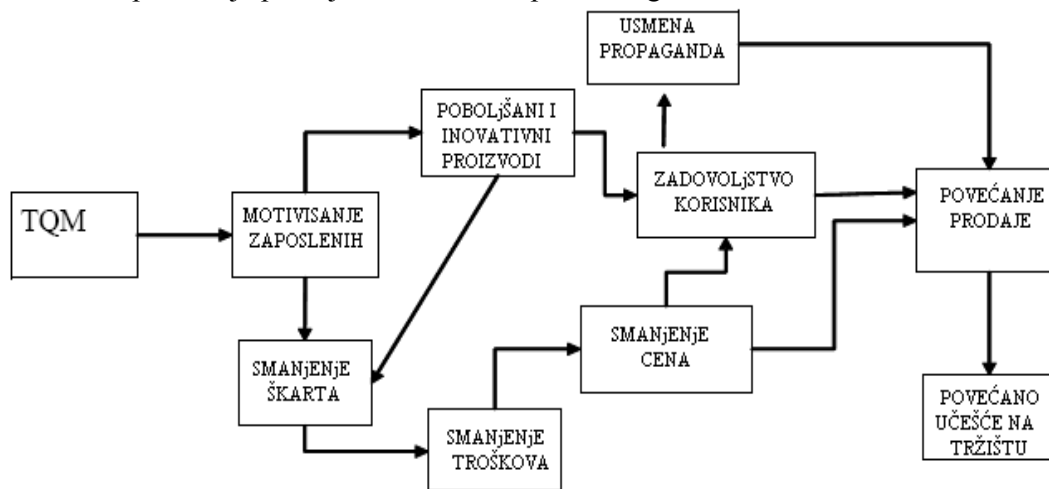
Postoje brojni primeri iz prakse koji pokazuju da su kompanije imale brojne koristi od TQM-a. Kao najčešći primeri koriste se veliki uspesi koji su ostvarili **Motorola, Fedex, Xerox i Solectron**. U **Xerox-u** je iniciran TQM kada je kompanija počela da gubi tržište pred japanskim konkurentima. Posle šest godina troškovi proizvodnje su smanjeni, škrt je opao sa 8% na 0.3%, a kod kupaca je ostvaren najbolji rejting u pogledu pouzdanosti i servisiranja. Što je još važnije, Xerox je povratio deo izgubljenog tržišta bez carinske ili trgovinske zaštite vlade.

Fed Ex je nastupao na tržištu agresivno od samog početka. Krenuo je putem TQM-a jer je želeo da zadrži i poboljša tržišno učešće. Kompanija je osnovana 1973. godine i za samo deset godina dostigla je vrednost od \$ 1 milijarde, a 1990. godine ostvarili su dobit od \$ 7 milijardi. Osnivač i generalni direktor Fred Smith je vodio proces uvođenja TQM-a. Pružio je šansu svima da uzmu učešće u tom procesu. Prihvatanjem TQM-a stavljen je fokus na: korisnike, zaposlene, usluge, profit, vođenje pomoću činjenica i analiza, kontinuirana unapređenja (Demingov krug i filozofija).

Izvršili su obuku zaposlenih u hodu, nastavljajući sa fokusom na unapređenja. Menadžeri su bili odgovorni za obuku svojih podređenih. Fed Ex je svetski sistem koji je povećao informacije od svojih timova kroz njihovu mrežu, o tome kako su vođeni i koje su najčešće potrebe obučanih ljudi. Moral je takođe proveren – tadašnji izveštaj je pokazao da se 91% zaposlenih izjasnio da je ponosan što je zaposlen u Fed Ex-u.

Dramatično povećanje konkurencije na svetskom nivou i potreba za promenom u kulturi organizacije, od razvoja novih proizvoda vođenih tehnološkim procesima do razvoja proizvoda vođenih potrebama tržišta, uslovili su da se kompanija **IBM** opredeli za implementaciju TQM-a. Koristi koje je IBM imao od implementacije su: 30% povećanja produktivnosti (za period 1986-1989), 60% skraćen proizvodni ciklus, 50% smanjeno vreme potrebno za razvoj novog proizvoda, utrostručena proizvodna pouzdanost, povećan garantni rok proizvoda sa tri na dvanaest meseci, investirano 30 miliona \$ u razvoj informacionog sistema koji će služiti prevenciji grešaka.

Na slici 35[29] prikazane su koristi koje kompanija ima od uvođenja TQM-a. TQM utiče na povećanje motivacije zaposlenih, što ima direktan uticaj na pojavu poboljšanih i inovativnih proizvoda kao i smanjenje škartu. Smanjenje škartu donosi smanjenje troškova, što direktno utiče na smanjenje cena proizvoda a samim tim i na povećano zadovoljstvo korisnika. To znači da se zadovoljstvo korisnika, koje je u fokusu TQM koncepta, ostvaruje poboljšanim i inovativnim proizvodima i nižim cenama. Zadovoljni korisnici će ponavljati svoje kupovine i širiti pozitivnu usmenu propagandu što direktno dovodi do povećanja prodaje a samim tim i povećanog učešća na tržištu.



slika 35: Koristi od uvođenja TQM-a

Prema mnogim autorima prednosti uvođenja TQM-a su višestruke[33, str.519]:

- poboljšana profitabilnost;
- poboljšani prihod;
- poboljšane performanse budžeta, smanjenje cena;
- poboljšani tok novca;
- poboljšani prinos od investicija;
- povećana konkurentnost;
- poboljšano zadržavanje i lojalnost korisnika;
- poboljšana efikasnost u donošenju odluka;
- optimalno korišćenje raspoloživih resursa;
- poboljšanje intelektualnog kapitala;

- povećanje odgovornosti zaposlenih;
- optimizacija, efikasnost i efektivnost procesa;
- poboljšanje performansi lanca snabdevanja;
- smanjivanje vremena za tržište;
- povećane performanse doslednosti i održivosti organizacije.

X LIDERSTVO U KONCEPTU TQM-a

10.1. Pojam i definicija liderstva

Interesovanje za liderstvo je staro koliko i ljudsko društvo. Kada se ljudi okupljaju u grupe da bi postigli određene ciljeve, imaju i potrebe za liderima, tako da i u najmanjim socijalnim grupama imamo lidere i sledbenike. Lideri se javljaju u svim sferama društvenog života, u politici, nauci, kulturi, umetnosti, zdravstvu, sportu, biznisu.

O liderstvu i liderima su napisane mnogobrojne knjige, sprovedena su mnoga istraživanja sa ciljem da se utvrde načini njihovog delovanja i uzroci njihove uspešnosti, kao i njihove glavne karakterne osobine. Rezultati istraživanja pokazuju da liderstvo nije rukovođenje, a nije ni menadžment, mada lider može biti i rukovodilac i menadžer. Reč lider je stara gotovo koliko i sama civilizacija, sa korenom u staropersijskom jeziku i značenjem ići, putovati. Saga o liderima i njihova suština oduvek je privlačila psihologe, akademike i istoričare. Da li su lideri, kao drevni kraljevi, deca božanskog providenja ili lideri izrastaju iz svog vremena, a njihove osobine se oblikuju kroz socijalna dešavanja u okruženju? Kada spomenemo reči lider i liderstvo, prvo se setimo političkih lidera, lidera nacija i religija. To su ljudi koji su u složenom društvenom okruženju uspeali da izmene tok istorije, zahvaljujući veri u ispravnost svojih ideja i uspešnom pridobijanju i vođenju masa ljudi ka ostvarenju svojih ideja. Kada su te ideje realne i ostvarljive lideri vode nacije u prosperitet (pozitivne istorijske ličnosti), a kada su te ideje utopističke, njihova realizacija vodi nacije u nazadovanje ili u sunovrat.

Liderstvo kao pojam se prvo javilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama je lider **"osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije)".**[16, str.8] Kao što vidimo, ove teorije liderstvo ne ograničavaju samo na političko liderstvo. U stvari, osnovna podela ne leži na političkom i poslovnom liderstvu kako bismo možda mogli da pomislamo, već na odnosu prema publici: direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili dela koja stvaraju. To takođe implicira da uticaj lidera može biti značajan i dugo posle njegovog biološkog nestanka (uredništvo "New York Times" magazina je za lidera XX veka izabralo Albert Einstein-a).

Iako interesovanje za liderstvo postoji kod istoričara i filozofa još od antičkih vremena, prva naučna istraživanja na ovu temu vršena su početkom XX veka. Od tada do danas ovaj koncept se prvobitno proučavao vezano za određena socijalna kretanja u društvu i u proučavanju neformalnih grupa, a od kraja 70-ih i u kontekstu poslovnih sistema i liderstva u formalnim organizacijama. Liderstvo je, dakle, prvobitno razvijano u okviru drugih naučnih disciplina, a tek kasnije je "pozajmljeno" i modifikovano za potrebe razvoja menadžmenta i objašnjenje nekih pojava u organizacijama, pojava koje se ranije nisu mogle objasniti postojećim pojmovima i fondom znanja. Treba reći da se najveći broj istraživanja vezanih za liderstvo vršio u formalnim organizacijama kao što

su velike i uspešne korporacije, vladine agencije, bolnice, univerziteti i sl. Ova istraživanja doprinela su da se skine deo misterije koji okružuje ovaj pojam, ne samo u kontekstu poslovnih sistema, nego i uopšte.

U ovom radu ću se isključivo baviti poslovnim liderstvom. Ne postoji strogo usvojena definicija ovog liderstva, već se insistira na njegovoj neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Osnova neophodnosti liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on taj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada razmišljamo o poslovnom liderstvu.

Pregled literature pokazuje da je broj definicija liderstva približno jednak broju autora koji su o njemu pisali. Stogdill je još 1974. godine zaključio da ima isto toliko definicija liderstva koliko i naučnika, iz raznih naučnih oblasti (sociologija, psihologija, antropologija), koji su pokušali da definišu ovaj pojam. Od tada se broj definicija do danas neprestano uvećavao, naročito u organizacionim naukama.

Veliki broj definicija (naročito u fazi uvođenja novog pojma) je sa jedne strane razumljiv s obzirom na "mladost" koncepta. U slučaju liderstva u organizacijama ne može se reći da je u pitanju razvijanje potpuno novog koncepta, ali isto toliko legitiman način razvoja teorije, kada se postojeći koncept koji je već razvijen u drugim oblastima prenosi i stavlja u nov kontekst. Po pravilu, u tom procesu ideja koja se prenosi mora biti modifikovana i redefinisana, tako da se vrlo retko dešava da se ona i u novom kontekstu primenjuje u svom originalnom značenju. Otuda i najveći broj definicija liderstva u organizacijama nastaje u periodu od 1978. do 1985. godine. Definicije su se u početku dosta razlikovale i usled složenosti koncepta. Svaki istraživač definisao je liderstvo u skladu sa ličnim preferencijama i pogledima. Tako je liderstvo definisano u terminima individualnih karakteristika lidera, ponašanja, uzajamnog uticaja lidera i sledbenika, povezanosti uloga, administrativnih pozicija, promena, uzvišenih ciljeva i sl. Vremenom, kako je koncept dostizao određenu "zrelost" broj definicija se smanjivao, a definicije su počele da konvergiraju. Postepeno se povećavao broj zajedničkih elemenata koje su definicije imale i sve više je sličnih izraza i termina korišćeno za objašnjavanje osnovnih pojmova.

Liderstvo je prvi pokušao da definiše James MacGregor Burns 1978. godine. Njegova definicija glasi: "Liderstvo se ispoljava kada pojedinci mobilizuju institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi pobudili, angažovali i zadovoljili motive sledbenika."

U nekim definicijama naglasak se stavlja na liderstvo kao *središte grupnih procesa*, u drugim su naglašene *osobine ličnosti*, u trećim *ponašanje*, četvrtim *odnosi moći*, petim *aspekti veština*, zatim liderstvo kao *transformacioni proces*, itd. Rauch i

Behling su 1984. godine liderstvo definisali kao proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka postizanju ciljeva. Jacobs i Jaques su dali sledeću definiciju: "Liderstvo je proces davanja svrhe (pravca delovanja) zajedničkom radu i izazivanja dobrovoljnog napora koji se ulaže za ispunjenje ciljeva." Schein smatra da je liderstvo sposobnost promene kulture odnosno započinjanje procesa razvojnih promena koje su daleko adaptivnije. Jago smatra da je liderstvo istovremeno i proces i vlasništvo. Možda je najbolji opis lidera dao velikan američkog poslovnog sveta, Max De Pree: "Prva dužnost lidera je da definiše situaciju. Poslednja je da kaže hvala." [13, str. 11]

Northouse ističe da su za definisanje liderstva bitni sledeći elementi: [47, str. 5]

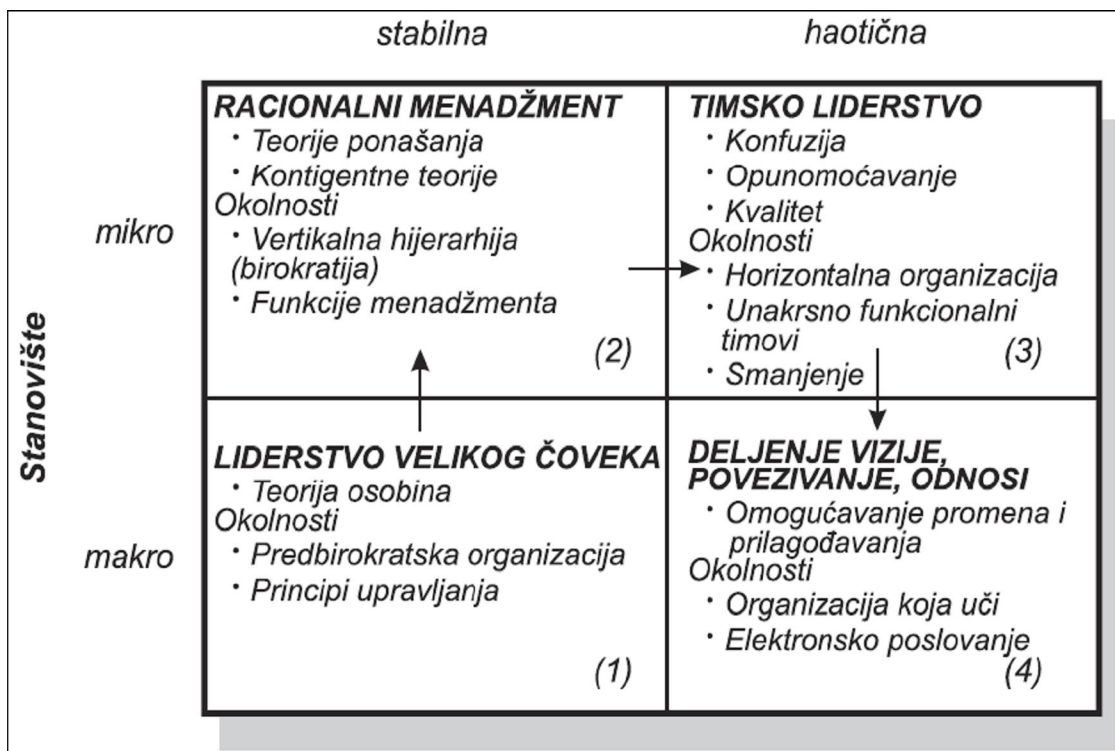
- liderstvo je proces;
- liderstvom se ostvaruje uticaj;
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe;
- u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Imajući u vidu da je predmet istraživanja u ovom radu liderstvo u konceptu menadžmenta ukupnog kvaliteta, radi jasnoće daljeg izlaganja, na ovom mestu ću izneti jednu definiciju liderstva koja obuhvata sve značajne elemente koji koncept liderstva stavljaju u kontekst poslovnih sistema :

Liderstvo u organizacijama predstavlja proces međusobnog uticaja između pojedinaca (lidera) i drugih zaposlenih (sleđenika) koji teže stvarnim organizacionim promenama i rezultatima koji oslikavaju njihove zajedničke namere ili ciljeve.

Pregledom različitih objašnjenja i definicija liderstva mogu se identifikovati elementi koje uglavnom podrazumevaju svi autori i koji su neophodni za bolje razumevanje suštine liderstva:

1. Promena: Liderstvo podrazumeva promene a ne održavanje postojećeg stanja. Lider mora da se nosi sa brojnim i brzim promenama u okruženju a da bi to uspeo neophodno je da kreira viziju, misiju, ciljeve i strategiju kompanije. Zbog toga ni samo liderstvo nije statično, ono se menja sa promenama u preduzeću i sredini u kojoj ono obavlja svoju poslovnu aktivnost. Ako se u matrici posmatraju sredina (koja može biti stabilna i haotična) i stanovište (koje može biti makro i mikro), dobija se evolucija liderstva koja se odvija u četiri faze. (slika 36). [12, str. 595]



slika 36: Evolucija liderstva

Lideri se ne zadovoljavaju trenutnim stanjem i neophodnost promene vide ne samo u postojećem stanju, već i u problemima koji će nastati ukoliko se promene ne sprovedu na vreme. Sadržaj, intenzitet i ciljevi promene rezultat su zajedničkih stavova i odluka svih učesnika u procesu, a ne višeg autoriteta, koji podređene samo koristi u njihovom sprovođenju.

2.Sledbenici: Liderstvo podrazumeva sledbenike a ne podređene. Osobine i ponašanje sledbenika izdiže ih iznad podređenih po tome što oni nisu samo puki izvršioци naredbi od strane višeg autoriteta, već pojedinci koji imaju pravo učešća u donošenju odluka i koji snose odgovornost za svoje postupke. Može se čak reći da je liderstvo proces podeljen između lidera i sledbenika. U različitim situacijama različiti pojedinci se mogu istaći i preuzeti neku od liderskih uloga. Kod nekih autora postoji neslaganje oko toga da li je nosilac procesa liderstva pojedinac (lider) ili je to proces koji je difuzno rasprostranjen između članova neke grupe. Čini se opravdanim mišljenje da se neke odgovornosti i funkcije ne mogu preneti na ostale članove bez ugrožavanja efektivnosti grupe i da mora postojati osoba koja ima specijalizovanu ulogu, ulogu lidera, i ostali članovi, sledbenici, iako neki od njih mogu pomagati lideru u obavljanju nekih liderskih funkcija. Sa druge strane, ne treba zanemariti mogućnost posmatranja i proučavanja liderstva kao procesa koji je podeljen između više članova u grupi, kada različite liderske funkcije mogu izvršavati različiti pojedinci, koji kroz interaktivne odnose odlučuju o tome šta činiti i kako to činiti. Tako postoje definicije koje navode da je liderstvo "sposobnost pojedinca..." (House) ili da je liderstvo "ponašanje pojedinca..." (Hemphill i Coons), dok se iz drugih ne može zaključiti da je u pitanju specijalizovana uloga koju obavlja isključivo pojedinac u grupi.

3.Uticaj: Liderstvo podrazumeva uticaj koji se javlja između lidera i sledbenika.Pod ovim se ne misli samo na uticaj koji lider ima na svoje sledbenike, već i obrnuto, na uticaj koji sledbenici imaju na lidera i njegove odluke.Taj uticaj je višesmeran i nenametnut, a ne pasivan odnos primanja i izvršavanja naredbi i zadataka.Uspešno liderstvo podrazumeva aktivan doprinos sledbenika tom procesu.

4.Cilj:Zajednička svrha i ciljevi i lidera i sledbenika u konceptu liderstva čine osnovu za efikasnost promena i ostvarivanje željenih rezultata.U sprovođenju promena svaki pojedinac preuzima deo odgovornosti za sopstvenu budućnost.

Šest konstanti liderstva, prema Gardneru, su:[16,str.8]

1.PRIČA: Lider mora da ima centralnu priču ili poruku. Ona mora da bude efektivna za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora da bude brza, što za efekat ima simplifikaciju centralne poruke.

2.PUBLIKA: Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsutnosti publike.

3.ORGANIZACIJA: U početku lider se obraća direktno publici i postiže inicijalni uspeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.

4.OLIČENJE: Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. To ne znači da treba da bude svetac, već da ne bude u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.

5.OBRAĆANJE: Većina kreativnih lidera se obraća indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera svojim pričama obraća direktno publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali, posebno u kratkom roku, može biti efikasnije i efektivnije.

6.VEŠTINA: Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertskih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu imaju šansu da uspeju kao lideri. Direktni lideri u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.

10.2. Značaj i uloga lidera

Postoje organizacije koje su dobro organizovane, kod kojih je sve postavljeno kako treba, a sa druge strane oseća se da ipak nešto nedostaje. One kao da nemaju dušu, njima nedostaje nešto što u postojeći sistem unosi veru, samopouzdanje i život. Takve organizacije funkcionišu ali njima nedostaje nada u budućnost, vera i ljubav u ono čime se bave.Ako se u takvim organizacijama ne pojavi ličnost ili tim koji su sposobni da otkriju suštinu i smisao delovanja organizacije, da udahnu život u postojeći sistem, da vrate nadu i veru u budućnost, samopouzdanje u svoje znanje i sposobnosti, takve organizacije prosto preživljavaju ili još češće umiru.

Sa druge strane, često smo svedoci da neke organizacije u određenom trenutku dožive procvat, a da se u okruženju nisu dogodile značajne promene. Najčešći uzrok procvata je u novim liderima koji su se pojavili u organizaciji. U organizaciji se odmah primeti pojava pravih lidera (individualnih ili kolektivnih), jer oni odmah utiču na poslovnu klimu u pozitivnom smislu što povećava uspešnost organizacije.

U razvijenim zemljama je došlo do promena vrednosti, načina života, strukture vremena, nivoa obrazovanja i životnog standarda. Došlo je do zasićenja u potrošnji i

masovna proizvodnja ustupa mesto individualizaciji potreba i takozvanoj "ekonomiji doživljaja". Sve to zahteva nove odnose u svetu rada, veću participaciju i samostalnost zaposlenih, nove načine kontrole i u suštini nove i efikasnije modele upravljanja. Više nije dovoljna administrativna kontrola, efikasno upravljanje troškovima i proizvodnjom, nego kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima. Takvim zahtevima ne može da odgovori menadžment, čije je delovanje usmereno na sadašnju efikasnost organizacije i oslanja se na formalnu moć (moć pozicije), kažnjavanje i nagrađivanje. Uviđajući rastući značaj liderstva Edward Deming je napisao: "Liderstvo je neophodno za sve komponente poslovnog sistema." [62]

Kada nema liderstva kontrole se moraju sprovesti češće i moraju biti žestocije, potrebno je više vremena za definisanje i dodeljivanje zadataka, povećavaju se otpori realizaciji postavljenih zadataka, pogoršavaju se odnosi u organizaciji zbog primene kaznenih odredbi, povećava se fluktuacija zaposlenih, itd. Iz svega proizilazi veće korišćenje ljudskih i drugih resursa, smanjenje efektivnosti, efikasnosti i kvaliteta rada, što direktno izaziva pad kvaliteta, pad zadovoljstva korisnika i povećanje troškova. Proizilazi da nedostatak ili slabljenje liderstva u organizaciji izaziva i smanjenje konkurentnosti organizacije i pogoršanje njenog položaja na tržištu. Liderstvo predstavlja pokretački mehanizam organizacije, koji igra presudnu ulogu u njenim promenama i poboljšanjima u cilju prilagođavanja na spoljašnje i unutrašnje poremećaje koji stalno izazivaju entropiju sistema organizacije. U organizacijama bez liderstva odgovori na spoljašnje i unutrašnje poremećaje su sporiji, entropija sistema je veća, pa je uspešnost takvih sistema manja.

I pored tako velikog značaja liderstva za poslovanje i prosperitet organizacije, njemu se, posebno u našem okruženju, ne posvećuje dovoljna pažnja. Posebnu značajnu ulogu u promociji liderstva moraju imati top menadžeri odnosno direktori. Njihova uloga je važna jer bez njihovog liderstva je teško, a često i nemoguće, sprovođenje neophodnih promena i unapređenja.

U poslednje vreme menja se odnos prema liderstvu tako što se pored liderstva najvišeg rukovodstva veliki značaj pridaje liderstvu i na nižim hijerarhijskim nivoima u organizaciji. Tako i ostali menadžeri, koji imaju zadatke da upravljaju ponašanjem drugih ljudi, moraju imati osobine lidera, a navodi se da je neophodno i liderstvo aktivista među zaposlenima koji imaju lidersku ulogu u odsustvu menadžera. Tako Peter Senge u jednom od poslednjih intervjua navodi da uspešne organizacije imaju tri tipa lidera:

- Lideri-rukovodioci organizacija (top menadžeri) koji kreiraju politiku organizacija;
- Lideri-menadžeri organizacionih celina (funkcionalni menadžeri) koji vode sprovođenje politike kompanije;
- Lideri-aktivisti iz redova zaposlenih koji doprinose sprovođenju taktičkih zadataka na nivou grupa zaposlenih.

Prema Kouzes-u i Posner-u lideri vrše sledeće uloge: [38]

1. Izazivanje procesa

- Traženje mogućih izlaza izazovnih mogućnosti za promenu, rast, inovaciju i poboljšanje;
- Eksperimentisanje, rizikovanje i učenje na greškama.

2. Inspirisanje zajedničkom vizijom

- Inspirisanje zajedničkom vizijom;
- Vizionarsko predviđanje nastajanja moguće budućnosti;
- Angažovanje drugih u zajedničkoj viziji apelovanjem na njihove vrednosti, interese, nade i snove.

3. Osposobljavanje drugih da deluju

- Izgradnja kolaboracije putem promocije zajedničkih ciljeva i izgradnjom poverenja;
- Opućmoćavanje ljudi, davanje mogućnosti izbora, razvijanje sposobnosti, uvođenje kritičkog određivanja ciljeva i nuđenje vidljive pomoći.

4. Modelisanje puta

- Davanje primera putem ponašanja na način koji je konzistentan sa podeljenom vizijom;
- Ostvarivanje malih pobeda koje promovišu konzistentan progres i izgradnja poverenja;

5. Ohrabrivanje ("srca")

- Prepoznavanje individualnih doprinosa uspehu u svakom projektu;
- Redovno proslavljanje ostvarenja tima.

Iz svega ovoga možemo zaključiti da su pred liderima veoma kompleksni i odgovorni zadaci u organizaciji i zato je njihova uloga u organizacija toliko značajna. Generalno gledano, možemo reći da lideri u organizaciji obavljaju dve grupe zadataka. Jednu grupu čine "makro" (**strateško liderstvo**), a drugu "mikro" zadaci (**operativno liderstvo**).

Strateško liderstvo ima dva ključna zadatka. Prvi se odnosi na *definisanje strateške vizije*, dok se drugi odnosi na *organizacioni razvoj*. **Strateška vizija** se odnosi na suštinska pitanja vezana za budućnost firme (šta se želi od firme; u kom pravcu treba da se razvija). Ovo je samo jedna strana problema, dok drugu stranu čini sposobnost lidera da motiviše ljude da takvu viziju u praksi prihvate i realizuju. On treba da stvori i prezentuje viziju koja će biti realna i prihvatljiva, tj. da u toj viziji artikuliše svoj pogled na budućnost, motivišući svoje sledbenike da ga ostvare zajedno sa njim. Druga ključna dimenzija strateškog liderstva se odnosi na *organizacioni razvoj*. Zadatak strateškog lidera, u tom kontekstu, je da određenim organizacionim rešenjima, podstakne i omogući skladan razvoj firme. Prema tome, pošto je jednom definisao strateške vizije, sledeći korak lidera je da te vizije "transformiše" u odgovarajući model organizacije.

Operativno liderstvo je višedimenzionalan proces koji se odnosi na: usmeravanje, postupnost, kreativnost, promene, kontrolu, postavljanje novih pravila i planiranje.

1) Usmeravanje:

- svog odeljenja ili tima u željenom pravcu;
- ideja u internom toku preduzeća;
- pojedinaca radi obavljanja posla i napredovanja;
- toka informacija u eksternom prostoru - obaveštavanje i kontrolisanje javnog mnjenja.

2) Postupnost:

- u informisanju tima;
- u sprovođenju odluka i zahteva;
- u informisanju nadređenih, ukoliko ih ima;
- u informisanju javnosti.

3) Kreativnost u:

- formiranju programa;
- sprovođenju novih programa i ideja;
- osmišljavanju inovacija;
- rukovođenju - maštovitosti i izbegavanju rutine;
- predviđanju budućnosti.

4) Promene:

- u programima i sprovođenju programa;
- u postavljanju tima - unapređivanje i nagrađivanje najboljih saradnika;
- unutar kompanije;
- kadrovske na svim nivoima;
- u organizovanju posla;
- u stratejskim i operativnim planovima;
- u saradnji sa drugim institucijama i firmama;
- na sebi - napredovanje na svim planovima i samousavršavanje.

5) Kontrolisanje:

- kompletnog procesa unutar kompanije ili po projektima, u zavisnosti od zaduženja;
- saradnika i potčinjenih;
- protoka informacija u interno - eksternom toku;
- sopstvenih reakcija.

6) Postavljanje novih pravila:

- i održavanje starih, proverenih, dobrih programa;
- u domenu koji nije funkcionisao dobro;
- i postupno, strpljivo sprovođenje.

7) Planiranje:

- obima posla;
- načina poslovanja;
- komunikacije unutar tima;
- zaduženja;
- faza sprovođenja ideja;
- nagrađivanja najboljih;
- daljeg toka - perspektive kompanije.

10.3. Izvori i uspešna upotreba liderske moći

Zašto ljudi prihvataju uticaj lidera? Često zbog moći koju lideri poseduju. Ipak, Katarina Graham, predsedavajuća uticajne kompanije Vašington Post je zabeležila: "Niko nikad nije imao onoliku moć koliko misli da je imao". [64, str. 360]

Liderstvo i korišćenje moći su usko povezani. Lideri koriste moć kako bi vršili uticaj na druge. Uspeh zavisi od:

- stepena moći koju je lider sposoban da upotrebi;

- načina na koji se moć upotrebljava,
- terminiranja.

Moć je sposobnost da se utiče na druge kako bi obavljali aktivnosti koje inače ne bi obavljali. Moć nije nešto statično. Ona se menja vremenom zbog promena uslova i akcija pojedinaca i koalicija. Moć varira u okviru i domenu. Okvir moći je broj različitih oblasti u kojima jedna osoba može uticati na druge. Domen moći je broj pojedinaca nad kojima neko može imati uticaj sa respektom prema specifičnom okviru. Treba istaći da moć ima određene karakteristike:

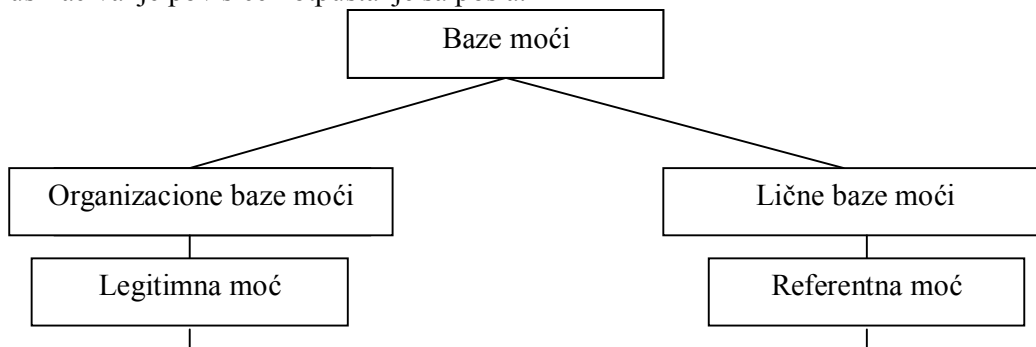
- moć je perceptivna;
- moć je relativna;
- moć je latentna;
- moć je direktivna.

Po prvi put se na sistematičan način o osnovama ili izvorima moći govori u studiji instituta Univerziteta u Mičigenu krajem pedesetih godina prošlog veka. Svoju moć lider izvlači iz nekoliko izvora ili baza. Baze moći možemo podeliti na **organizacione** i **lične**. **Organizacione baze moći** odnose se na moć koju neka osoba poseduje zato što je na formalnom menadžerskom položaju. Ovo obuhvata legitimnu moć, moć nagrađivanja, moć prinude i moć informisanja. **Lične baze moći** potiču od ličnih osobina lidera i njegovog ponašanja i razlikujemo referentnu moć i ekspertsku moć. Baze moći prikazane su na slici 37.

Legitimna moć potiče iz pozicije na kojoj se neko nalazi u menadžerskoj hijerarhiji i autoriteta stečenog na toj poziciji. Kada prihvatamo posao, obično smo svesni da ćemo primati uputstva vezana za naš posao od neposrednog šefa ili nekog drugog koji se nalazi na višem položaju u hijerarhiji. Normalno, mi izvršavamo takva uputstva kao opravdana jer dolaze od osoba koje poseduju vlast.

Moć nagrađivanja je zasnovana na mogućnosti lidera da kontroliše i nagrađuje druge. Većina organizacija nudi ceo niz nagrada pod kontrolom menadžera, uključujući povišicu, bonuse, interesantne projekte, preporuke za unapređenje, bolju kancelariju, podršku za programe obuke, postavljanje na propulzivniju poziciju u organizaciji, priznanja, pozitivnu povratnu informaciju i odmor.

Moć prinude proizilazi iz mogućnosti lidera da kontroliše i sankcioniše rad podređenih kada nisu dovoljno efikasni, a poslovi i projekti kasne sa realizacijom. Kazne koje menadžer može da upotrebi i/ili zloupotrebi su kritika, ukor, suspenzija, pismo upozorenja koje spada u personalni dosije, negativna radna ocena, degradacija, uskraćivanje povišice i otpuštanje sa posla.





slika 37: Liderske baze moći

Moć informisanja proizilazi iz pristupa i kontrole nad distribucijom informacija vezanih za poslovanje i buduće planove organizacije. Menadžeri obično imaju lakši pristup takvim informacijama od podređenih i delimično kontrolišu koliko treba saradnike upoznati sa njima.

Referentna moć je moć koja se temelji na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje sa posednikom moći. Lični atributi ili šarm lidera mogu da utiču na podređene i učine ih odanim lideru.

Ekspertska moć potiče iz posedovanja stručnog znanja i posebnih veština. Lider je stručnjak koji poseduje veliko znanje, tehničku kvalifikovanost i iskustvo i od njega podređeni očekuju informacije koje su im potrebne da bi uspešno obavljali svoje poslove.

Prema Philip Kotler-u [34, str. 100] za uspešnu upotrebu moći lideri treba da:

- **Razumeju izvor svoje moći;**
svoje ponašanje usklađuju sa predstavom koju ljudi o njima imaju (na primer, ako su stručni za određenu oblast, neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast).
- **Shvate da svaki od šest izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni;**
lider će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje.
- **Shvate da je svaki od šest izvora moći koristan i značajan za njihov rad;**
lideri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimerenija.
- **Imaju cilj kome teže u karijeri;**
postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći; lideri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara.
- **Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu;**
lideri moraju izbegavati impulsivnu i egoističnu primenu moći, samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu preki u odnosu na druge.
- **Shvate da je moć neophodna da bi se obavio posao;**
lider mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena primena adekvatna.

Mada su svih šest tipova liderske moći potencijalno sredstvo uticaja na druge, u stvarnoj upotrebi oni mogu pokazati različite nivoe motivacije kod podređenih.

Podređeni mogu reagovati na naredbe lidera angažovanjem (predanošću), povinovanjem ili otporom. Predan zaposleni odgovara entuzijastički i ispoljava viši nivo napora ka organizacionom cilju. Zaposleni koji se povinuje čini bar minimalne napore da izvrši naredbu ali više ima osrednji nego dobar učinak. Zaposleni koji se opire izvršenju naredbe pravi se da se povinuje, a u stvari čini apsolutno najmanje što može, čak nekad pokušava i da sabotira ispunjenje zadatog cilja.

Odnos između liderske upotrebe različitih izvora moći i uobičajene odgovarajuće reakcije podređenih dat je u tabeli 9 [64, str. 363]. Kao što tabela pokazuje, upotreba ekspertske i referentne moći najčešće dovodi do predanosti podređenih, dok legitimna moć, moć informisanja i moć nagrađivanja teže da rezultiraju u povinovanju podređenih. Upotreba moći prinude ima jaku tendenciju da izazove otpor kod podređenih. Na primer, kada je čikaški car starog gvožđa Cyrus Tang kupio propadajuću MekLouthovu korporaciju za proizvodnju metala (McLouth Steel Products Corporation), oslonio se na legitimnu i moć prinude da obezbedi saradnju radnika. Radnici su reagovali smanjenjem proizvodnje i pretnjom neorganizovanim štrajkom koji bi izazvao dalje pogoršanje stanja kompanije i njene prodaje zaposlenima. Nije slučajno što sposobni lideri teže da što je manje moguće koriste moć prinude.

Menadžeri se obično oslanjaju na više različitih tipova moći da postignu efikasnost. Ovaj pristup je očigledan u primeru liderskog stila Robert Winters-a, rukovodioca američkog Prudenšel osiguranja (Prudential Insurance Company of America). Kada je Winters preuzimao kormilo, firma je patila od pretrpljenih ozbiljnih neuspeha zbog niza rizičnih preduzimačkih aktivnosti, započetih u 80-tim godinama prošlog veka. Kupovinom akcija drugih firmi i investicijama u nepokretnu imovinu zapali su u teškoće, njihova investiciona banka je bila u deficitu, a njihov dugogodišnji rival Metropolitensko životno osiguranje pretekao ih je po snazi u ukupnom životnom osiguranju. Winters je hteo da se suzdrži od preteranog rizika, ne želeći da ukine preduzimačko rešenje na kome se radilo. Jasno je da je on na poziciji rukovodioca imao legitimnu moć. Međutim, on se oslonio na izgradnju referentne moći, susretao se sa različitim grupama unutar kompanije i sa njima razmatrao otvorena pitanja i rešenja trenutnih problema. Doneo je kodeks ponašanja na nivou kompanije podstičući poštovanje među članovima organizacije i nagrađivao menadžere za stimulisanje kulture kolegijalnosti. Takođe je smanjio plate nekolicini menadžera koji su imali reputaciju da su strogi prema podređenim radnicima. Winters je govorio: "Ne morate zlostavljati ljude da biste postigli dobre rezultate". Po zanimanju statističar, on je posebnu pažnju posvetio kontroli nad informacijama, podsećajući podređene radnike da su mu potrebne pouzdane informacije na kojima bi mogao zasnovati svoju odluku. Zahvaljujući ovim potezima, firma je počela da napreduje.

Izvori liderske moći	Vrsta rezultata		
	Angažovanje	Povinoвање	Otpor
Referentna moć	NAJČEŠĆE Ako veruje da je zadatak važan za lidera	MOGUĆE Ako misli da je zadatak nevažan za lidera	MOGUĆE Ako zahtev može da naškodi i lideru
Ekspertska moć	NAJČEŠĆE Ako je zahtev ubedljiv i podređeni dele liderove ciljeve zadataka	MOGUĆE Ako je zahtev ubedljiv ali podređeni su ravnodušni oko ciljeva zadataka	MOGUĆE Ako je lider arogantan i uvredljiv ili se podređeni protive ciljevima zadataka
Legitimna moć	MOGUĆE Ako je zahtev učtiv i veoma zgodan	NAJČEŠĆE Ako se zahtev ili naredba smatra legitimnom	MOGUĆE Ako su radni zahtevi arogantni ili je zahtev nekorektan
Moć informisanja	MOGUĆE Ako je zahtev bogat podacima	NAJČEŠĆE Ako je zahtev razuman	MOGUĆE Ako je lider arogantan, tajanstven ili sklon manipulacijama
Moć nagrađivanja	MOGUĆE Ako se koristi na suptilan, veoma ličan način	NAJČEŠĆE Ako se koristi na mehanički, nepersonalan način	MOGUĆE Ako se koristi na manipulativan, arogantan način
Moć prinude	VEOMA RETKO	MOGUĆE Ako se koristi na koristan, nekažnjenički način	NAJČEŠĆE Ako se koristi na manipulativan ili neprijateljski način

tabela 9: Glavni izvori liderske moći i odgovarajuća reakcija podređenih
10.4. Menadžment i liderstvo

Veoma često se u svakodnevnom govoru termini lider i menadžer koriste kao sinonimi. Stoga je opravdano postaviti pitanje da li je to ispravno i da li ćemo doći u situaciju pojednostavljenog tumačenja ukoliko prihvatimo da ovi termini označavaju istu sadržinu. U literaturi su se izdvojila dva dominantna pravca: prvi, koji je zasnovan na razlikovanju menadžmenta i liderstva, i drugi koji termine menadžment i liderstvo uzima za sinonime.

Mnogi autori su pokušali da objasne razliku između menadžmenta i liderstva. Zaleznik je među prvim tvrdio da su lideri i menadžeri suštinski različiti tipovi ljudi[68, str.67-68]. Po njegovom mišljenju menadžeri su reaktivni i u posao sa ljudima unose malo emocija, dok lideri stvaraju emotivan odnos. On vidi razliku i u tome što

menadžeri nastoje da smanje broj mogućih alternativa, a lideri nastoje da generišu ideje i povećaju broj mogućih rešenja problema na dugi rok. Rost smatra da liderstvo podrazumeva međusobni uticaj, dok je menadžment jednosmeran odnos autoriteta. Takođe smatra da je liderstvo usmereno na proces ostvarivanja zajedničkih ciljeva, a menadžment na usklađivanje aktivnosti radi obavljanja posla. Lideri i sledbenici rade zajedno da bi postigli stvarne promene, a menadžeri i njihovi zaposleni udružuju snage da bi prodali robu i usluge.[59, str.149-152]

Interesantno i jednostavno rešenje za praktično razlikovanje menadžera od lidera pronalazimo u radu Trompenaars-a. U nameri da pomogne rukovodiocima da spoznaju da li obavljaju ulogu menadžera ili lidera, on kaže da im treba postaviti vrlo jednostavno pitanje: da li ne možete da spavate zbog toga što ne znate kako da ostvarite izabrani cilj ili zato što ne znate koji od potencijalnih ciljeva da odaberete? Ukoliko je razlog vaše nesanice prvi, vi ste menadžer. Ukoliko je on pak drugi, na putu ste da postanete lider.

Svoje shvatanje o razlikama između liderstva i menadžmenta Bennis i Nanus izrazili su u često citiranoj rečenici "Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar." [6] Još 1985. godine oni su ukazivali da je problem sa neuspešnim preduzećima da imaju mnogo menadžera a malo lidera. Oni ukazuju na, po njima, bitnu razliku između menadžmenta i liderstva:

- Da se rukovodi, znači da se obavi nešto za šta smo zaduženi, a liderstvo je uticaj i usmeravanje buduće akcije kompanije.
- Liderstvo se bavi efektivnošću, a menadžment efikasnošću.
- Među liderima nema inkrementalista, to su ljudi koji kreiraju nove ideje, nove politike i nove metodologije. Oni menjaju bazični metabolizam organizacije.
- Liderstvo se zasniva na odnosu uticaja, a menadžment na odnosu autoriteta.
- Liderstvo se obavlja od lidera i sledbenika, a menadžment od menadžera i izvršioca.
- Liderstvo uključuje lidere i sledbenike koji žele stvarne promene u kompaniji.

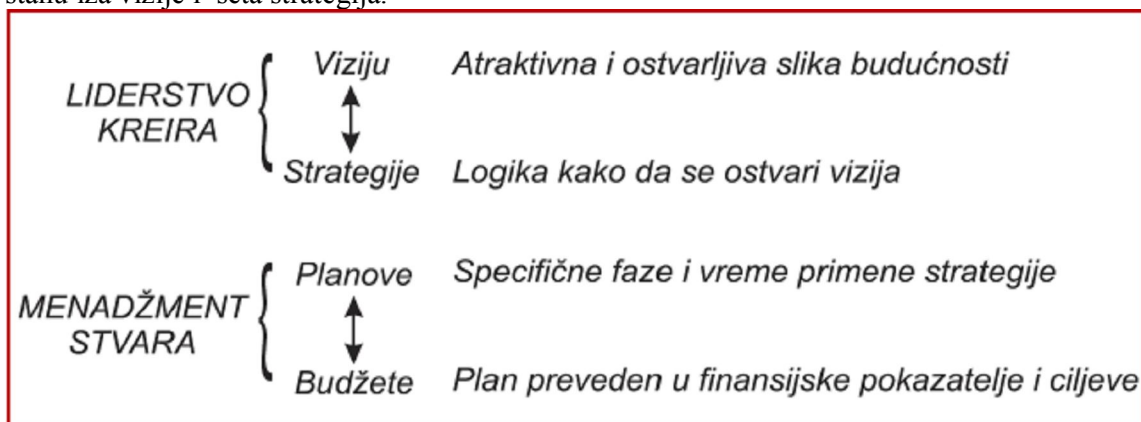
Kotter je jedan od najznačajnijih autora koji pravi jasnu razliku između menadžmenta i liderstva. U članku pod naslovom "Šta lideri stvarno rade?" izlazi sa tezom da su liderstvo i menadžment dva različita i komplementarna sistema akcije. Svaki sistem akcije ima svoje funkcije i karakteristike. U istoj godini kada i članak, Kotter publikuje knjigu "Snaga za promenu, kako se liderstvo razlikuje od menadžmenta". Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Nasuprot tome, zadatak menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Konflikt u ovakvom razumevanju pojmova lider i menadžer proizilazi iz toga što je razlika između utvrđivanja misije i njene primene najčešće nejasna. Rukovodioci kompanije ne samo da moraju da kreiraju misiju već i da se staraju o njenom sprovođenju. Slično tome, menadžeru sama priroda posla često nameće ne samo sprovođenje osmišljene strategije nego i obavezu da bude lider na svom nivou upravljanja i svojim podređenima. Kotter tvrdi da je osnovna funkcija menadžmenta da obezbedi red i konzistentnost u organizaciji, a liderstva da izazove promene i pomeranja. Menadžer je usmeren na stabilnost, a lider na adaptibilne promene. To je prikazano u tabeli 10 [37, str.3-8].

MENADŽMENT	LIDERSTVO
------------	-----------

<i>Stvara red i konzistentnost</i>	<i>Stvara promene i kretanja</i>
Planiranje i budžetiranje -Sastavljanje agendi -Utvrdjivanje rasporeda -Alociranje resursa	Usmeravanje -Kreiranje vizije -Razjašnjavanje šire slike stvarnosti -Utvrdjivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje -Stvaranje strukture -Otvaranje radnih mesta -Uspostavljanje pravila i procedura	Raspoređivanje ljudi -Usmeravanje ka ostvarivanju ciljeva -Traženje posvećenosti -Izgradnja timova i koalicija
Kontrola i rešavanje problema -Stvaranje podsticaja -Pronalaženje kreativnih rešenja -Preduzimanje korektivnih akcija	Motivisanje i inspiracija -Širenje inspiracije i energije -Davanje ovlašćenja podređenima -Zadovoljavanje potreba

tabela 10: Funkcije menadžmenta i liderstva

Liderstvo ima za rezultat korisne promene, a menadžment redovne rezultate, što omogućava efikasnost. Postavljanje smjera u liderstvu nema za rezultat plan, već stvaranje vizije i strategije. Povezivanje se u liderstvu odnosi na pridobijanje ljudi da stanu iza vizije i seta strategija.



slika 38: Uloga liderstva i menadžmenta u savremenim kompanijama

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Menadžera uvek brine šta koliko košta, lidera cena ne interesuje. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima "isteruje" maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobjednički i koji napade prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu. U XX veku Rockefeller III je pisao: "Organizacija je sistem koji ima sopstvenu logiku, koja se zasniva na tradiciji i inerciji. Ona je na dobrom pravcu ako se stvari rade na proveren i opробan način, a ne ako se rizikuje i pronalaze novi poslovni putevi." [68]. Teško da bi se danas Rockefeller obogatio sa ovakvim stavom u XXI veku.

Za uspešno funkcionisanje organizacije nepohodni su i jako liderstvo i jak menadžment. Jako liderstvo i slab menadžment, kao i obrnuto, može lako dovesti organizaciju u opasnost.

Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnoj organizaciji su:[37,str.141-142]

- Jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja.
- Skoro kultura kulta u organizaciji bez puno specijalizacije, strukture i pravila.
- Inspirisani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste kontrolne sisteme i discipline rešavanja problema.

Situacija u ovakvim organizacijama često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi posla, odobreni budžeti i data obećanja potrošačima, opasnosti po organizaciju realno rastu.

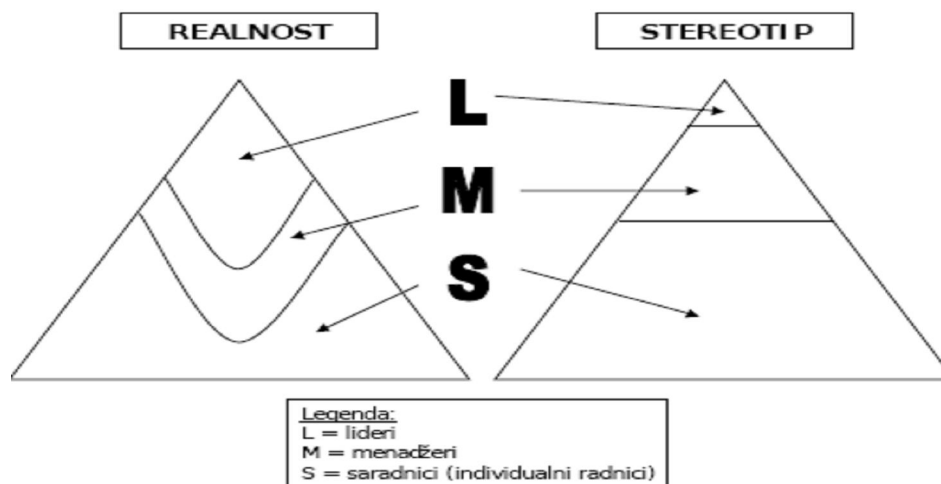
Konsekvence jakog menadžmenta i slabog liderstva u kompleksnoj organizaciji su:

- Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti, sa malim fokusom na dugi rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i na ljudske vrednosti.
- Jak fokus na specijalizaciju, posao je iznad ljudi, dok oni robuju pravilima, a sa minimalnim insistiranjem na integraciju, izjednačavanje i lično angažovanje ljudi.
- Kontrola i predviđanje su u prvom planu, rast, osposobljavanje i inspiracija nisu.

Situacija u ovakvim organizacijama je rigidna, neinovativna i stoga je organizacija nesposobna da se nosi sa promenama na tržištu ili tehnologiji. Ukoliko preduzeće ima jaku tržišnu poziciju, performanse se pogoršavaju polako, ukoliko je nema, veoma brzo.

Mnogi ljudi čak i danas imaju stereotipe o pozicijama lidera i menadžera u organizaciji. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu, jasnom linijom podeljeni, ostali saradnici. Realnost je, kako nam pokazuje slika 39[36,str.171], dosta drugačija.

U kompleksnoj organizaciji može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlične lidere možemo naći i u timovima na najnižem nivou. Isti taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.



slika 39: Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji

Suprotno iznetim shvatanjima, postoje i ona prema kojima se termini lider i menadžer smatraju sinonimima i koriste za ljude koji se nalaze na nekoj poziciji na kojoj treba da ispolje leaderske veštine. Doajen menadžmenta, Henry Mintzberg, smatra da se velika greška pravi odvajanjem liderstva od menadžmenta. Po njemu, trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje 1970-ih godina, tačnije, 1977. godine, sa objavljivanjem rada Abrahama Zaleznika, "Menadžeri i lideri: Da li se razlikuju?". Od tada, prema Mintzberg-u, pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike kategorije višeg reda. Menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide. Pri tome, rešavanje problema se smatra znatno jednostavnijim kognitivnim procesom od otkrivanja problema. Otkrivanje problema podrazumeva sled problem-metod-rešenje, pri čemu nijedan od ovih elemenata do tada nije bio prepoznat. Mintzberg se suprotstavlja ovakvim shvatanjima i kaže da rukovodioci moraju da vode, jednako kao što vode moraju da rukovode. Liderstvo u biznisu ne postoji van konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez liderstva je zanat u najoperativnijem smislu te reči, zanat bez majstorske veštine koja je posledica učenja, vežbe i umetničkih vrednosti. A takav zanat je osuđen na propast, kao i menadžment lišen leaderskih veština. Po njemu, shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva.

10.5. Značaj liderstva za implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg sveta su dramatične promene koje veoma brzo menjaju okruženje u kojima kompanije posluju..Nove tehnologije, novi konkurenti i dobavljači, porast potreba i očekivanja kupaca uslovljavaju nove stilove liderstva koji na sve to moraju da pronađu brze odgovore.Lideri organizacija sve više moraju biti proaktivni, fleksibilni, inovativni i u svemu potpuno usmereni na kvalitet koji sve više postaje presudan tržišni i diferencirajući faktor organizacije.Porast značaja kvaliteta došao je kao civilizacijski odgovor na posledice industrijske revolucije, čiji su osnovni parametri produktivnost i profit, osnovni pokazatelji obim i kvantitet, a pogubne posledice uništenje prirodnih resursa, zagađenje životne okoline i sve veće

ugrožavanje zdravlja i bezbednosti ljudi. Puna javna odgovornost koja obavezuje lidere na ispunjavanje etičkih i moralnih principa zahteva od lidera održavanje konstantne svesti o potencijalnim uticajima svojih proizvoda, proizvodnih pogona i operacija na celokupno društvo.

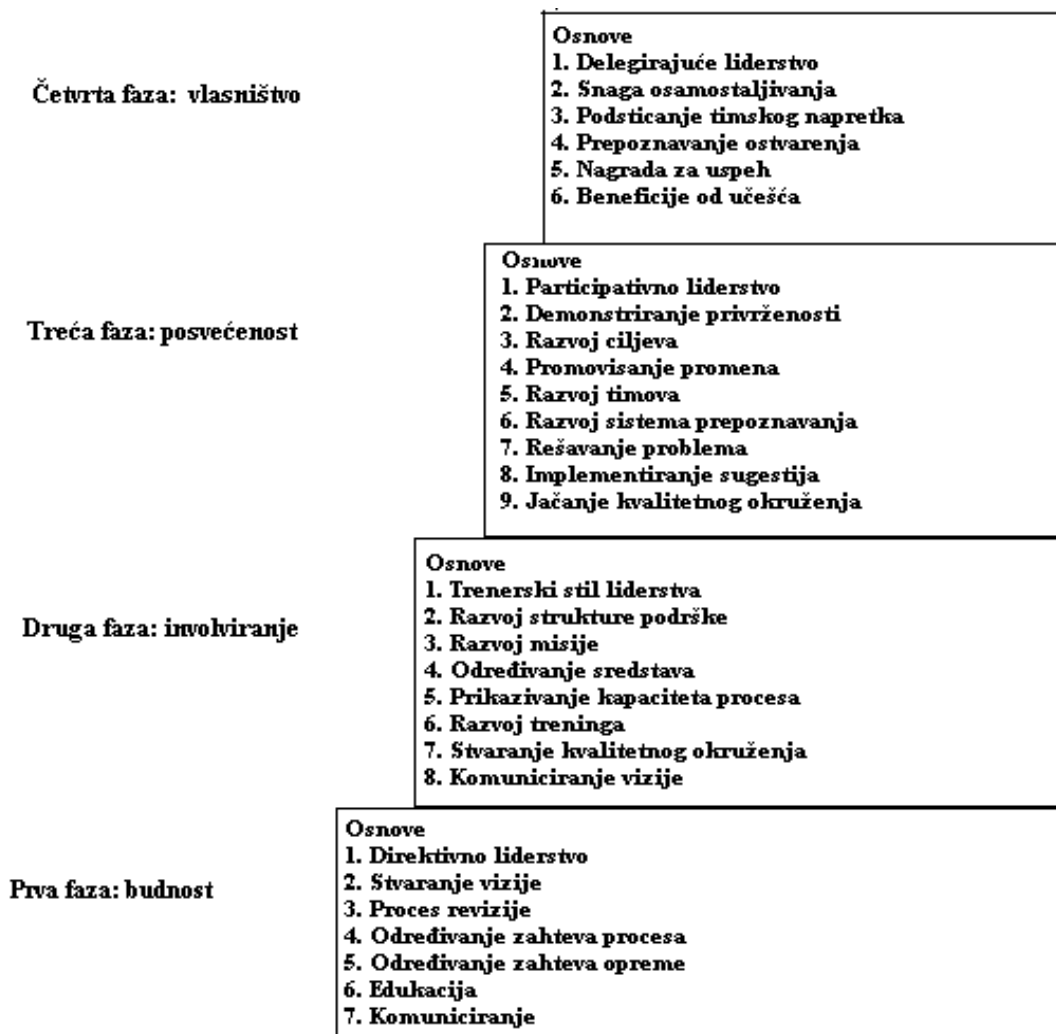
Simbioza liderstva i kvaliteta, predstavlja najvažniji generator uspešnosti organizacije, glavni preduslov za opstanak i prosperitet organizacije na tržištu. U savremenom poslovnom okruženju i uslovima opšte globalizacije nemoguće je zamisliti uspešnu organizaciju koja svoje poslovanje ne bazira na ova dva faktora. Liderstvo je jedan od 8 osnovnih principa menadžmenta ukupnog kvaliteta. Mnogi gurui kvaliteta pridaju veliki značaj liderstvu i posebno podvlače lidersku ulogu najvišeg rukovodstva organizacije. Liderstvo je ključni element za razvoj, implementaciju, primenu i poboljšanja sistema menadžmenta ukupnog kvaliteta i uspešnost organizacije. Zato su organizacijama potrebni lideri na svim nivoima.

Menadžment ukupnog kvaliteta predstavlja veoma važan faktor konkurentnosti kompanije. Istraživanje koje su sprovedi profesori operativnog menadžmenta Kevin Hendricks i Vinod Singhal pokazalo je da uspešna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta znatno poboljšava finansijske, operativne i organizacione performanse kompanije. TQM kao metod menadžmenta u organizaciji za ostvarivanje poslovne izvrsnosti baziran je na fokusu na kupca, partnerstvu sa dobavljačima, razvoju i uključivanju zaposlenih. TQM je sveobuhvatan pristup kvalitetu i konkurentnosti, višedimenzionalan i dinamičan naglašavajući učešće svih zaposlenih u organizaciji i trajno poboljšanje. Upravljanje kvalitetom ima ključnu ulogu u razvoju i transformaciji organizacije. TQM unutar organizacije je program najvišeg menadžmenta tima i ne može biti delegiran na niže nivoe u organizaciji. Lideri treba da kreiraju strategiju orijentisanu ka kupcu kao i sistemima i metodama za ostvarivanje poslovne izvrsnosti kroz gradnju znanja i sposobnosti unutar organizacije. Njihova uloga je da ohrabruju participaciju svih zaposlenih u procesu učenja i poboljšanja, kao i u stvaranju klime za kreativno mišljenje i inovacije.

I pored svih tih prednosti, TQM je u poslednje vreme vrlo često bio na meti kritičara. Jedan od glavnih razloga je neuspeh nekih kompanija koje su pokušale da implementiraju TQM. Jedan od glavnih problema u implementaciji TQM-a je nerazumevanje ili nedovoljno razumevanje ključnih procesa TQM-a od strane lidera kompanije. Kompletan odgovornost za svaku implementaciju TQM-a je na liderima kompanije i bez adekvatnog razumevanja njihove uloge u implementaciji, ceo proces je osuđen na propast i pre nego što je započeo. Sistem kvaliteta može ispuniti očekivane rezultate i postati paradigma konkurentnosti samo ako je sredstvo u rukama lidera koji uspeju da razviju inovativnu kulturu u kojoj će zaposleni da uživaju u promenama i da budu nosioci takvih promena. Ako koncept kvaliteta ostane samo u rukama tehnologa, razvojnih i proizvodnih inženjera i referenata, tada će on predstavljati smetnju usaglašenom odvijanju poslovnih procesa, pošto će svi njihovi naponi za upravljanje kvalitetom ostati drugorazredni ciljevi kompanije. Vidimo da za primenu koncepta menadžmenta ukupnog kvaliteta liderstvo ima presudan značaj i ulogu.

Implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta zahteva primenu odgovarajućih liderskih stilova, uslovljenih datom situacijom i organizacionim potrebama u različitim fazama implementacije. Znači, nepohodno je da lideri primenjuju stilove koji najviše odgovaraju datoj situaciji i da ih prilagođavaju u skladu sa promenama situacije. Na

slici broj 40 [57, str. 6] prikazan je proces implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta i primena odgovarajućih liderskih stilova. Za implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta relevantna su četiri ključna koraka međusobno povezana i uslovljena, koja u realnom svetu mogu biti postavljena i na drugačiji način.



slika 40: Proces implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta i primena odgovarajućih stilova liderstva

Prvi korak u implementaciji je **budnost**. U ovom koraku se inicira implementiranje menadžmenta ukupnog kvaliteta i preuzima odgovornost za promene. Isto tako lideri u ovom koraku moraju da ponude viziju i objasne njen značaj i ulogu u konceptu kvaliteta, kao i da odrede organizacione performanse koje su u skladu sa potrebama i ciljevima potrošača. Takođe je neophodno da se svi članovi organizacije obuče neophodnim znanjima o prirodi toku i posledicama primene TQM –a. Ovaj korak karakteriše visoko-**direktivni liderski stil** koji se implementira kroz inicijalne faze razvoja.

Drugi korak u implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta jeste **involviranost**. Ovaj korak karakteriše **trenerski stil liderstva** koji kao i prethodni stil

predstavlja početnu fazu u pripremi i sprovođenju programa sistema kvaliteta. S tim što se u ovoj fazi koristi stil sa znatno višom podrškom napora članova organizacije da se osposobe za izvršavanje zadatka. Pored liderstva kroz ulogu trenera u ovom koraku je od izuzetnog značaja i razvoj strukture za podršku TQM-u, koja je određena obimom, kompleksnošću, starošću i faktorima okruženja. Struktura funkcioniše na principu timova za kvalitet kojima se usklađuju organizacione aktivnosti na različitim nivoima organizacije. Isto tako u ovoj fazi značajan je i razvoj misije i stvaranje kvalitetnog okruženja.

Treći korak u implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta je **posvećenost**. Za razliku od prve dve faze u kojima se stvaraju uslovi za promene i svest o neophodnosti implementacije kvaliteta gde dominiraju lideri naredbodavci, u ovom i sledećem koraku dominiraju promene postojeće filozofije kvaliteta i načina njegove primene u praksi. Ovaj korak podrazumeva **participativno liderstvo** sa vizijom, izmenjenom kulturom, timskim radom za kvalitet, kontinuiranim treningom i stimulativnim sistemom plaćanja. U ovom koraku od posebnog je značaja uzajamna posvećenost lidera i sledbenika, gde do izražaja dolaze ideje svih članova u rešavanju pitanja kvaliteta, proizvodnje, usluga.

Četvrti korak implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta je **vlasništvo**. U ovoj fazi se primenjuje **delegirajući liderski stil** u kome se zaposleni u potpunosti uključuju u proces implementacije kvaliteta. U delegiranju procesi se poveravaju timovima pošto su oni sposobni da izvrše zadatke sa minimalnim upustvima. Novi, delegirajući tip lidera koji primenjuje menadžment ukupnog kvaliteta podrazumeva da je kupac na vrhu piramide, a menadžment na njenom dnu.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je za implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta posebno važna uloga lidera za:

- kreiranje, sprovođenje i povezivanje misije, vizije, sistema vrednosti i politike kvaliteta;
- efektivno komuniciranje;
- formiranje nove organizacione kulture;
- obučavanje zaposlenih i promovisanje timskog rada;
- osamostaljivanje i ovlašćivanje zaposlenih;
- stavljanje fokusa na zadovoljstvo kupaca;
- kontinuirano poboljšanje procesa, proizvoda i usluga;
- uspostavljanje uzajamno korisnih odnosa sa kupcima i dobavljačima;
- donošenje odluka na osnovu činjenica.

U prepoznavanju stvarne uloga lidera u kompaniji koja ima nameru da implementira menadžment ukupnog kvaliteta mora se početi od hijerarhije osnovnih postavki koje orijentišu svaku, pa i TQM organizaciju a to su misija, vizija, sistem vrednosti i politika kvaliteta.

Uvek treba početi od **misije**, kao svrhe postojanja kompanije koju po pravilu utvrđuje osnivač kompanije, što će reći da se misija konstituiše izvan same kompanije, te se ne nalazi u domenu uticaja samog lidera. Izjava o misiji je osnovni opis prirode posla, racionalnost, i smer kretanja kompanije. Na bazi misije lider izvrsne organizacije opredeljuje viziju kao sliku koju ima o organizaciji u nekoj doglednoj budućnosti. Za ostvarenje takve slike opredeljuju se strategije, odnosno određuju streteški ciljevi preko

kojih se može utvrđivati uspešnost opredeljenih strategija. Da bi se ceo ovaj put mogao operacinalizovati, na nivou rukovodstva se utvrđuju operativni ciljevi, a s njima u vezi i operativni planovi za njihovu realizaciju. U svemu napred pomenutom uloga lidera ostaje u uspostavljanju jedinstva između: svrhe postojanja kompanije (misije), načina rukovođenja kompanijom i celokupne strukture kompanije. Drugim rečima, lideri u savremenoj organizaciji su zaduženi da stvaraju uslove kako bi se sa jedne strane ostavila misija i vizija kompanije, a sa druge, razvio autentični sistem menadžmenta koji ima uslove da bude u potpunosti implementiran.

Kreiranje **vizije** predstavlja bazičnu dimenziju liderskog procesa i od vitalnog je značaja za uspešno implementiranje menadžmenta ukupnog kvaliteta. Uloga vizije ogleda se u inspirativnoj snazi i pokretačkim mehanizmima, zasnovanim na generisanju osećaja svrhe i jakog emotivnog naboja, koji čine neophodnu pokretačku snagu, nužnu za obezbeđenje angažovanosti i visoke posvećenosti članova preduzeća organizacionim promenama. Vizija pomaže da se usmeri i inspiriše energija velikog broja ljudi raspoređenih na različitim pozicijama. Ona predstavlja vrhunski standard za procenu efektivnosti svih aktivnosti u procesu promena, olakšava izbor novih članova organizacije i obezbeđuje bazu za definisanje strateških ciljeva. Pošto se sposobnost kreiranja upečatljive vizije smatra imperativnom osobinom svakog lidera, s pravom se može zaključiti da nedostatak vizije može da se poistoveti sa nedostatkom liderskih sposobnosti. Dakle, neko ko ne poseduje viziju ne može se smatrati liderom, naročito u procesu radikalnih organizacionih promena, koje se suštinski oslanjaju upravo na viziju željenog novog stanja organizacije. Pošto organizaciona vizija najčešće predstavlja refleksiju personalne vizije lidera, to se može zaključiti da je uloga lidera u njenom kreiranju apsolutno nezamenljiva. Nedostatak vizije od strane lidera kompanije predstavlja jednu od najvećih prepreka prilikom implementiranja menadžmenta ukupnog kvaliteta. Otpor promenama koje donosi menadžment ukupnog kvaliteta neće postojati ukoliko ljudi jasno znaju šta im donosi budućnost i ako lideri imaju jasnu viziju promena i jasno definisane načine kako će se ta vizija ostvariti. Lideri moraju kreirati viziju kroz svoje postupke i stvarati prilike za komuniciranje vizije u svakodnevnim aktivnostima. Neophodno je osigurati stalne komunikacije promena i sprovođenje celovitog paketa reformi. Efektivni lideri stvaraju viziju kojom obavezuju druge da se njome rukovode u svom ponašanju. Svakodnevno komunicirajući viziju lideri podstiču druge da prevaziđu status quo.

Sistem vrednosti u organizaciji predstavlja onaj poredak stvari koje imaju lični ili organizacioni značaj ili posebno značenje za osnivače ili top menadžment. Vrednosti su, po pravilu, bazirane na moralnim, društvenim ili religijskim kanonima koji se uče u detinjstvu, a modifikuju kroz život. O organizacionim vrednostima se najčešće ne govori, ali one ipak oblikuju ponašanje članova neke organizacije. Organizacione vrednosti nisu isto što i organizaciona kultura. One se nalaze ispod spoljnih manifestacija organizacione kulture i na neki način ih podupiru. Ipak, najveći broj autora se slaže da su upravo vrednosti ono što razlikuje jednu kompaniju od druge, pa se u slobodnijoj interpretaciji mogu smatrati "bićem" organizacione kulture.

Nije dovoljno da se izjava o misiji i vrednostima urami i okači na zidove kancelarija i hodnika kompanije, već je neophodno da lideri i top menadžment pokažu da apsolutno stoje iza novog načina rada, da to svojim primerom demonstriraju, i da na taj način budu model zaposlenima. Izjava o misiji kompanije obezbeđuje informacije zaposlenima i potrošačima o tome odakle se očekuje budući rast kompanije. Takođe,

zajedno sa usvojenim vrednostima omogućava zaposlenima da steknu poverenje u sposobnost i kreativnost kompanije i njenih lidera, što će svakako uticati na njihovu veru u ispravnost promena i smanjiti otpor promenama koje donosi menadžment ukupnog kvaliteta. Veoma važna je uloga lidera u usklađivanju dnevnih poslova i aktivnosti sa misijom i vrednostima kompanije, a to se čini uz pomoć plana za prevazilaženje razlika koji se primenjuje kada ponašanje pojedinaca ili neki procesi nisu u skladu sa utvrđenim vrednostima. Uloga lidera, čiji je zadatak da svojim znanjem, veštinama i autoritetom osigura da konflikt bude rešen na način koji će biti saglasan sa vrednostima kompanije, i na dobrobit svih učesnika konflikta je od neprocenljivog značaja.

Sve politike jedne kompanije moraju biti konzistentne sa drugim politikama i da odgovaraju opštim dugoročnim ciljevima kompanije. **Politika kvaliteta** predstavlja jednu od stratejskih odluka koju kompanija definiše pri implementaciji sistema menadžmenta ukupnog kvaliteta. Politika kvaliteta podrazumeva sveobuhvatne namere i vođenje kompanije, koji se odnose na kvalitet, kako ih zvanično izražava najviše rukovodstvo. Politika je planska odluka koja označava stabilno ponašanje odnosno usmeravanje određene delatnosti na konzistentan način kako bi se realizovali definisani ciljevi. Ona omogućava da se određena pitanja rešavaju na jedinstven, unapred definisan način koji je testiran definisanom politikom. Ona istovremeno integriše različite delatnosti u organizaciji i daje sigurnost pri donošenju odluka i zauzimanju stavova u vezi sa pitanjima koja se pojavljuju u poslovanju. Dobro definisana politika poboljšava opšti kvalitet odlučivanja u organizaciji, posebno u oblasti strategije, planova i programa, a sa druge strane minimizira mogućnost različitih interpretacija. Politika kvaliteta, kao sastavni deo politika organizacije, proističe i definiše se na osnovu misije organizacije. Zato se politika kvaliteta mora definisati u okviru konzistentnog razmatranja i donošenja strateških analiza i odluka, koja se završavaju utvrđivanjem misije organizacije. Veza između misije, vizije, politike kvaliteta i ciljeva prikazana je na slici 41.



slika 41: Veza između misije, vizije, politike kvaliteta i ciljeva

Prihvatanje vizije od strane svih članova organizacije jedan je od primarnih preduslova uspešne implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. U kontekstu upoznavanja sledbenika sa vizijom, ali i u svim drugim segmentima njihovog inspirisanja da se angažuju u njenoj realizaciji, komuniciranje predstavlja jedan od

najvažnijih zadataka i najvećih izazova za lidere. Uspeh implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta i njegove primene zavisi od komunikacije između članova organizacije, snabdevača i kupaca, praćeno uzajamnom komunikacijom članova organizacije. Neophodno je da razmena informacije bude jasna, nedvosmislena i pravovremena. **Efektivna liderska komunikacija** podrazumeva upravljanje verbalnim i neverbalnim dimenzijama komuniciranja, uz poštovanje određenih pravila i korišćenje raznovrsnih medija i formi prenošenja informacija. S tim u vezi, veoma je značajno sprečiti da se komuniciranje pretvori u jednosmerno distribuiranje podataka, bez odgovarajućeg povratnog efekta. Zbog toga se može zaključiti, da jedan od suštinskih preduslova efektivnog komuniciranja u procesu promena čini dvosmerna komunikacija između lidera i sledbenika, što implicira korišćenje feedback-a, sposobnost aktivnog slušanja i konstruktivni dijalog, kroz koji se kreira zajedničko mišljenje i artikuliraju različite ideje i stavovi o organizacionim promenama. Takođe, mora da se obezbedi međufunkcionalni protok informacija između osnovnih menadžment funkcija. Lideri dobro znaju da svaki zaposleni mora da ima sve informacije da bi posao mogao da obavi efikasno, kvalitetno i na vreme. Optimalan pristup jeste da svaki lider i menadžer treba da identifikuje informacije koje su mu potrebne i da insistira da su mu na raspolaganju u formi i obliku koji najbolje pomaže u procesu donošenja odluka. Efektivni lideri čine sve da zaposleni razumeju suštinu i značaj svih informacija i akcionih planova. Efektivno komuniciranje između lidera i sledbenika od posebne je važnosti za funkcionisanje i vođenje timova za promene.

Dominantne vrednosti i verovanja koje dele članovi tima i organizacije u celini, mogu značajno da olakšaju, ali i da blokiraju proces implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, što delimično zavisi od toga u kojoj meri promovisu sklonost promenama, ali i od toga koliko je lider sposoban da tim vrednostima upravlja i oblikuje ih u željeni tip organizacione kulture. Pojedini autori veruju da se kompletna međuzavisnost liderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko **organizacione kulture**, odnosno, da se kultura pojavljuje kao najznačajniji intermedijator procesa organizacionih promena, u zavisnosti od sistema vrednosti na kojem je zasnovana, od ideja, koncepata i stavova koje on promovise. Suštinski elementi kulture - vrednosti, verovanja i bazične pretpostavke, kao ukorenjeni stavovi o tome šta je dobro, a šta loše, šta je istinito i poželjno, a šta pogrešno i nepoželjno, predstavljaju refleksiju doživljaja realnosti i, istovremeno, utiču na način njene interpretacije. Veliki deo najčvršćih ljudskih vrednosti i verovanja formira se u ranom životnom dobu, a mnoga od njih su potisnuta duboko u podsvest i odatle upravljaju ljudskim stavovima i postupcima. Vrednosti i verovanja konstituišu bazu za donošenje odluka, procenu i prosuđivanje, a takođe, predstavljaju osnovu za formiranje etičkog koda i koriste se kao standard za različite vidove moralnih procena. One su često povezane sa snažnim emocijama i predstavljaju veoma jak pokretački mehanizam ponašanja članova organizacije. Zbog svega toga snažan sistem vrednosti i verovanja koji konstituiše organizacionu kulturu, može u velikoj meri da olakša, ali i da potpuno blokira proces organizacionih promena u zavisnosti od orijentacije kulturalnih vrednosti, kao i od sposobnosti lidera da tim vrednostima upravlja.

S obzirom na činjenicu da se organizaciona kultura formira u procesu zajedničkog suočavanja članova organizacije sa internim i eksternim problemima i da je posledica ponavljanja uspešnih rešenja, što implicira proces učenja putem pokušaja i grešaka, može se zaključiti da u ovom procesu lider ima centralnu ulogu iz nekoliko razloga. Najpre, zbog specifične pozicije i raspolaganja ključnim informacijama i resursima, lider

je u mogućnosti da prvi predlaže rešenja određenog problema, koja kasnije poprimaju rutinski karakter i prerastaju u organizacionu kulturu. Osim toga, lider, po prirodi stvari, uživa najveće poverenje ostalih članova organizacije, zbog čega su oni spremni da predložena rešenja prihvate i angažuju se u njihovoj realizaciji. Na kraju, lider je često u mogućnosti da, upravo zbog svog uticaja na sledbenike, direktno oblikuje njihov način razmišljanja, namećući im svoje stavove i konceptualizaciju događaja i pojava u svetu koji ih okružuje. Zbog navedenih razloga konsekvntno se može zaključiti da lider ima ključnu ulogu i u promeni dominantnih vrednosti organizacione kulture, koja predstavlja esencijalni preduslov uspešnog sprovođenja promena u svim drugim segmentima organizacionog dizajna. Skup zajedničkih verovanja, stavova, vrednosti i procedura snažno utiče na način delovanja organizacije i stvara njen posebni i prepoznatljivi korporativni identitet. Moralne vrednosti čine jedan od suštinskih elemenata korporativne kulture i klime organizacije. Kao što ne postoje dve iste ličnosti, ne postoje ni dve iste organizacione kulture. Za kompaniju je pitanje organizacione kulture pre svega pitanje produktivnosti, jer će od toga koliko se zaposleni dobro osećaju u radnom okruženju zavisiti i njihova motivacija i učinak. Atraktivno radno mesto i dobra zarada nisu garancija zadovoljstva zaposlenih. Privlačnost kulture smanjuje i povećava kapacitet firme da privuče i zadrži najbolje kadrove, kao i da pokrene zaposlene na veću produktivnost. U uspešnim kompanijama dominantne su vrednosti: samostalnost u radu, otvorena komunikacija, smanjenje birokratije i formalnosti. Takva kultura pozitivno utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih, olakšava kontrolu i funkcionisanje organizacije, smanjuje sukobe i podstiče kreativnost. Organizaciona kultura je jedan od najbitnijih kriterijuma na osnovu kojih se pojedinci odlučuju da li će ostati u nekoj kompaniji ili ne. Najefikasniji način da se ljudi "vezuju" za kompaniju je negovati kulturu koja promovise timski rad, saradnju, otvorenost i prijateljstvo. U takvim okolnostima zaposleni imaju doživljaj da rukovodstvo brine o njima i da brinu međusobno. U slučaju negativne organizacione kulture, zaposleni menjaju radno mesto i prelaze u kompanije za istu, a neretko i za manju platu. Zato organizaciona kultura predstavlja jedinstvenu konkurentsku prednost. Organizacije u kojima se ne posvećuje dovoljno pažnje organizacionoj kulturi umiru kao intelektualni kapital. Ukoliko lider ne neguje ovaj aspekt kompanija će izgubiti srce i dušu kao i najkvalitetnije ljude koje je zaposlila da joj daju oštrinu u hiperkonkurentnom svetu.

Za uspešnu implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta neophodno je stvaranje takve organizacione kulture koja bi vodila ka uključivanju zaposlenih u stalna poboljšanja, gradnji inovativne klime, kulturi timskog rada, motivaciji kroz nagrade i priznanja, zadovoljstvu korisnika (uključujući i interne korisnike) i saradnji unutar i izvan organizacije. Neophodno je da lideri intenzivno neguju ključne vrednosti organizacije i ovladaju savremenim oblicima organizacionog dizajna – tipa timske strukture, strukture bez granica, strukture matrice projekta i organizacije koja uči. Autori kao što su Peters i Waterman ističu neophodnost promene organizacione kulture za postizanje izvrsnosti. [18, str. 159] Iako je promena organizacione kulture neophodna nju nije jednostavno ostvariti zato što pretpostavlja promenu načina ponašanja i stavova zaposlenih. Baš zbog toga neki menadžeri promenu organizacione kulture smatraju kao jednu od najvećih prepreka prilikom implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Koji je najbolji način za promenu organizacione kulture? Mnogi menadžeri smatraju da je najbolji način putem promene organizacionog dizajna. Međutim, Bartlett i Ghoshal smatraju da je to pogrešno iz dva razloga. Prvo, promene u organizacionom dizajnu su spore i skupe. Drugo, efekti takvih promena na ponašanje zaposlenih nisu precizni i zahtevaju dugo vremena za evaluaciju. Zbog toga je neophodno pronaći

drugačije izvore promena koji su operacionalni,precizni i snažni.Ljudi će prihvatiti novu organizacionu kulturu ako su ubeđeni da će ne samo raditi bolje (tehnički napredak) već i da će biti bolji (ljudski napredak).Prema Bartlett i Ghoshal-u, u tom procesu uloga lidera je od neprocenjivog značaja.[18,str.160]Organizaciona kultura neophodna za menadžment ukupnog kvaliteta sastoji se od tri elementa .To su:

- svest – razmišljanje svakog zaposlenog o kvalitetu doprinosi ne samo boljem obavljanju posla, već i davanju ideja koje rezultiraju stalnim poboljšanjima;
- obuka – obrazovanje iz područja kvaliteta, vođstva i rešavanja problema;
- okruženje – reč je o sredini koju karakteriše kultura ukupnog kvaliteta, odnosno sredina u kojoj su uklonjene prepreke kvalitetu što svakom zaposlenom omogućava da može na ispravan način da obavlja posao.

Osnovni princip koji zadovoljava savremeni koncept menadžmenta ukupnog kvaliteta je da je čovek najvažniji resurs. Ljudi su osnovni potencijal koje kompanija ima i oni moraju biti polazna i krajnja tačka u unapređenju kvaliteta poslovanja. Da bi dostigli izvrsnost poslovni sistemi treba da razviju korporativnu kulturu tretiranja zaposlenih kao najznačajnijeg kapitala i da konzistentno obezbeđuju kvalitetnu obuku i ulaganje u obrazovanje zaposlenih. **Obučavanje zaposlenih** je jedan od najvećih početnih troškova pri uspostavljanju sistema menadžmenta ukupnog kvaliteta. Bez ljudi sa odgovarajućim znanjem, sposobnostima i iskustvom ni najbolja ideja neće biti realizovana.

Menadžment ukupnog kvaliteta zahteva visok nivo decentralizacije i zato je neophodno da svi članovi organizacije imaju odgovarajuću edukaciju i trening.Veoma često do neuspeha u implementaciji TQM-a dolazi zbog toga što lideri kompanije odlučuju samostalno o ciljevima i delegiraju ih ka srednjem nivou menadžmenta,bez odgovarajućih informacija, obuke i resursa,pa menadžeri ne razumeju šta se od njih očekuje i zbog toga ne mogu da donesu adekvatne odluke.Zaposlenima se mora omogućiti da steknu znanja o konceptu kvaliteta, veštine neophodne za korišćenje alata i tehnika koje unapređuju kvalitet, kao i naviku da aktivno slušaju i sarađuju sa svojom radnom okolinom.Usavršavanje je neophodno kako bi zaposleni bili adekvatno obučeni da primene neophodne standarde i filozofiju kontinuiranog unapređenja koju zahteva menadžment ukupnog kvaliteta.Zaposleni, koji dolaze u neposredni kontakt sa korisnicima moraju posedovati sposobnost za potpuno razumevanje njihovih zahteva i potreba,od radnika na proizvodnim linijama se zahtevaju specifične tehničke sposobnosti,a od svih zaposlenih,bez izuzetka, sposobnost i trud u korišćenju podataka i informacija za neprekidno unapređivanje. Ove sposobnosti mogu se steći jedino odgovarajućom edukacijom i treningom.

Kappelman i Prybutok ističu da je obučavanje veoma značajno za uspešnu implementaciju TQM programa jer omogućava zaposlenima da se informišu o ciljevima uvođenja TQM-a i daje im odgovarajuće znanje i veštine kako bi te ciljeve sprovedi u delo.Obučavanje predstavlja priliku za davanje ovlašćenja i motivisanje zaposlenih kao i smanjivanje njihovog otpora prema promenama, što znatno povećava šanse za uspešnu implementaciju TQM-a.S obzirom da se današnje kompanije nalaze u dinamičkom okruženju, obuku je s vremena na vreme potrebno ponavljati što predstavlja izvesni trošak za kompaniju. Lideri koji imaju odgovarajuću viziju moraju da znaju da su troškovi obuke mnogo manji od koristi koje ona donosi kompaniji.Obukom se ne prenose samo znanja već se vrši socijalizacija, indoktrinacija, prenošenje vrednosti,

filozofije kontinuiranog unapređenja kao i prihvatanje osnovnih principa TQM-a. Obuka takođe služi za promovisanje radne atmosfere u kojoj preovlađuju saradnja i uključenost svih zaposlenih. Znači, transfer informacija je neophodan ali ne i dovoljan uslov za uspešnu obuku. Prava adhezija i integrisanost postiže se jedino ako zaposleni dobrovoljno prihvataju vrednosti i ideje koje su im predložene putem obuke. U tom procesu liderova uloga je veoma značajna jer mora da stvori poverenje u kvalitet vrednosti, njihovu valjanost i pozitivan uticaj na svakog pojedinca i organizacione grupe. Etička dimenzija liderovog ponašanja, njegove namere i posledice njegovih akcija utiču na zaposlene da steknu manje ili veće poverenje u kvalitet vrednosti i forme komunikacije koje im se prenose putem obuke.

Na osnovu iznetih činjenica možemo zaključiti da obezbeđenje kvaliteta zahteva stalna poboljšanja i unapređenja procesa rada, proizvoda i usluga, a to mogu da ostvare samo ljudi, punim angažovanjem i razvojem svojih ukupnih unutrašnjih dispozicija. Akio Morita, osnivač kompanije Sony, kaže: "Nema tajnih sastojaka ili skrivene formule od kojih zavisi uspeh najboljih japanskih kompanija. Ni teorija, ni planiranje, ni vlada, ne mogu dovesti poštovanje do uspeha: ono može biti jedino rezultat rada ljudi". Iskustvo Japanaca je pokazalo da je za aktiviranje ljudskog ponašanja važna upornost, strpljenje i podsticaj lidera, obučavanje i stimulisanje.

Obučavanje zajedno sa **timskim radom** omogućava učešće zaposlenih u efikasnom rešavanju konkretnih problema i zbog toga mnogi autori smatraju da su to veoma važni faktori za sprovođenje kontinuiranih poboljšanja i dostizanje izvrsnosti. Timovi i timski rad su poslednjih godina postali veoma popularni kako u menadžment literaturi tako i u praksi gotovo svih srednjih i velikih kompanija u razvijenim zemljama. Tome je svakako doprineo izuzetan ekonomski razvoj Japana kao i uspeh japanskih kompanija koje su, zahvaljujući svojoj kolektivističkoj nacionalnoj kulturi, uvek veoma intenzivno koristile timski rad. Kada se tome doda i važno mesto timova u upravljanju kvalitetom (npr. "krugovi kvaliteta"), koje je takođe poteklo iz Japana, onda se može razumeti želja mnogih kompanija u svetu, a posebno američkih, da iskoriste sva pozitivna iskustva japanskih kompanija u timskom radu. Glavne prednosti timskog rada su: sinergijski efekat, raznolikost ekspertskih znanja, postavljanje zajedničkog cilja i privrženost cilju, koncept snažne motivacije i zanemarivanje tradicionalnih organizacionih ograničenja.

U timskom radu veliku ulogu igraju lideri koji svojim veštinama pomažu da se niz ciljeva ostvari. Oni su uvek dobro informisani i moraju da razvijaju "globalnu pamet" ili multikulturalne kompetencije. Lideri tima u jednoj kompaniji imaju presudnu ulogu prilikom formiranja i izbora članova tima. Dizajniranje efektivnih timova podrazumeva više aktivnosti kako u oblasti organizacionog strukturiranja tako i u oblasti ljudskih resursa: definisanje radnog zadatka tima, definisanje autoriteta (autonomije) tima, određivanje optimalne veličine i strukture tima. Prilikom izbora članova tima lideri posebnu pažnju treba da obrate na: znanje, kompetencije, veštine, sposobnosti, ličnost kao i preferencije ka timskom radu i fleksibilnost koju poseduju zaposleni. Lider mora imati sposobnost da uči druge tehničkim veštinama mnogo lakše nego što bi to ostali uradili, a treba i da razvije dobru komunikaciju. Interpersonalne veštine, fleksibilnost, dobra komunikacija i želja da se razumeju druge kulture su vrlo važne za ponašanje članova tima jer članovi tima dolaze sa različitih funkcija, imaju različite nivoe iskustva i kulturu. Lideri moraju da vode računa o tome da se unapred obezbede svi potrebni resursi za rad tima. Pri tome se ne misli samo na finansijske i materijalne uslove, prostor,

opremu, novac, već i na radno vreme članova tima. Ako se tim formira a ne odredi unapred obaveza članova tima da sa određenim radnim vremenom učestvuju u radu tima, vrlo brzo će rad tima da zamre jer će njegovi članovi, pritisnuti redovnim radnim aktivnostima koje moraju obaviti jer ih kontrolišu, nagrađuju i kažnjavaju njihovi linijski rukovodioci, prestati da se angažuju na timskim zadacima. Takođe lideri moraju da osmisle takav sistem nagrađivanja i ocenjivanja performansi koji će motivisati članove tima da ostvare maksimalne rezultate. Kada se za timski rad nagradi ili kazni pojedinac kao član tima a ne ceo tim, to može potpuno da uništi timski duh i onemogućiti budući rad tima. Zato je neophodno na početku rada tima, postaviti timske pokazatelje za uspeh ili neuspeh rada tima i specificirati kriterijume njihovog merenja. Zatim je potrebno unapred definisati nagrade i kazne članova tima za timski rezultat i način na koji će se oni distribuirati članovima tima. Najčešći slučaj jeste da se nagrade ili kazne dele ravnopravno među članovima tima. Ima i situacija kada se nagrada ili kazna dodeli timu i zatim samim članovima tima ostavi da odrede pojedinačno učešće svakog od njih u njima. Najzad, vrlo je korisno da se i u individualne ocene nečijeg rada u organizaciji kao i u uslove za njegovo nagrađivanje ili promociju, uvrsti kao kriterijum i sposobnost timskog rada.

Veoma često do neuspeha u implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta dolazi zbog pogrešnog formiranja timova. Do neuspeha dolazi zbog nedostatka znanja i nerazumevanja prilikom formiranja implementacionog tima. TQM zahteva tim koji će se sastojati iz članova iz svih nivoa organizacione strukture jer na taj način se dobija najširi mogući input. Problem mnogih organizacija je što se veoma često implementacioni tim sastoji samo od menadžera. To je pogrešno jer na taj način dobar deo organizacije ne učestvuje u diskusiji i dizajniranju plana za implementaciju TQM-a. Pošto TQM teorija i filozofija ima holistički pristup, plan za implementaciju TQM-a mora biti dizajniran prateći holistički pristup organizaciji. Jedini način da se to postigne je da se implementacioni tim formira od članova iz svih nivoa organizacione strukture: gornjeg menadžmenta, srednjeg menadžmenta, linijskih rukovodilaca, radnika, zaposlenih u finansijama, računovodstvu, održavanju informacionih sistema i članova bilo koje druge organizacione jedinice na koju će implementacija TQM-a imati uticaj. Shvatanje važnosti ovakvog pristupa formiranju implementacionog tima od strane lidera je od velikog značaja za uspeh implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta.

Osamostaljivanje i ovlašćivanje zaposlenih, participativno odlučivanje i ekstenzivna obuka za tehnike kvaliteta, statističke tehnike i instrumente merenja su elementi trajnog unapređenja koje koriste kompanije za podršku i ugradnju opredeljenja za stvaranje vrednosti za kupca i predstavljaju jedan od osnovnih principa filozofije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Situacije u kojima lideri zaposlenima na raspolaganje stavljaju neophodna sredstva i ohrabre ih za preduzimanje određenih akcija, skoro uvek, rezultiraju boljim proizvodnim procesima i proizvodima. Dozvoljavajući zaposlenima da, pojedinačno ili u timovima, učestvuju u donošenju odluka koje utiču na njihov posao, a i na same korisnike, lideri stvaraju širok manevarski prostor za unapređivanje kvaliteta. Lideri moraju uspostaviti sistem u kome aktivno učešće zaposlenih postaje deo kulture, u kome se vrednuje timski rad, analiziraju uspesi, ohrabruje preuzimanje odgovornosti i pruža finansijska i tehnička podrška neophodna za kreativan rad. Uklanjanje birokratskih ograničenja i davanje ovlašćenja zaposlenima za donošenje odluka koje doprinose zadovoljenju zahteva korisnika preduslov je za uspostavljanje poverenja i stvaranja produktivne klime u radnom okruženju.

Brymer definiše osamostaljivanje zaposlenih kao proces decentralizacije donošenja odluka u jednoj organizaciji pomoću koga menadžeri daju veći značaj i autonomiju radnicima na prvoj liniji. Bowen i Lawler su dali više procesno orijentisanu definiciju osamostaljivanja zaposlenih. Oni smatraju da osamostaljivanje zaposlenih predstavlja deljenje informacija sa zaposlenima na prvoj liniji o organizacionim performansama, nagradama vezanim za postignute rezultate, znanju neophodnom da zaposleni shvate i daju doprinos organizacionom napretku i davanje moći zaposlenima da donose odluke koje utiču na organizacione postupke i rezultate. Osamostaljivanje zaposlenih je, nema sumnje, "velika tema" poslednje decenije. Članci, knjige, konsultanti i seminari nude praktične menadžerske ideje, tehnike, metode i razloge za momentalnu primenu ovog novog i moćnog sredstva za povećanje motivacije i produktivnosti zaposlenih. Suštinski, osamostaljivanje podrazumeva prenošenje odgovornosti donošenja odluka sa menadžera na zaposlene. U takvom okruženju, stari izgovor da "ja radim samo ono što rukovodstvo kaže i ništa drugo" ne može više da opstane. Pitanje moći je ono što razlikuje osamostaljivanje od ranijih pristupa participaciji zaposlenih koji su težili da naglase njihovu ulogu, ali nisu vršili nikakvu stvarnu promenu u dodeljivanju moći i autoriteta. Svrha osamostaljivanja zaposlenih nije samo da osigura donošenje uspešnih odluka od strane "pravih" zaposlenih, nego i da obezbedi mehanizam pomoću kojeg se odgovornost za te odluke prepušta pojedincima i timovima. Osamostaljivanje im omogućava da donose odgovorne odluke o poslovima koje obavljaju, ono uključuje i upravljanje deljenjem važnih informacija i kontrolu nad faktorima koji ugrožavaju uspešan radni učinak. Međutim, osamostaljivanje nije prosto "davanje" ili "deljenje" organizacione moći. Ono obuhvata i pružanje pomoći drugima u pronalaženju njihove sopstvene moći, pomaganje da ispolje svoj potencijal, kao i da zadobiju osećaj poverenja i autonomije, neophodan za izbor mogućnosti. Istinski osamostaljen pojedinac, isto kao i istinski osamostaljen tim, ne zavisi više od procene drugih, nego to vrši "iznutra". Da bi pomogao drugima da se razviju, da pronađu i primene svoju moć, lider mora biti sa njima povezan neposredno i neprekidno. Ali, oni se neće uvek razvijati u skladu sa očekivanjima. Međutim, sloboda da se svako razvija na sopstveni način predstavlja, upravo, samu suštinu liderstva. Sve to može stvoriti zabrinutost kod lidera. U tom procesu oni će morati da se suoče sa tom zabrinutošću i prevaziđu je kako bi osamostalili sami sebe. Zaista, brojni autori tvrde da je jedan od najvažnijih zadataka za lidere da osamostale sami sebe, smatrajući to jednim od najvećih izazova u životu uopšte. Da bi to uradili, lideri moraju iz osnova preispitati svoja osećanja, emocije i unutrašnja ograničenja. U vremenu u kojem su timski rad i osamostaljivanje sve češći na radnom mestu, važno je da lideri održavaju veze sa drugima, "razotkrivajući" i deleći sa drugima dobar deo normalnih ljudskih osećanja.

Moguće je izdvojiti pet potencijalnih strategija za osamostaljivanje zaposlenih:[45, str.153]

Strategija A: Osamostaljivanje bez prava odlučivanja. Primenjuje se u uslovima obavljanja rutinskih poslova. Sadržaj i kontekst posla određuju menadžeri, dok zaposleni izvršavaju dodeljene zadatke, bez prava odlučivanja. Zaposleni su motivisani samo materijalnim nagradama.

Strategija B: Postavljanje zadataka. Primenjuje se u uslovima u kojima uprava određuje ciljeve i misiju, dok se zaposleni podstiču da pronađu najbolji način da ih ostvare. Menadžment se oslanja na kreativnost i umeće zaposlenih, od kojih očekuje stvaranje promena, neprestano usavršavanje i otkrivanje novih mogućnosti.

Strategija C: Delimično osamostaljivanje. Odnosi se na osamostaljivanje zaposlenih usmereno na projekte. Ova strategija je uspešna prilikom uvođenja inovativnih projekata u starim i zrelim kompanijama sa iskustvom i tradicijom. Tada se formiraju autonomni radni timovi, koji dobijaju visok stepen samostalnosti, kako u pogledu sadržaja i konteksta posla, tako i u procesu donošenja odluka.

Strategija D: Definisanje misije. Ova strategija osamostaljivanja zaposlenih ima za cilj obezbeđivanje efikasne kontrole. Zaposleni su uključeni u proces odlučivanja o kontekstu posla, ali ne i o njegovom sadržaju. Radi se o obliku stimulisanja zaposlenih da prihvate promene, pošto oni sami mogu da odrede kako će se raditi.

Strategija E: Samoupravljanje. Radi se o strategiji osamostaljivanja koja je usmerena na podsticanje preduzetništva i kreativnosti zaposlenih. Primenjuje se u mladim i dinamičnim kompanijama koje posluju u oblastima u kojima su brzina i inovacije neprestani konkurentski izazov. Potrebno je da su zaposleni spremni, voljni i sposobni da svoju inteligenciju, znanje i veze koriste u interesu ostvarivanja ciljeva i misije kompanije.

Problem sa današnjim "pokretom osamostaljivanja" je u tome što često ignoriše stepen u kom liderstvo može biti podeljeno i uslove u kojima je moguć njegov uspeh. Zbog faktora kao što su smanjivanje broja zaposlenih, veća obučenost, privrženost organizacija neprekidnom usavršavanju, primena programa upravljanja ukupnim kvalitetom i uvođenje samoupravnih timova, izgleda da nema sumnje da sve veći broj situacija zahteva pristup liderstvu koji omogućava više osamostaljivanja, ali ne u svim situacijama. "Slepo" prihvatanje osamostaljivanja ili bilo kog drugog univerzalnog pristupa liderstvu nespojiv je sa najvećim delom iskustvenih saznanja iz ove oblasti.

Stavljanje fokusa na zadovoljstvo kupaca je jedan od najvažnijih principa menadžmenta ukupnog kvaliteta. Utvrđivanje i ispunjenje zahteva kupaca i merenje njihovog zadovoljstva predstavljaju ključne elemente za najviši menadžment prilikom definisanja, realizacije i poboljšanja odgovarajućih procesa i razvoja proizvoda. Kada je moguće rukovodstvo se zalaže za prevazilaženje očekivanja kupaca kao i za oblikovanje potreba kupaca u skladu sa vrhunskim karakteristikama proizvoda i etičkim normama organizacije. Da bi se ostvario ovaj princip neophodno je stvoriti odgovarajuće metode za prikupljanje informacija o potrebama i željama kupaca kao i koristiti odgovarajuće analitičke alate kako bi se prikupljene informacije transformisale u specifikacije proizvoda i standarde proizvodnje. Da bi se to postiglo neophodna je posvećenost lidera i top menadžmenta koji moraju da podstiču takav proces, alociraju resurse kao i da vrše kontrolu i monitoring tog procesa. Treba takođe imati u vidu da su potrebe i želje kupaca heterogene i podložne promenama. To znači da čak i najbolje dizajnirani proizvodi ne mogu da zadovolje svakog kupca. Zadovoljenje potreba kupaca zahteva donošenje riskantnih odluka kao i zajedničku viziju i veliku posvećenost svih članova organizacije (to je posebno izraženo u uslužnom sektoru). To je jedino moguće uz adekvatno liderstvo koje mora da se zasniva na tehničkim i psiho-emotivnim dimenzijama. Lideri moraju da stvore atmosferu poverenja kod svojih sledbenika (u svoje tehničke, psiho-emotivne i etičke kompetencije) jer bez poverenja, ni zajednička vizija neće dugo opstati. Kompanije koje teže da svoje kupce posmatraju kao kompleksna ljudska bića sa težnjom da zadovolje njihove želje i potrebe takav isti odnos treba da imaju i prema svojim zaposlenima a u tom procesu je veoma važna uloga lidera u kreiranju takvog radnog okruženja gde će se voditi računa o interesima i

potrebama zaposlenih kao i podsticati što bolji međuljudski odnosi. Zaposleni će biti motivisani da daju svoj puni doprinos u zadovoljenju potreba kupaca ako smatraju da su liderove namere i postupci ispravni i da će i njima i kompaniji doneti "bolje sutra".

Generalno, termin kupac u literaturi menadžmenta kvaliteta, odnosi se kako na eksterne tako i na interne kupce. Interni kupci su zaposleni i službe unutar organizacije čiji rezultati u radu zavise od drugih zaposlenih ili službi. Ako organizaciju posmatramo na taj način onda se menadžeri, podređeni, departmani i druge organizacione jedinice mogu posmatrati kao kupci određenog pojedinca ili organizacione jedinice i mora se uložiti odgovarajući napor za zadovoljenje njihovih potreba. U skladu sa principima menadžmenta ukupnog kvaliteta, procena i ispunjenje zahteva internih kupaca služi kao sredstvo za jačanje međufunkcionalne i međuhijerarhijske saradnje. Sa liderske tačke gledišta, oni lideri koji se fokusiraju na potrebe internih kupaca imaju veće šanse da budu efektivniji u odnosu na one koji to ne učine. Fokusiranje na kupce na više vertikalnih i horizontalnih organizacionih nivoa postaje jedna od glavnih odgovornosti lidera. Za pojedinca na bilo kom organizacionom nivou kupci su njegovi podređeni, njegovi menadžeri na višem nivou i drugi departmani ili grupe ljudi koji tradicionalno imaju ulogu internih kupaca. Lideri moraju da se fokusiraju na sve ove grupe i njihovo zadovoljenje kako bi se postigao ukupan kvalitet.

Choi i Belhing smatraju da lideri koji kupce posmatraju kao partnere u kooperativnom odnosu sa ciljem da zadovolje njihove zahteve i potrebe ostvaruju efektivnije liderstvo u svojim kompanijama. [39, str. 49] Takođe, koncept tržišne orijentacije u marketing literaturi sugerise da je fokus na zadovoljstvo kupaca usko povezan sa dobrim organizacionim performansama. Pored toga što je neophodno da se fokusiraju na interne i eksterne kupce, lideri imaju veoma važnu ulogu u naglašavanju značaja internih i eksternih kupaca svakom članu organizacione jedinice. Efikasnost lidera je u direktnoj zavisnosti od stepena do kojeg oni efektivno prenose potrebe i značaj kupaca članovima organizacione celine.

Princip **kontinuiranog unapređenja** je jedna od osnova menadžmenta ukupnog kvaliteta. Moguće ga je implementirati odgovarajućom alokacijom resursa i primenom odgovarajućih alata za unapređenje kvaliteta. Ovaj princip menadžmenta ukupnog kvaliteta sugerise da dugoročni uspeh kompanije zavisi od tretiranja unapređenja kvaliteta kao neprekidnog procesa. Uvek postoji mogućnost razvoja boljih metoda rada pa posvećenost kontinuiranom unapređenju osigurava da zaposleni permanentno uče o onome što rade. Dean i Bowen su identifikovali određeni broj tehnika koje se koriste u kompanijama koje su implementirale menadžment ukupnog kvaliteta kao što su: kontrolne karte, Pareto analiza, statistička procesna kontrola, dijagram uzrok-posledica.

Mnogobrojna iskustva govore da je uvođenje kontinuiranih poboljšanja na osnovu formiranja široke osnove u čitavoj organizaciji jedini način na koji je moguće ostvarivanje poslovnog uspeha na nivou svetske klase. Isključivo takvim pristupom je moguće stvoriti uslove za integrisanje mehanizama realizacije poslovne politike (tj. usklađivanja između različitih nivoa) i upravljanja procesom (tj. integracije između različitih funkcija). Takva osnova praktično predstavlja proces "prevođenja". Zahtevi kupaca i prioriteti kompanije se transformišu u ciljeve timova i pojedinaca. Ciljevi i procesi se definišu na sukcesivnim organizacionim nivoima i u sukcesivnim fazama u lancu poslovnih aktivnosti. Ovo "prevođenje" omogućava svim zaposlenima da znaju svoj lični doprinos ciljevima i zahtevima. U okviru uobičajene organizacione strukture,

koja ima određene prekide između nivoa i funkcija, zajednički cilj obično nije u potpunosti jasan. Neophodno je stvoriti dodatne veze u cilju zajedničkog korišćenja informacija i usaglašavanja prioriteta između različitih funkcija i nivoa. Uloga lidera u tom procesu je od presudnog značaja. Organizacija mora da se bolje poveže "izgradnjom dodatnih mostova": mostova između nivoa - realizacija poslovne politike; mostova između funkcija - upravljanje procesom. Realizacijom poslovne politike vrši se prenošenje i prevođenje ciljeva kompanije kroz sukcesivne nivoe u organizaciji. Tokom upravljanja procesom odvija se komunikacija i prevođenje zahteva kupaca kroz sukcesivne veze u lancu poslovnih aktivnosti. Posmatrana zajedno, ova dva faktora pružaju osnovu za utvrđivanje oblasti u koju treba usmeriti aktivnost poboljšanja. Stalna poboljšanja poslovanja predstavljaju proces koji se nikada ne završava. Drugim rečima, to je struktuirani proces na duži rok. Svake godine kompanija ili poslovna jedinica prolazi kroz šest faza na svom godišnjem putu u cilju uvođenja poslovnih poboljšanja:

- planiranje poboljšanja;
- realizacija poslovne politike;
- projekti poboljšanja;
- poboljšanja procesa;
- benčmarking;
- samoocenjivanje.

Sa liderske tačke gledišta kultura kvaliteta se mnogo lakše implementira u kompaniji ukoliko je lider iskreno posvećen primeni kontinuiranih unapređenja. Rezultati su još pozitivniji ako se vrednosti kulture kvaliteta za koje se lider zalaže realno implementiraju u proces unapređenja proizvoda i procesa. Efektivnost lidera je direktno zavisna od stepena do koga je u mogućnosti da efektivno prenese značaj kontinuiranog unapređenja proizvoda i procesa zaposlenima u kompaniji.

Postoji određeni dokazi koji pokazuju da lideri koji konstantno eksperimentišu i pokušavaju nove stvari u procesu učenja imaju bolje rezultate u postizanju kvaliteta i ciljeva kontinuiranog unapređenja. Eisenhardt i Fabrizi su uočili da su višestruko ponavljanje dizajna i česta testiranja skratili vreme razvoja proizvoda i procesa i tako kontinuirano unapređenje učinili efikasnijim. Ta ponavljanja i testiranja su uticala da se stvori razumevanje o proizvodu a česte varijacije dizajna su dale razvojnim timovima intuitivni osećaj za senzitivnost parametara i robusnost dizajna. Ovo je u skladu sa stavovima Taguchi-a o statističkim eksperimentima u kontekstu menadžmenta kvaliteta. Istraživanja koja vrše lideri mogu proširiti eksperimentalni pristup parametrima dizajna proizvoda kroz sistem pokušaja i mogu ga upotrebiti da razviju set predloga koji se fokusiraju na širi krug aktivnosti za kontinuirana unapređenja u kompaniji. Otvorenost za eksperimentisanje ima dvostruki uticaj na kompaniju i na zaposlene – direktno, kroz uticaj na zaposlene a indirektno kroz prihvatanje novih vrednosti ponašanja i organizacione kulture.

Procena rada zaposlenih, sistem nagrađivanja i priznavanja mogu biti osnova za uspostavljanje i promovisanje napora u cilju postizanja kontinuiranih unapređenja jer kontinuirana unapređenja zahtevaju veliki napor i lično angažovanje. Zbog toga, zaposleni moraju biti ubeđeni da je ono što rade dobro za njih i kompaniju i da budu sigurni da će rezultati kontinuiranih unapređenja biti pravilno raspoređeni, tj. da će svako od njih za svoj trud biti adekvatno nagrađen. Jedan od izvora zalaganja zaposlenih predstavlja etička dimenzija liderskog ponašanja koju lideri dodaju svojoj formalnoj moći. Vrlo često nagrade se ne dodeljuju odmah po sistemu "uzrok-posledica" pa je u

tom slučaju poverenje u liderove namere od presudnog značaja. U suprotnom, zaposleni neće prihvatiti taj sistem nagrađivanja i nastojeće da ostvare maksimalne nagrade sa minimalnim trudom.

Uspostavljanje uzajamno korisnih odnosa sa kupcima i dobavljačima predstavlja jedan od važnih principa menadžmenta ukupnog kvaliteta. Uspešno sprovođenje ovog principa dovodi do povećane mogućnosti za stvaranje vrednosti za sve partnere, fleksibilnosti i brzine zajedničke reakcije na promene na tržištu ili ka potrebama i očekivanjima kupaca kao i optimizacije troškova i potencijala. Lideri učestvuju u građenju partnerskih odnosa sa kupcima i dobavljačima, kao i u ohrabrivanju svih nivoa u organizaciji da identifikuju svoje kupce i dobavljače i uspostave efektivne veze sa njima. Dobro je poznato da dostizanje kvaliteta zahteva fokus na eksterne veze koje se menjaju od kompetitivnosti do kooperacije, posebno u vezama između kupaca i dobavljača. Saradnja sa glavnim kupcima omogućava i pospešuje njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Na ovaj način kupci mogu da daju sugestije u vezi poboljšanja i promena dizajna proizvoda, procesa i usluga. Takođe je veoma važan i odnos sa dobavljačima. Dobar kvalitet se ne može ostvariti ako su ulazne sirovine lošeg kvaliteta. Politika kvaliteta koja se dogovara sa dobavljačima obezbeđuje važne kooperativne veze. Za implementaciju ovog principa neophodan je sistem za razmenu informacija.

Tehnički sposoban menadžer ili grupa menadžera mogu osmisлити dizajn i implementirati ove aktivnosti. Ove veze će biti plitke ukoliko kompanije ne veruju jedna drugoj i ako nisu sigurne da se druge kompanije neće ponašati oportunistički. Ako je kooperacija potpuna, učesnici moraju da imaju poverenje da će aktivnosti koje preduzimaju poboljšati njihovu efikasnost i efektivnost kao i dostizanje određenih ciljeva. U ovom slučaju liderov uticaj se projektuje direktno i kroz usvojene zajedničke vrednosti u kompaniji. Lideri imaju posebno važnu ulogu za inspirisanje, podsticanje i poboljšanje odnosa sa kupcima i dobavljačima, odabir ključnih dobavljača kao i jasnu i otvorenu komunikaciju, deljenje informacija i budućih planova, ujedinjavanje znanja i potencijala sa partnerima kroz uspostavljanje zajedničkog razvoja i unapređenja aktivnosti.

Donošenje odluka na osnovu činjenica treba da obezbedi liderima promenu stila menadžmenta koji se zasniva na snazi autoriteta na stil menadžmenta koji se zasniva na snazi argumenata. Subjektivni podaci i uveravanja nisu poželjni kod primene menadžmenta ukupnog kvaliteta. Iako se ovaj princip može implementirati na zadovoljavajućem nivou sa tehničkog aspekta, ako se njegovom primenom namerava ohrabrivanje ponašanja zaposlenih to zahteva aktivno učešće lidera u tome. Donošenje odluka na osnovu činjenica je metodologija analiziranja povratnih informacija iz sistema organizacije. Ta metodologija može pokrivati veliko područje primene u bilo kom segmentu organizacije ali se obavezno mora zasnivati na krajnje verodostojnim informacijama. Oslanjajući se na procesni pristup, takva merenja mogu dati vrlo relevantne informacije za dalju analizu i donošenje odluka koje mogu značajno unaprediti poslovanje. Ovaj princip je zapravo osnova za sve druge principe i na taj način predstavlja okosnicu sistema. Aplikacije za upravljanje poslovnim procesima, pomoću procesnog pristupa, tokom skupljanja podataka, omogućavaju sprovođenje tačno usmerenih analiza. Posmatrajući proces kao aktivnost poslovanja, donešene odluke se odnose na niz tačno preciziranih postupaka i omogućavaju da se takve odluke prenesu na delove organizacije koje trebaju biti upućene u odluke i promene. Automatizacija osigurava primenu odluka čak i uz minimalan trud izveštavanja

organizacije, odnosno delova na koje se takve odluke ili aktivnosti odnose. Oslanjajući se na automatizovano prikupljanje relevantnih podataka i analizu, odluke se donose i sprovode brže. Takođe i automatizovano izveštavanje ubrzava čitav proces poboljšanja na osnovu činjeničnih analiza.

10.6. Liderstvo u konceptu menadžmenta ukupnog kvaliteta na primeru kompanija iz Srbije

Iako su problemi o kvalitetu kao marketinškom elementu za pridobijanje kupaca i povećanje konkurentne prednosti preduzeća, veoma davno počeli da privlače pažnju teoretičara i praktičara, nauka o upravljanju kvalitetom kod nas spada u red relativno mladih naučnih disciplina. Ona je nastala u procesu razvoja marketing orijentacije privrednih subjekata, s jedne strane, i teorije i prakse upravljanja i rukovođenja, s druge strane. Dok je kvalitet postao posao "broj jedan" u Japanu i ostalim tržišno razvijenim zemljama, uz afirmaciju TQM-a kao nove garancije uspeha na tržištu, naši vodeći poslovni sistemi nalaze se u fazi kontrole kvaliteta ili ako je za utehu, u fazi uvođenja standarda kvaliteta ISO 9000. Osnovu ove diferencijacije treba tražiti u produbljivanju jaza između marketing filozofije naših preduzeća i preduzeća tržišno razvijenih zemalja.

Da bi naša privreda dostigla zadovoljavajući nivo konkurentnosti jedan od uslova je svakako da određeni broj najznačajnijih organizacija usaglasi svoje poslovanje sa međunarodnim standardima za menadžment kvaliteta ISO 9000, kao i druge menadžment sisteme (menadžment životne sredine ISO 14000; menadžment bezbednosti i zdravlja na radu BSI OHSAS 18000, itd.). [62] Liderstvo je navedeno kao jedan od osam osnovnih principa menadžmenta kvaliteta u standardu ISO 9001:2000. Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje, u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije. Proces usaglašavanja poslovanja je nezamisliv bez odgovarajućeg liderstva top menadžera kao i liderstva na nivou državne uprave. Liderstvo predstavlja ključni element sprovođenja inovacija i promene kulture kvaliteta. To podvlače i mnogi gurui u oblasti kvaliteta pridajući veliki značaj liderstvu u svojim istraživanjima i posebno ističući lidersku ulogu top menadžmenta (Deming, Duran, Drucker, Konti itd.).

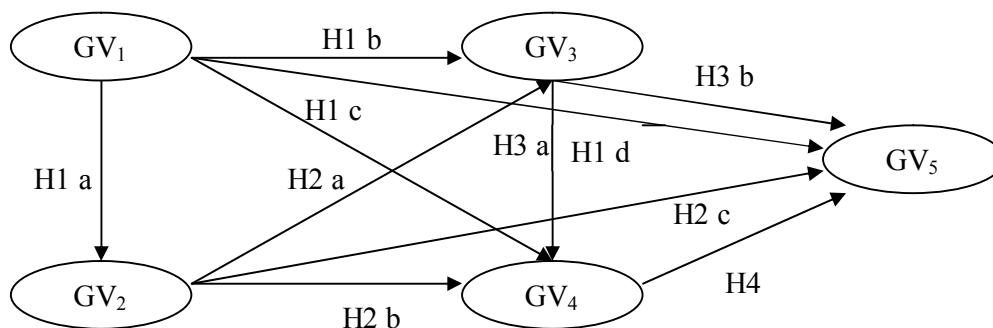
U ovom trenutku u Srbiji postoji oko 1200 organizacija koje su usaglasile i sertifikovale svoje poslovanje saglasno nekom od navedenih međunarodnih standarda što čini oko 1,2 % od ukupnog broja organizacija od oko 100 hiljada. Upoređujući se sa okruženjem, gde naprimer u Hrvatskoj oko 4 % organizacija poseduje sertifikat saglasno standardu ISO 9000, dolazimo do zaključka da je kultura kvaliteta u našoj zemlji još uvek na niskom nivou, odnosno da nam tek predstoji veliki posao na usaglašavanju poslovanja organizacija sa međunarodnim standardima. Pretpostavljajući da bi Srbija sa oko 5 % sertifikovanih organizacija (oko 5000 sertifikata) obezbedila zadovoljavajući nivo konkurentnosti, dolazimo do zaključka da nam je u narednom periodu potreban veliki broj lidera u oblasti kvaliteta. [62] Svakako da kritičnu populaciju od koje zavisi pokretanje i sprovođenje usaglašavanja poslovanja predstavljaju top menadžeri, čije liderstvo predstavlja ključni uslov za uspešno sprovođenje ovih aktivnosti. Liderstvo omogućava da se ostvare povratne sprege u sistemu kvaliteta koje obezbeđuju neophodne informacije za stalna poboljšanja sistema kvaliteta. Tako liderstvo postaje neodvojivi i nezamenljivi deo sistema kvaliteta,

odnosno bolje rečeno, inicijator razvoja, implementacije, poboljšanja i života tog sistema. Problem liderstva u oblasti kvaliteta ne treba posmatrati samo iz ugla privrednih organizacija, nego ga treba posmatrati i sa nivoa države. Država takođe mora biti lider koji će dati svoj doprinos razvoju kulture kvaliteta u svojim redovima i u svim društvenim delatnostima (zdravlje, kultura, obrazovanje, itd.). Proizilazi da je liderstvo interesantna tema za celo društvo i ključni faktor za podizanje kulture kvaliteta u celom društvu.

Teorija TQM-a razvijena je u širokom dijapazonu od strane lidera nauke o kvalitetu, što je ugrađeno u formalne modele EFQM, MB i DA u kojima liderstvo predstavlja polazni kriterijum za funkcionisanje TQM-a u praksi. Detaljan opis EFQM modela vršili su brojni autori, što je omogućilo da se definišu ključni uticajni parametri na funkcionisanje TQM-a. Na osnovu ovih činjenica, kao i razrade kriterijuma liderstva u EFQM modelu, podkriterijumi u okviru liderstva kao uticajnog faktora na TQM praksu su sledeći: [15, str. 512]

- predanost menadžmentu kvaliteta;
- prihvatanje značaja individualnog i kolektivnog;
- podrška opredeljenosti za TQM;
- saradnja sa kupcima i dobavljačima
- javna podrška menadžmentu kvaliteta.

Na osnovu ovako definisanih podkriterijuma postavljen je teorijski model uticaja liderstva na performanse kompanije kroz TQM praksu koji je prikazan na slici 42. [15, str. 512]



GV – Grupa varijabli

slika 42: Strukturalni model uticaja liderstva na performanse kompanije kroz TQM praksu

Model se može okarakterisati sledećim hipotezama:

- **H1a.** Predanost menadžmentu kvaliteta pozitivno je povezana sa prihvatanjem značenja individualnog i kolektivnog;
- **H1b.** Predanost menadžmentu kvaliteta pozitivno je povezana sa podrškom opredeljenosti za TQM;
- **H1c.** Predanost menadžmentu kvalitetom pozitivno je povezano sa saradnjom sa kupcima i dobavljačima;
- **H1d.** Predanost menadžmentu kvalitetom pozitivno je povezana sa javnom podrškom TQM-u;

- **H2a.** Podrška opredeljenosti za TQM pozitivno je povezana sa prihvatanjem individualnog i kolektivnog;
- **H2b.** Podrška opredeljenosti za TQM pozitivno je povezana sa saradnjom sa kupcima i dobavljačima;
- **H2c.** Podrška opredeljenosti za TQM pozitivno je povezana sa javnom podrškom TQM-u;
- **H3a.** Prihvatanje značenja individualnog i kolektivnog pozitivno je povezano sa saradnjom sa kupcima i dobavljačima;
- **H3b.** Prihvatanje značenja individualnog i kolektivnog pozitivno je povezano sa javnom podrškom TQM-u;
- **H4.** Saradnja sa kupcima i dobavljačima pozitivno utiče na javnu podršku TQM-u.

Liderstvo je osnovni faktor implementacije TQM-a, zato što direktno utiče na ostale elemente TQM prakse koji sinergijski deluju na performanse kompanije. U toku primene TQM-a dešavaju se promene organizacione kulture što može izazvati određene otpore. Ovo zahteva od menadžmenta otvorenu komunikaciju i kooperaciju radi isticanja vrednosti koje se očekuju. Menadžment ima kompleksnu lidersku ulogu u implementaciji TQM-a. Lideri planiraju strategijske ciljeve u okviru kojih značajno mesto zauzima kvalitet. U ovakvoj situaciji menadžment preuzima ulogu vođe u implementaciji TQM-a kreirajući vrednosti, rezultate i sistem za satisfakciju potrošača. Obaveze top menadžmenta su da pozitivno utiču na zaposlene kroz sistem pojedinačne i kolektivne obuke kao i negovanje timskog rada uz nagrađivanje za postignute pojedinačne i grupne – timske rezultate. Molina ukazuje na potrebu isticanja radničke autonomije jer se time uvećava unutrašnji transfer znanja koje uvećava vrednosti TQM-a, za šta su radnici posebno zainteresovani. Da bi se u kompaniji stvorila klima opredeljenosti za kvalitet, menadžment svojim akcijama jasno treba da podržava ovo opredeljenje da bi dobio sledbenike. Uključivanje radnika u kreiranje politike kvaliteta i njeno uključivanje u strategiju kompanije dovodi do institucionalizacije TQM-a u kompaniji. U literaturi se takođe navode činjenice da lideri sa najvišeg nivoa kompanije imaju saradnju sa kupcima i dobavljačima. Saradnjom sa kupcima i dobavljačima lideri ih uključuju u kompaniju, sa njima izgrađuju partnerske odnose i na taj način dobijaju direkne informacije o željama kupaca. Saradnjom sa dobavljačima definišu se jasni standardi saradnje što omogućuje podizanje nivoa kvaliteta.

Ostvarivanje rezultata kompanije kroz TQM praksu meri se performansama kompanije kroz zadovoljstvo kupaca, javnim priznanjima za održavanje sistema kvaliteta kao i javnim priznanjima za poslovnu izvrsnost (EFQM) i drugim oblastima promocije ostvarenih performansi kompanije. Lideri koji su posvećeni praksi menadžmenta ukupnog kvaliteta kroz ostvarene performanse dobijaju javnu podršku za TQM što predstavlja jak stimulativni faktor za kontinuirana unapređenja i dalja uvećanja performansi. Opredeljenost top menadžmenta za TQM manifestuje se kroz definisanje politike kvaliteta i njeno uvođenje u strategiju kompanije. Top menadžment, da bi olakšao napore za ostvarenje ciljeva kvaliteta, mora da investira u ljudske resurse pojedinačnim i kolektivnim uključivanjem radnika kroz razne oblike organizacionog učenja, de facto, uključuje radnike u ostvarivanje poboljšanja kvaliteta. Kroz kontinuirani proces učenja u toku rada dolazi do lične i timske aktuelizacije i intelektualnog rasta kroz razvoj pojedinaca i grupa u kompaniji. Na ovaj način lideri kreiraju korporativni duh, pripadnost organizaciji i organizaciono učenje kojim se kontinuirano uvećava individualni i kolektivni intelektualni kapital u kompaniji.

Brojni autori daju strategijsku važnost integraciji unutrašnjih procesa sa eksternim kupcima i dobavljačima u jedinstvene lance snabdevanja zbog toga što ove integracije dovode do važnih povećanja kompetencija koje u mnogim slučajevima izlaze izvan kompanije i dobijaju javnu podršku. Značaj odnosa među radnicima proučavan je kroz organizacioni razvoj radi olakšanja promena za učešće radnika u odlučivanju, timskog rada i korišćenje efektivne komunikacije. Takođe, Ćurković pokazuje da lideri fokusirani na kupca i razvoj odnosa sa dobavljačima uz permanentnu obuku zaposlenih uvećavaju performanse kvaliteta a samim tim i performanse kompanije. Pojedini radnici ili grupe radnika usmeravaju se na pojedine kupce i dobavljače u skladu sa njihovim specijalizovanim kompetencijama. Javno saopštavanje postignuća u kvalitetu, nagrađivanje onih koji su ih ostvarili stimulatивно utiče na aktivnosti novih poboljšanja kako kod pojedinaca tako i kod timova. Sa podacima o kvalitetu koji predstavljaju efekat menadžmenta treba upoznavati radnike zbog primenjenih promena u procesu i uloženi napor za ostvareni rezultat. Opređenost za TQM u kompaniji podrazumeva saradnju sa kupcima i dobavljačima stvaranjem jedinstvenih lanaca snabdevanja da bi se iz kupoprodajnih odnosa prešlo u partnerski odnos. Saradnja sa kupcima i dobavljačima definiše politiku kvaliteta kompanije, a ostvareni rezultati u performansama dostupni su svima u jedinstvenom lancu snabdevanja u trenutku kada se oni dese.

Za potrebe ovog rada ukratko ću prezentirati rezultate istraživanja liderstva u Srbiji koji su predstavljeni u radu [15]. Za istraživanja čiji se rezultati prezentiraju u ovom radu korišćen je upitnik koji je poslat u 55 slučajno odabranih kompanija u Srbiji koje imaju sertifikovan sistem kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9000: 2001. Pitanja u upitniku kombinovana su korišćenjem predhodnih istraživanja na istu temu. Posle dvostrukog intervenisanja stiglo je 162 ispravno popunjenih upitnika iz 27 organizacija što predstavlja odziv od 20,37%. U okviru anketiranih kompanija 84% su proizvodne kompanije a 16 % su kompanije iz sektora usluga. Od ispitivanih kompanija 5% su male kompanije (manje od 50 zaposlenih), 60 % kompanija srednje veličine (broj zaposlenih 50-250) i 35% velikih kompanija (više od 250 zaposlenih). Testiranje ispitanika bilo je anonimno. Statističko odstupanje među ispitivanim kompanijama kretalo se u okviru statističke greške. Takođe je izvršena provera mogućeg odstupanja koje je izazvano time što pojedine kompanije nisu odgovorile na upitnik. Kao parametri za proveru su broj zaposlenih i vreme od uvođenja sistema kvaliteta u kompanijama, kako u kompanijama koje su deo uzorka za analizu tako i u kompanijama koje nisu odgovorile na upitnik. Korišćen je Kolmogorov– Smirnov test, prema kome niti broj zaposlenih ($p = 0,45$), niti dužina perioda od uvođenja sistema kvaliteta ($p = 0,610$) nisu bili značajno drugačiji. Na taj način, možemo biti sigurni da ove kompanije čine istu populaciju i da nema odstupanja u kompanijama koje su odgovorile na upitnik. Pouzdanost može biti procenjivana uz pomoć koeficijenta pouzdanosti kao što je Cronbach-ov koeficijent α . Za ocenjivanje koeficijenta pouzdanosti u okviru svake grupe pitanja Nunnally predlaže da se vrednosti veće ili jednake 0,7 smatraju prioritetnim, a vrednosti oko 0,60 pa čak i do 0,55 treba smatrati prihvatljivim. Vrednosti koeficijenta α (kompozitne pouzdanosti) su:

- Predanost menadžmentu kvalitetom ($\alpha = 0.868$)
- Prihvatanje i shvatanje značaja individualnog i kolektivnog ($\alpha = 0.768$)
- Podrška opređenosti za TQM ($\alpha = 0.834$)
- Saradnja sa dobavljačima i kupcima ($\alpha = 0,688$)
- Javna podrška menadžmentu kvalitetom ($\alpha = 0.828$).

Varijable	SEM korelacije				
	1	2	3	4	5
1.Predanost menadžmentu kvalitetom	1				
2.Podrška opredeljenosti za TQM	0.42	1			
3.Prihvatanje značenja individualnog i kolektivnog	0.75	0.52	1		
4.Saradnja sa kupcima i dobavljačima	0.99	0.48	0.90	1	
5.Javna podrška menadžmentu kvalitetom	0.89	0.63	0.99	0.95	1

tabela 11: Analiza diskriminantne validnosti

Dobijeni rezultati ukazuju na shvatanje liderstva kao ključnog faktora u implementaciji TQM prakse, što se dokazuje visokim korelacionim koeficijentima među glavnim odrednicama podkriterijuma EFQM modela. Istovremeno, ovo istraživanje pokazuje da je TQM praksa dobro okruženje za funkcionisanje i razvoj liderstva u uslovima tranzicione ekonomije, gde većina dolazi do saznanja da je u uslovima globalnog tržišta jedini put do uspeha ostvarenje kvaliteta mereno kroz zadovoljstvo kupaca.

Danas kada je uvođenje sistema kvaliteta na bazi serije standarda ISO 9000 postalo uobičajeno u našoj poslovnoj praksi i teoriji, otvara se pitanje, da li je sertifikat ISO 9000 dovoljan element za afirmaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta u našim poslovnim sistemima? Odgovor bi bio ne. U obrazloženju ovog odgovora polazimo od naučno utemeljenih principa menadžmenta ukupnog kvaliteta na osnovu kojih je "ISO 9000" neophodan ali ne i jedini uslov za afirmaciju TQM-a u kompaniji. Zato je neprihvatljiva teza onih teoretičara i praktičara koji sve češće u literaturi iz oblasti TQM-a stoje na stanovištu da je primena ISO 9000 uslov opstanka kompanije na tržištu. Mnoge kompanije su prihvatile jezik ISO 9000 i TQM-a, ali ne i osnovne postavke ova dva atributa organizacione kulture kompanije. Možda zbog toga neki ne vide organizacionu kulturu kompanije kao nevidljivu imovinu kompanije. Drugi ISO standarde posmatraju kao lek za sve probleme kompanije, dok su treći opsednuti usko definisanim principima ISO standarda izgubili iz vida šire interese kupaca, vlasnika, partnera, zaposlenih i društva u celini. Kao rezultat toga može doći do razočarenja u kompanijama koje su uvele standard kvaliteta ISO 9000.

Menadžment i zaposleni u našim poslovnim sistemima moraju da shvate da ISO 9000 nije lek za sve probleme. Sistem kvaliteta u kompaniji na osnovu ISO 9000 ne uvodi konsultantska kuća kao što je odomaćeno u našoj praksi. Konsultantska kuća "asistira" pri uvođenju ISO 9000 kao najbitnije odrednice TQM-a, ali je nesumljivo potrebna njena konceptijsko-analitička uloga da bi se menadžment i zaposleni osposobili za dokumentaciono prihvatanje odrednica sistema kvaliteta. Poslovnik o kvalitetu, Izjava o politici kvaliteta, Deklaracija o prihvatanju kvaliteta i Sertifikat o uvedenom standardu kvaliteta ISO 9000, koji se najčešće mogu naći na stolu i zidu kancelarije našeg menadžera, ako nisu prihvaćeni od strane svih zaposlenih, mrtvo su slova na papiru. Pokret za kvalitet mora zahvatiti sve kompanije, s tim što treba očekivati

da će u tome prednjačiti one kompanije koje su lideri u grani i koje su izvezno orijentisane. U tom smislu može se očekivati da ove kompanije podstaknu i ostale kompanije na uvođenje ISO 9000 kroz TQM kooperativnosti, što znači da u poslovnoj kooperaciji kompanija sa oznakom "sertifikovana po ISO 9000" neće tolerisati onog ko je sa aspekta kvaliteta "nepismen". Ako se ovome dodaju i aktuelni problemi svojinske i poslovne transformacije naših poslovnih sistema (tenderska i aukcijska prodaja), onda je logično očekivati da će kompanije sa oznakom "sertifikovana u skladu sa ISO 9000" brže naći strateškog partnera. Iz svega ovoga možemo zaključiti da prihvatanje standarda ISO 9000 nije "čaroban lek" za sve bolesti savremene kompanije, ali je sigurno "polazna stanica" na putu ka afirmaciji nove filozofije menadžmenta ukupnog kvaliteta.

Liderstvo se u srpskoj poslovnoj praksi suočava sa brojnim problemima. Lideri imaju izuzetno težak zadatak jer se suočavaju sa problemima, kao što su: razorena privreda, zastarela tehnologija, nekonkurentni proizvodi, neodgovarajući kvalitet proizvoda, loš dizajn proizvoda, nedostatak finansijskih sredstava za investiranje u proizvodnju, veliki broj zaposlenih, nepovoljan odnos proizvodnih i neproizvodnih radnika, nesigurnost radnih mesta, kao i "zastarela" znanja koja koriste naši menadžeri i lideri, i koji samo dodatno otežavaju poslovanje i smanjuju konkurentsku moć preduzeća u Srbiji. Poseban problem predstavlja što se zapošljavanje, napredovanje u službi i postavljanje na rukovodeće položaje uglavnom vrši na osnovu političkih, porodičnih ili društvenih veza a ne na osnovu znanja, veština i drugih karakteristika koje određenu ličnost kandiduju za specifičnu poziciju u organizaciji. Takođe, kultura u našem regionu je individualistička, pa u tom smislu visoko vrednuje individualna, a znatno manje kolektivna ostvarenja. To znači da, iako imamo predispozicije za neke timske uloge moramo da učimo i usavršavamo se i često moramo svoje lične aspiracije da poredimo timskom cilju. U istočnim, kolektivističkim kulturama, to je mnogo lakše postići nego u evropskoj kulturi. Zbog teških ekonomskih uslova i neralno niskih zarada, većina zaposlenih u srpskim preduzećima je prvenstveno motivisana zaradom a briga za kvalitet i zadovoljstvo kupaca nije na visokom nivou, samim tim je i uloga lidera kao motivatora i pokretača akcija znatno sužena.

XI KONTRAVERZA OKO VREDNOSTI TQM

11.1. Limiti i kritike TQM koncepta

Mada TQM ima veliki broj pristalica i onih koji otvoreno ukazuju na njegove koristi, postoje i mišljenja po kojima ne postoje samo prepreke za implementaciju TQM-a, već i da TQM ima za rezultat povećanje troškova.[55]Kritičari ukazuju, na primer, da TQM povlači za sobom preterane troškove prekvalifikacije, angažuje ogromno vreme menadžera, povećava papirologiju i formalizaciju, zahteva nerealno veliko lično angažovanje zaposlenih, daje prednost procesu nad rezultatima a ne uspeva da se pozabavi potrebama malih preduzeća, preduzeća iz oblasti usluga ili onih koja su neprofitabilna.

TQM u poslednje vreme ima lošu reputaciju u popularnim ekonomskim časopisima. Kritika se pre svega odnosi na sposobnost TQM-a da poboljša finansijske performanse kompanije. USA Today postavlja pitanje "Da li je TQM mrtav?", a Wall Street Journal je objavio članak pod nazivom "Da li je TQM jučerašnja vest ili još uvek sija?"[22, str.1258]TQM je označen kao najveći promašaj savremenog menadžmenta, prolazna moda koja je dezorijentisala i obeshrabrila mnoge kompanije ili jednostavno prolazna moda čije vreme je došlo i prošlo. Većina tih kritika je nastala nakon istraživanja sprovedenih 90-tih godina prošlog veka. U istraživanju koje je sproveo Artur Little na 500 kompanija koje su implementirale TQM, došlo se do zaključka da 36% ispitanih kompanija smatra da TQM nema značajan uticaj na njihovu sposobnost da budu konkurentni. Istraživanje A.T. Kerney-a na uzorku od 100 britanskih kompanija koje su implementirale TQM pokazalo je da 20% ispitanih smatra da njihovi programi kvaliteta nisu ostvarili očekivane rezultate. Istraživanje koje je sproveo McKinsey na uzorku od 30 kompanija koje su implementirale TQM, pokazuje da 2/3 njih nije uspeo da poboljša prihode.

Iako se rezultati ovih istraživanja koriste u kritici TQM-a, neophodno je naglasiti da ovi rezultati nisu ništa više od mišljenja, percepcija i utisaka o vrednosti TQM-a. Oni ne poseduju ni jedan objektivni podatak o finansijskim koristima (benefitima) koje su ostvarile ispitivane kompanije. U isto vreme kada su ova istraživanja sprovedena, neke kompanije koje su se smatrale uzorima u implementaciji TQM suočile su se sa značajnim problemima, npr. Wallace Co. iz Hjustona u SAD-u bankrotirala je neposredno pošto je primila nagradu za kvalitet Malcolm Baldrige, a kompanija Florida Power & Light, dobitnik Demingove nagrade, je praktično ukinula svoj program TQM-a zbog žalbi zaposlenih na preteranu papirologiju. [19, str.112]

Kao što se očekivalo, pristalice TQM koncepta su odgovorile na negativan publicitet. Smatrali su da je ironično da su najveći kritičari TQM-a oni ekonomski stručnjaci koji su ga 80-tih godina prošlog veka hvalili i promovisali kao paradigmu koju svaka kompanija mora da usvoji. Istovremeno su ukazivali da je popularnost dobitnika nagrade za kvalitet na državnom i nacionalnom nivou dokaz da je TQM dobar i koristan (u SAD-u pored Malcolme Baldrige nagrade na nacionalnom nivou, 44 od 50 država u SAD-u ima svoju nagradu za kvalitet, a izvan SAD-a postoji još 50 nagrada za

kvalitet na nacionalnom nivou). U prilog popularnosti TQM-a stoji i činjenica da zahtevi za TQM seminarima i treninzima i dalje rastu.

Mnoge kompanije su usvojile TQM sa prevelikim očekivanjima, tj. očekujući da će brzo rešiti sve svoje probleme. Od TQM-a se očekivalo da ima odgovor za sve probleme i da će sigurno popraviti loše performanse kompanije. Kada TQM nije uspeo da ostvari sva ta očekivanja, proglašen je za grešku (neuspeh). Mnoge kompanije koje su usvojile TQM su očekivale rezultate u kratkom periodu što je suprotno filozofiji TQM-a, a implementacioni rezultati su mereni kroz kratkoročne finansijske performanse. Kada ta poboljšanja u kratkom roku nisu materijalizovana, mnoge kompanije su postale razočarane TQM-om, što se reflektovalo na odgovore menadžera u ranije navedenim istraživanjima.

Konkurencija od strane drugih paradigmi je takođe stvorila problem za TQM. Nove paradigme, kao što su reinženjering, procesno orijentisane organizacije, organizacije orijentisane na kupca, organizacije koje uče (learning organisations), šest sigma, su se skoro pojavile. Posebno treba istaći da neke od ovih paradigmi suštinski liče na TQM koncept, npr. šest sigma je nastala u kompaniji Motorola tokom primene TQM koncepta a sada se smatra da je unikatna i različita od TQM-a. Pojava ovih novih paradigmi je samo povećala kontraverzu o vrednosti TQM-a.

Kontraverza oko TQM-a je povećana i neodgovarajućom odbranom njegovih pristalica. Umesto da pruže čvrste empirijske dokaze koji pokazuju da TQM funkcioniše, mnoge pristalice su diskutovale o tome kako bi TQM fokusiran na zadovoljstvo kupaca, kontinualna unapređenja i uključivanje zaposlenih trebalo da dovede do uspeha. Na primer ekonomski stručnjak Brad Straton je smatrao da bi trebalo investirati u TQM bez obzira što se TQM ne može povezati sa finansijskim koristima kompanije. Ovakve tvrdnje sigurno nisu pomogle u razjašnjavanju kontraverze oko TQM-a već su samo kritičarima davale povoda.

Niko ne poriče da postoje kompanije koje su enormno profitirale od uspešne implementacije TQM-a (Motorola, Fedex, Xerox, Solectron). Koristi koje su ove kompanije imale od uvođenja TQM-a su pomenute na mnogobrojnim seminarima, konferencijama, člancima. Međutim, može se smatrati da ti rezultati nisu samo posledica primene TQM-a, već i faktora kao što su: rast industrije, ekonomije, socijalnih faktora koji nemaju nikakve veze sa TQM-om. Upravo su rezultati ovih kompanija stvorili nerealna očekivanja od TQM što i danas "proganja" pristalice TQM koncepta.

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 obnavlja i inovira napore. Ako izostane bilo koji od ovih elemenata upravljanja, primena TQM-a će se suočiti sa teškoćama. [65, str.31]

Prema Powell-u sledećih šest faktora posebno otežavaju implementaciju TQM-a u američkim kompanijama: [55, str.21]

- orijentacija na proces (pre nego na rezultate);
- TQM je suviše širokog opsega i difuzan;

- slabi rezultati se opravdavaju zarad uspeha programa;
- iskrivljeno merenje uspeha;
- TQM pokreće osoblje i konsultanti;
- TQM je sklon ortodoksnosti, a ne uzroku i posledici.

Prema Booz-u, Allen -u i Hamilton-u koji su posmatrali 30 uslužnih kompanija i zaključili da TQM može da bude pravi pristup menadžmenta za menjanje ponašanja i performansi, postoji sedam zajedničkih problema u implementaciji TQM-a [56,str.18-19]:

- nedostatak vođstva od vrha;
- nedostatak opšteg pravca za usmeravanje inkrementalnih poboljšanja;
- korišćenje određenog generičkog modela umesto da se model prilagođava kulturi kompanije;
- matrica kvaliteta nije bila usmerena na kupca;
- obuka suviše usko specijalizovana;
- nedostatak podrške za implementaciju kvaliteta procesa nakon što su ljudi obučeni;
- zaduživanje posebnog odeljenja za kvalitet umesto da to postane sastavni deo svakodnevnog rada.

Kelly je predstavio osam zamki TQM-a: [30,str.33-36]:

- TQM pristup nije usmeren – reč je o nemogućnosti identifikovanja ključnih faktora koji predstavljaju kvalitet, zbog toga što se ne uzimaju u obzir strateški interesi;
- Nastojanja su ugušena birokratijom i papirologijom – kvalitet postaje na taj način dodatno opterećenje, a ne integralni deo delovanja.
- TQM služi kao "brza zakrpa" – preduzeće u nevolji gleda na TQM kao na način brzog rešavanja brojnih problema;
- Podatke je teško dobiti i upotrebljavati ih – zaposleni ne poseduju podatke koji su potrebni za donošenje odluka;
- Sukob unutar organizacije usporava TQM – nije moguće sprovesti međufunkcionalni pristup koji zahteva TQM;
- Slabo planiranje izbacuje TQM iz koloseka – pribegava se instant rešenjima bez svesnosti da se TQM mora napraviti posebno za svaku organizaciju;
- Merenje pogrešnih stvari – organizacija ne uspeva da se usmeri na karakteristike koje stvarno podstiču kvalitet;
- Uprava je prepreka uspehu TQM-a – umesto da predvode kvalitativna nastojanja, menadžeri radije o njima govore ne želeći da preuzmu obvezu, pa prenose odgovornost na niže nivoe.

Šta iz ovoga svega možemo zaključiti? Kontraverza o vrednosti TQM-a je zasnovana više na anegdotama, utiscima, mišljenjima a manje na onome što se može smatrati naučnim dokazima. Argumenti kritičara ali i pristalica TQM-a nisu zasnovani na osnovu čvrstih empirijskim podataka. Mnogi menadžeri kvaliteta su ukazali da iako su njihove organizacije počele TQM implementaciju, da će im trebati čvrsti dokazi da njihovi menadžeri višeg nivoa donesu odluku o nastavku investiranja u TQM. Neki menadžeri kvaliteta su istakli da su odustali od investiranja u TQM zbog kontraverzi o njegovoj vrednosti. Baš iz tih razloga je neophodno razrešiti kontraverzu oko TQM-a, organizacije koje su započele implementaciju TQM-a bi želele da znaju da li su doneli

pravilnu odluku, a organizacije koje planiraju implementaciju bi želele da postave realistična očekivanja od TQM-a. Istraživanje koje će biti predstavljeno u nastavku rada će pokušati da razreši ovu kontraverzu.

11.2. Istraživanje o uticaju TQM –a na performanse kompanije

Da bi se razrešila kontraverza oko vrednosti TQM-a, u ovom delu rada prikazaću rezultate istraživanja koje su sprovedli profesori operativnog menadžmenta Kevin Hendricks i Vinod Singhal i objavili u časopisu Management Science[22, str.1258-1274]:

U istraživanju je korišćena metodologija koja se sastoji iz četiri glavna koraka:

- izbor odgovarajućih performansi koje treba meriti;
- izbor odgovarajućeg uzorka (kompanija) koje su implementirale TQM;
- izbor odgovarajućeg perioda za merenje performansi;
- izbor odgovarajućih repera (benchmarks) za poređenje performansi sa kompanijama iz uzorka.

Izbor odgovarajućih performansi za merenje:

Glavni fokus ove studije je bio da se prouči vrednost akcija kompanije koje su uspešno implementirale TQM. Vrednost akcija je od velikog značaja za mnoge akcionare, kao i za viši menadžment, zaposlene, dobavljače, institucionalne i individualne investitore. Mnogi veruju da je cilj svake kompanije da maksimizira vrednost svojih akcija i upravo zbog toga ima smisla koristiti vrednost akcija kao glavnu performansu za merenje u ovoj studiji. U dužem periodu vrednost akcija zavisi od profita, tj. neto novčanog toka. Ovo istraživanje proučava profit procenjivanjem promena u operativnim prihodima. To je profit generisan pre kamata i poreza. Operativni prihod zavisi od promena u stopi rasta i efikasnosti.

operativni prihod = cena proizvoda – cena koštanja – administrativni troškovi

Izbor odgovarajućeg uzorka (kompanija) koje su implementirale TQM:

Svaki pokušaj da se uspostavi veza između TQM-a i finansijskih performansi mora u fokus da stavi kompanije koje su **uspešno implementirale TQM**. To je veoma važno zato što mnoge kompanije tvrde da su implementirale TQM, a malo je kompanija koje su ga uspešno i potpuno implementirale. Ako bi uključili kompanije koje su nepotpuno i neuspešno implementirale TQM dobili bi smo nerealnu sliku o uticaju TQM na finansijske performanse kompanije.

Uspešna implementacija TQM-a znači da su glavni principi TQM-a kao što su: fokus na zadovoljstvo potrošača, kontinualno poboljšanje i uključivanje zaposlenih, prihvaćeni, sprovedeni u proizvodnji i u celoj kompaniji. Za potrebe istraživanja su izabrane kompanije koje su dobile neku od nagrada kvaliteta, kao kompanije koje su uspešno implementirale TQM. Nagrade su dodeljivane pošto je nominovana kompanija prolazila kroz proces provere na više nivoa gde interni i eksterni eksperti sude o nominovanom. Strogo pristup je bio na mestu, da bi se osiguralo da su dobitnici nagrada efikasno implementirali TQM.

Uzorak u ovom istraživanju se sastoji od 3000 kompanija koje su dobile neku od nagrada za kvalitet. Ovaj uzorak je sužen na kompanije čiji se poslovni podaci mogu

javno proveriti. To omogućava fleksibilnost upotrebe objektivnih finansijskih podataka kroz duži vremenski period. Finansijske informacije se jednostavno mogu prikupiti kroz komercijalne baze podataka.

Konačan uzorak se sastoji od 600 dobitnika nagrada od kojih 75% dolazi iz proizvodnog sektora.

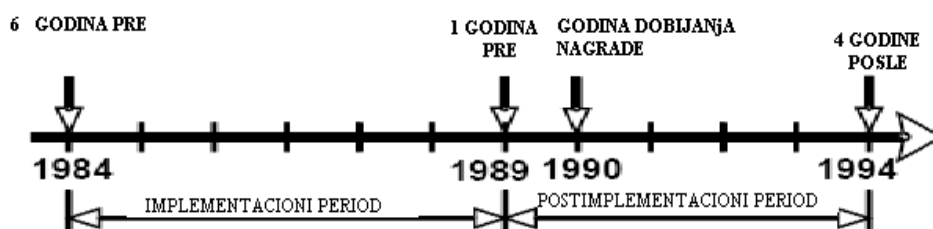
Izbor odgovarajućeg perioda za merenje performansi:

Izbor odgovarajućeg perioda za merenje performansi (kad početi i kad završiti merenje) je od kritične važnosti za povezivanje TQM-a sa finansijskim performansama. U idealnom slučaju, merenje bi trebalo da počne od trenutka kada je kompanija počela da implementira TQM. Vremenski period u kome se mere performanse bi trebalo da obuhvata i vreme pošto je kompanija uspešno implementirala svoj TQM program. To je iz razloga što mnogi eksperti smatraju da TQM-u treba duže vremena da bude potpuno absorbovan i integrisan u normalni operativni režim kompanije. Zbog toga svaki pokušaj da se uspostavi veza između TQM-a i finansijskih performansi mora da proučava performanse kompanije tokom dužeg vremenskog perioda.

U ovoj studiji performanse su posmatrane tokom dva perioda od po 5 godina. **Prvi period (postimplementacioni)** počinje godinu dana pre i završava se četiri godine posle dana kada su dobitnici dobili prve nagrade za kvalitet. Jasno je da su dobitnici nagrada uspešno implementirali TQM u trenutku kada su dobili nagrade. Pošto je dodeljivačima nagrada potrebno oko 6-9 meseci da procene i potvrde efektivnost implementacije TQM-a, možemo pretpostaviti da su dobitnici nagrada uspešno implementirali TQM godinu dana pre nego što su dobili svoju prvu nagradu. Posmatranje performansi od ove tačke vremena omogućuje odgovarajuću procenu finansijskog efekta implementacije TQM-a.

Drugi period (implementacioni) počinje 6 godina pre i završava se godinu dana pre nego što su kompanije dobile svoje prve nagrade za kvalitet. Tokom ovog perioda dobitnici nagrada su implementirali TQM i snosili implementacione troškove. Da bi imali pravu sliku o benefitima od TQM-a u razmatranje se moraju uzeti i ovi troškovi.

Na slici 43 [22, str. 1265] prikazano je određivanje implementacionog i postimplementacionog perioda za kompaniju koja je svoju prvu nagradu dobila 1990. godine.



slika 43: Određivanje implementacionog i postimpletacionog perioda

Neophodno je naglasiti da se posmatrane performanse za različite dobitnike nagrade ne posmatraju za iste vremenske periode, tj. svaki period je jedinstven i zavisi od vremena kada je kompanija dobila svoju prvu nagradu.

Izbor odgovarajućih repera za poređenje performansi sa kompanijama iz uzorka:

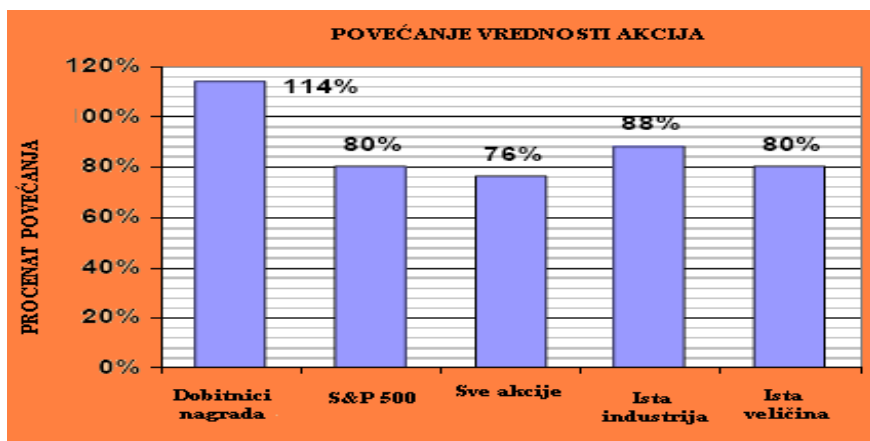
Performanse svih kompanija su pod uticajem industrijskih i ekonomskih uslova, bez obzira da li su ili ne kompanije implementirale TQM. Da bi se minimizirao uticaj industrijskih i ekonomskih uslova na finansijske performanse kompanija neophodno je izvršiti izbor odgovarajućih repera. Portfolio akcija kao što je S&P 500 je korišćen kao reper za cene akcija nagrađenih kompanija. Za sve ostale varijable performansi reper je formiran tako što su uzete kompanije iste veličine i iz iste industrijske grane.

Rezultati istraživanja za implementacioni period:

Nikakve bitne razlike u performansama nisu primećene tokom implementacionog perioda dobitnika nagrada i izabranih repera. To je dobro, pošto se moglo očekivati pogoršanje performansi tokom ovog perioda zbog direktnih i indirektnih troškova implementacije TQM-a. Verovatno je da su dobitnici nagrada tokom implementacionog perioda ostvarili manja poboljšanja. Dobici od tih manjih poboljšanja su neutralisali troškove implementacije TQM-a. Sa druge strane, rezultati bi mogli da sugerišu da implementacioni troškovi TQM-a nisu tako visoki kao što se mislilo.

Cena akcija dobitnika nagrada tokom postimplementacionog perioda:

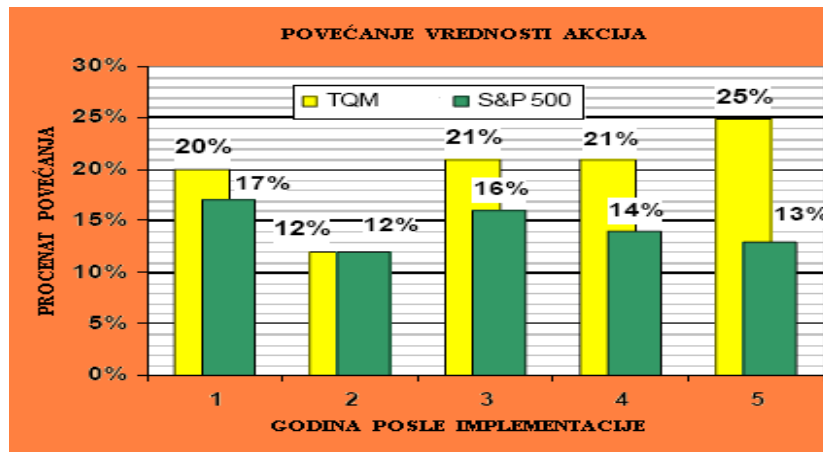
Rezultati u postimplementacionom periodu pokazuju da su dobitnici nagrada prevazišli odabrane repere u skoro svakoj performansi koja je merena. Na slici 44 [22, str. 1266] je prikazana komparacija između cena akcija dobitnika nagrada i različitog portfolia odabranih repera. Za svakog dobitnika nagrade hipotetički je investirano 100\$ u njegove akcije godinu dana pre nego što je dobio svoju prvu nagradu. U isto vreme isti iznos je investirano u portfolio odabranih repera. Obe investicione strategije su praćene narednih 5 godina. Na kraju tih 5 godina upoređena je prosečna vrednost akcija dobitnika nagrada i odabranih repera.



slika 44: Komparacija cena akcija dobitnika nagrada i odabranih repera

Rezultati pokazuju da su dobitnici nagrada bili znatno bolji od odabranih repera. Vrednost akcija dobitnika nagrada se za 5 godina povećala prosečno za 114%. Tokom istog ovog vremena alternativna strategija ulaganja istog iznosa u S&P 500 bi dala povraćaj od 85%. Ta razlika od 34% je statistički i ekonomski značajan pokazatelj da su dobitnici nagrada prevazišli odabrane repere. Slika 44 takođe pokazuje da su dobitnici

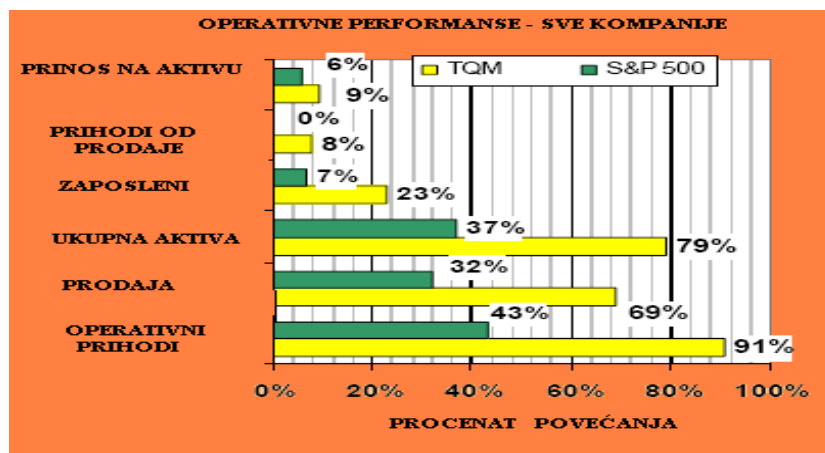
nagrada prevazišli svoje odabrane repere koji su formirani od svih akcija kojima se trgovalo na njujorškoj, američkoj i nasdaq berzi, jer je vrednost ovog portfolia povećana za 76% u odnosu na 114 % dobitnika nagrada. Dobitnici nagrada su povećali vrednost svojih akcija za 26% više u odnosu na repere koje su činile kompanije iz iste industrijske grane, a za 34% u odnosu na repere koje su činile kompanije iste veličine.



slika 45: Povećanje vrednosti akcija dobitnika nagrada i odabranih repere na godišnjem nivou

Slika 45[22,str.1267] prikazuje cenu akcija dobitnika nagrada i S&P 500 na godišnjem nivou za svaku od 5 godina postimplementacionog perioda. Dobitnici nagrada su bili bolji od S&P 500 u četiri od pet godina, a najveće razlike su bile od treće godine pa nadalje. U trećoj godini razlika je bila 5%, u četvrtoj 7%, a u petoj godini 12%. Pošto je verovatno da su dobitnici nagrada uspešno implementirali TQM godinu dana pre nego što su dobili nagradu, može se zaključiti da je potrebno nekoliko godina od implementacije TQM-a da bi se manifestovali benefiti u vidu viših cena akcija i vrednosti kompanije. Zbog toga **TQM treba smatrati dugoročnom investicijom jer je potrebno vreme da se benefiti TQM-a pokažu kao finansijska dobit.**

Slika 46[22,str.1268] pokazuje razlike u operativnim performansama između kompanija koje su dobile nagradu i odabranih repere. Razlike su zapanjujuće. Operativni prihodi su se za dobitnike nagrada prosečno povećali za 91% tokom postimplementacionog perioda a kod odabranih repere za 43% tokom istog perioda. Razlika od 48% je statistički i ekonomski značajna.



**slika 46: Razlike u operativnim performansama
dobitnika nagrada i odabranih repera**

Dobitnici nagrada su imali viši rast u odnosu na odabrane repera. Oni su povećali: svoju prodaju za 69% (odabrani reperi za 32%); ukupnu aktivu za 79% (reperi za 37%), broj zaposlenih za 23% (reperi za 7%). Dobitnici nagrada su imali veća poboljšanja i u efikasnosti. Prihodi od prodaje su im porasli za 8% (reperi nisu imali poboljšanja), prinos na kapital je povećan za 9% (kod repera za 6%). Ovo nesumljivo potvrđuje da implementacija TQM-a dovodi do:

- poboljšanja profitabilnosti;
- bržeg rasta kompanije;
- povećanja efikasnosti kompanije.

Upravo povećanje profitabilnosti je razlog zašto je skočila cena akcija dobitnika nagrada.

Veoma važno je utvrditi kako se koristi od implementacije TQM-a menjaju u zavisnosti od karakteristike kompanije. U tom cilju izvršena je segmentacija uzorka nagrađenih kompanija po:

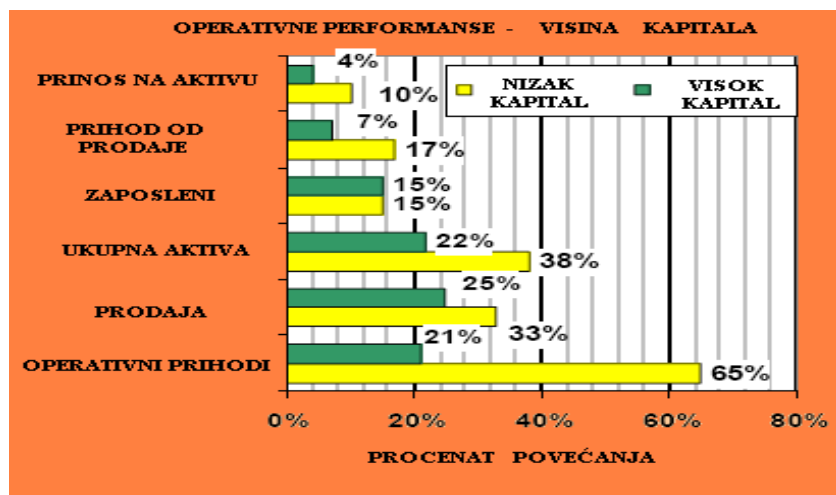
- visini kapitala;
- veličini kompanije;
- stepenu diverzifikacije.

Rezultati su prikazani pojedinačno za svaki od tih segmenata. To je veoma važno da bi se mogla postaviti realna očekivanja vezana za implementaciju TQM-a.

Visina kapitala:

Važna komponenta implementacije TQM-a je prihvatanje praksi kao što su: trening, uključivanje, ohrabrivanje i informisanje zaposlenih. Zaposleni su glavna snaga za unapređenje i obučavaju se kroz programe i seminare kvaliteta. Jasno je da su šanse za veću dobit od tih aktivnosti veće kod kompanija sa manjim kapitalom nego kod onih sa većim kapitalom.

Slika 47[22, str. 1270] pokazuje da nisko kapitalno intenzivne kompanije imaju sve performanse bolje osim rasta broja zaposlenih od visoko kapitalno intenzivnih kompanija.



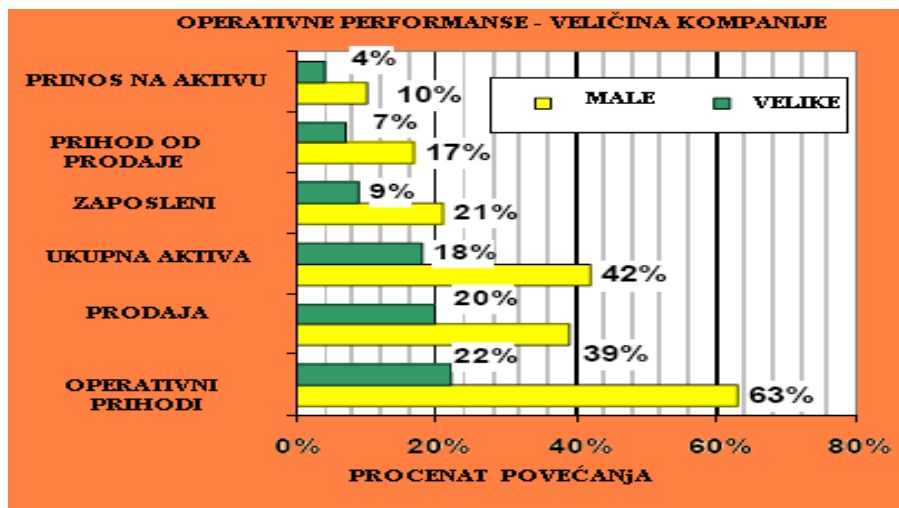
slika 47: Razlike u operativnim performansama u odnosu na visinu kapitala

Na primer, operativni prihodi nisko kapitalnih kompanija za 65 % veći u odnosu na njihove repere, dok su kod visoko kapitalnih kompanija veći za 21% u odnosu na njihove repere. Nisko kapitalne kompanije su imale povećanje prodaje za 33% a visoko kapitalne za 25% u odnosu na odabrane repere. Prihod od prodaje kod nisko kapitalnih kompanija se povećao za 17 %, a kod visko kapitalnih kompanija za 7%, prinos na aktivu kod nisko kapitalnih kompanija je porastao za 10%, a kod visoko kapitalnih 4% u odnosu na njihove repere.

Slika 47 jasno pokazuje da su i nisko i visoko kapitalne kompanije dobitnici nagrada imale znatnih koristi od implementacije TQM-a u odnosu na svoje odabrane repere.

Veličina kompanije:

U ovom istraživanju je uzeto da je ukupna aktiva od 600 miliona dolara granica između malih i velikih kompanija. Male kompanije imaju ukupnu aktivu manju od 600 miliona dolara, a velike imaju ukupnu aktivu veću od 600 miliona dolara.



slika 48: Razlike u operativnim performansama u odnosu na veličinu kompanije

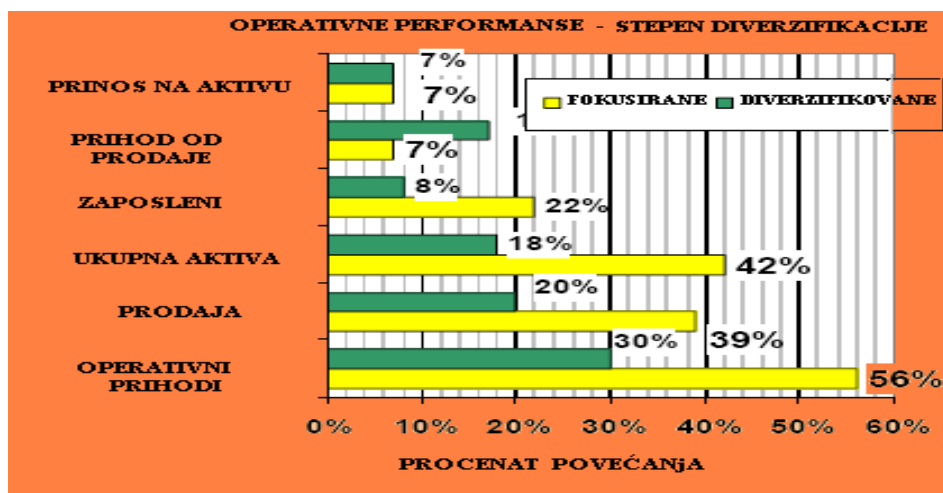
Slika 48[22,str.1271] prikazuje komparaciju između malih i velikih kompanija dobitnika nagrada za kvalitet. Iz nje se vidi da su i male i velike kompanije koje su implementirale TQM bile daleko uspješnije od svojih odabranih repere. Ona također pokazuje da su manje kompanije imale bolje performanse od velikih. Povećanje operativnih prihoda kod malih kompanija je iznosilo 63 % (kod velikih 22%), povećanje prodaje 39% (kod velikih 20%), povećanje prihoda od prodaje 17% (kod velikih 7%). Sve navedena povećanja se posmatraju u odnosu na odabrane repere.

Zaključak da su manje kompanije imale bolje performanse od velikih nije iznenađujući s obzirom na činjenicu da mnogi ključni elementi TQM-a kao što su: timski rad, motivisanje zaposlenih i duh saradnje međufunkcionalnih delova je već u izvesnoj meri bio prisutan u manjim kompanijama i pre implementacije TQM-a. Takođe, suočavanje sa promenama je u principu teže za veće kompanije. Očigledno ovi rezultati pokazuju da konvencionalno mišljenje da je TQM manje pogodan za manje kompanije nije tačno.

Stepen diverzifikacije:

Kompanije sa užim proizvodnim asortimanom (fokusrane) će verovatnije imati veće koristi od implementacije TQM-a u odnosu na diverzifikovane, zato što različite operativne jedinice u fokusiranim kompanijama imaju sličnu organizacionu strukturu, tehnologiju, operativne procedure i kompetativne prioritete. Zato se iskustva iz implementacije jedne operativne jedinice mogu preneti na implementaciju TQM-a u drugoj operativnoj jedinici. To se postiže sa znatno nižim troškovima. Taj način implementacije nije moguć kod diverzifikovanih kompanija.

Slika 49[22,str.1272] pokazuje razlike u koristima od implementacije TQM-a kod fokusiranih i diverzifikovanih kompanija. Ona istovremeno pokazuje da su i fokusirane i diverzifikovane kompanije imale daleko bolje performanse od svojih odabranih repere.



slika 49: Razlike u operativnim performansama u odnosu na stepen diverzifikacije

Fokusirane kompanije su bolje u svim performansama osim prihoda od prodaje i prinosa na aktivu u odnosu na diverzifikovane kompanije. One su imale: povećanje

operativnih prihoda za 56% (diverzifikovane za 30%), povećanje prodaje za 39% (diverzifikovane 20%), povećanje prihoda od prodaje 7% (diverzifikovane 17%).

Šta iz svega ovoga možemo zaključiti? Ovaj rad je dao objektivne, statističke, validne podatke o uticaju implementacije TQM-a na finansijske performanse kompanije. Zaključak iz analize finansijskih i operativnih performansi preko 600 dobitnika nagrada je jasan i jednostavan:

Kada se TQM uspešno implementira poboljšanja u finansijskim i operativnim performansama su dramatična. Kritike koje je TQM pretrpeo od ekonomskih stručnjaka su neopravdana. Proklamacija da je TQM mrtav je preuranjena. TQM je živ i zdrav.

Ovo bi trebalo da ohrabri kompanije koje implementiraju TQM. Za implementaciju TQM-a je potrebno strpljenje. Za uspešnu implementaciju TQM-a potrebno je dugo vremena jer su potrebne velike organizacione promene, kao i promene u kulturi i načinu razmišljanja zaposlenih. Zbog toga, koristi od implementacije TQM-a dolaze posle dužeg vremenskog perioda. Dokazi ukazuju da je čak i nakon uspešne implementacije TQM-a potrebno nekoliko godina da bi se finansijske performanse kompanije počele da poboljšavaju. To je u suprotnosti sa očekivanjima mnogih kompanija koje šalju svoje zaposlene na TQM seminare i treninge, implementiraju nekoliko promena i očekuju instant rezultate.

Kompanije treba da imaju realna očekivanja od TQM-a. U osnovi TQM filozofije je da stvara odgovarajući menadžment sistem. Menadžment sistem baziran na TQM-u povećava verovatnoću da će se doneti prave odluke ali ne garantuje da će donete odluke biti prave. Na primer, čak i dobitnice **Malcolm Baldrige** nagrade su umali periode sa lošim finansijskim rezultatima posle dobijanja nagrade. Takođe, kao što smo videli, na koristi od implementacije TQM-a utiču i karakteristike kompanije kao što su veličina, kapitalna intenzivnost, stepen diverzifikacije, zrelost implementacije, itd. Ovi faktori moraju biti uzeti u obzir.

Što više kompanija u određenom marketing segmentu bude prihvatilo TQM koristi od implementacije TQM-a će biti manje.

XII ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja ovog rada bila je potvrda hipoteze da implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta drastično poboljšava finansijske i operativne performanse kompanije. Posle prezentovanja rezultata istraživanja koje su sprovedi Hendricks i Singhal neosporno je da je ta hipoteza potvrđena. Takođe došlo se do zaključka da TQM treba smatrati dugoročnom investicijom jer je potrebno vreme da se benefiti TQM-a pokažu kao finansijska dobit. Rezultati praćenja performansi kompanija tokom implementacionog perioda to svakako potvrđuju jer nisu primećena nikakva poboljšanja u performansama kompanija. To je u skladu sa suštinom filozofije TQM-a o kontinualnom poboljšanju i radikalnim promenama u organizacionoj kulturi i strukturi u okviru kompanije. **Kvalitet je putovanje, a ne destinacija.** Samo konstantnim prilagođavanjem, brzim i pravovremenim odlukama i promenama kompanija može da opstane u turbulentnim i veoma složenim uslovima privređivanja i ostvari tržišni uspeh.

Proučavanjem radova najvećih gurua kvaliteta XX veka došli smo do zaključka da ne postoji jedinstven pristup problemu kvaliteta koji garantuje donošenje pravih i pravovremenih odluka vezanih za kvalitet. Tržište je najbolji sudija o tome da li su naponi koje preduzima kompanija da unapredi svoju konkurentnost ispravni ili ne. Kvalitet je postao planetarni i društveni fenomen današnjice i osnovni faktor razlikovanja uspešnih i neuspešnih kompanija. Svaka kompanija koja želi da zadovolji potrebe kupaca mora da zna da kupci žele visoko kvalitetan proizvod po što nižoj ceni. Zbog toga kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. U ovom radu smo uspeali da pokažemo da je značaj kvaliteta sve više rastao sa napredovanjem ljudskog društva i sigurno je da će se taj trend nastaviti, što je potvrđeno i prezentovanjem rezultata brojnih istraživanja vezanih za kvalitet u ovom radu.

U budućnosti ne smemo da se vodimo idejom da je kvalitet u kompaniji stvar "stručnjaka kvaliteta" nego da kvalitet zavisi od učinka svakog pojedinca u organizaciji. **Kvalitet mora da postane "način življenja" svakog pojedinca.**

XIII LITERATURA

1. Adžić, S. (2004): *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd.
2. Andrijanić, I. i Bilen, M. i Lazibat, T. (2000): *Poznavanje robe u trgovini*, Mikrorad, Zagreb.
3. Babić, J. (2003): *Značaj primene TQM koncepta u uslovima globalizacije*, Ekonomske teme vol.41 br.2, Ekonomski fakultet, Niš.
4. Bank, J. (1992): *The Essence of Total Quality Menagment*, Prantice Hall, New York.
5. Bass, B. M. (1990): *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, vol.18, Winter.
6. Bennis, W.G. i Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
7. Bittel, L. (1997): *Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd.
8. Bovee, L. (1993): *Managment*, Mc.Graw –Hill, New York.
9. Chadwick, L. (2000): *Osnove Upravljačkog Računovodstva*, drugo izdanje, MATE, Zagreb.
10. Cruchand, L. (1995): *Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd.
11. Čolak, Nj. (1998): *Neki grafički alati menadžmenta ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.

12. Daft, R. i Lane, P. (2002): *The Leadership Experience, 2nd ed.*, Fort Worth, TX: Harcourt College.
13. Depree, M. (1990) : *Leadership is an art*, DTP, USA.
14. Đurašević, Ž. (1997): *Koja je cijena kvalitete*, OSKAR, Zagreb.
15. Đurić, I. i Živković, Ž. i Mihajlović, I. i Jovanović, I. (2009): *Zavisnost između liderstva i performansi kompanije: empirijska istraživanja TQM prakse u Srbiji*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", vol.37, br.1-2.
16. Gardner, H. i Laskin, E. (1996): *Leading minds*, Basic Books, USA.
17. Gogue, M. (1996): *Upravljanje kvalitetom*, drugo dopunjeno izdanje, Poslovna politika, Beograd.
18. Gonzalez, T. i Guillen, M. (2002): *Leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation*, The TQM Magazine, vol.14 ,br.3.
19. Heleta, M. (1998): *TQM – menadžment kocept za poslovnu izvrsnost*, zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Beograd.
20. Heleta, M. (1999): *Totalni kvalitet menadžmenta*, Poslovna politika vol.28 br.1, Beograd.
21. Heleta, M. (2008): *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
22. Hendricks, K. i Singhal, V. (1997): *The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial: Evidence from Quality Award Winners*, Management Science vol.43, issue 9.
23. Hreljac, B. (2002): *Obračun troškova temeljem aktivnosti*, Suvremeno poduzetništvo, br.9/2002., TEB, Zagreb.
24. Janošević, S. (1997): *Menadžment ukupnog kvaliteta kao faktor konkurentnosti*, zbornik radova: Efikasnost transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš.
25. Janošević, S. (1998): *Izazovi menadžmenta ukupnog kvaliteta*, zbornik radova: Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
26. Janošević, S. i Senić, R. i Stefanović, Ž. i Arsovski, Z. i Šolak, Nj. (1999): *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
27. Juran, J. i Gryna, F. (1993): *Quality Planing and Analysis*, McGraw – Hill, New York.
28. Juzović, S. i Ivanović, P. (2001): *Menadžment ukupnog kvaliteta u trgovini*, Ekonomske teme vol.39. br.3, Ekonomski fakultet, Niš.

29. Juzović, S.(2003):*Komparativna analiza razvoja menadžmenta totalnim kvalitetom u tržišno razvijenim zemljama i kod nas*,zbornik radova:Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet, Niš.
30. Kelly, J.(1997):*Total quality management*, Potecon, Zagreb.
31. Kilibarda, M. i Zečević, S.(2008):*Upravljanje kvalitetom u logistici*, Saobraćajni fakultet, Beograd.
32. Kostić, R.(2004):*Razvoj sistema menadžmenta kvaliteta u automobilske industriji*, Poslovna politika, vol.14 br.9-10,Beograd.
33. Kostić, R. (2009): *Model menadžmenta totalnim performansama sa aspekta finansijske i ekonomske koristi*, International Journal "Total Quality management & Excellence" vol.27,br.1-2.
34. Kotler, P. (1976): *Power, Dependence, and Effective Management*, Harvard Business Review 54, br.2 (mart-april).
35. Kotler, P. i Armstrong, G.(1996):*Principles of Marketing*, seventh edition, Prentice Hall, New Jersey.
36. Kotter,J.(1985): *Power and Influence*,Free Press, New York.
37. Kotter,J.(1990): *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York.
38. Kouzes, J. i Posner, B. (2002): *The Leadership Challenge* , 3rd ed., John Wiley and Sons, San Francisco.
39. Lakshman, C. (2006): *A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory*, Total Quality Management,vol. 17, br. 1.
40. Lazić, M. (2006): *Alati, metode i tehnike unapređenja kvaliteta*, Mašinski fakultet, Kragujevac.
41. Lončarević, R. (2007): *Menadžment*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
42. Luchs, R.(1986): *Successful Businesses Compete on Quality-Non Costs*, Long Range Planning vol.19 br.1.
43. Majstorović, V. (2008):*Poslovna izvrsnost kao strategija za međunarodnu konkurentnost*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", vol.36, br.1-2.

44. Maksimović, R.(1998): *Metode i tehnike za analizu i unapređenje kvaliteta*, FTN, Novi Sad.
45. Mojić, D. (2002): *Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama*, Sociologija, vol. 44 br. 2.
46. Nikolić, V. i Nastasić A. (2010): *Organizaciona kultura kao faktor uvođenja TQM – iskustva u privredi Srbije*, zbornik radova “Festival kvaliteta 2010”
47. Northouse, P. (2008): *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd.
48. Novičević, B.i Antić Lj.(1999):*Total quality managment and activity-based costing*, Facta Universitatis, series: Economics and Organization vol. 1, br. 7.
49. Omachonu, V. i Ross, J.(1994): *Principles of Total Quality*, St Lucie Press, Delray Beach.
50. Pearce, A. i Robinson, R.(1997):*Strategic Managment: Formulation,Implementation and Control*, Irvin, Chicago.
51. Perišić, M.(2000):*Upravljanje troškovima kvaliteta*,OSKAR,Zagreb.
52. Peters, T.(1996):*Uspešan u haosu*, Grmeč, Beograd.
53. Petković,M. i Janićijević, N. i Bogičević, B. (2002): *Organizacija: Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene*, Ekonomski fakultet, Beograd.
54. Porter, M. (1985): *Competetive advantage:Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
55. Powell C.:*Total Quality Managment as Competetive advantage:A Review and Empirical Study*; Strategic Managment Journal 16,January.
56. Rao, A.(1996):*Total Quality Managment:A Cross Functional Perspective*,John Wiley & Sons,New York.
57. Rajković, D. i Veselinović, S. (2010): *Koncept stvaranja konkurentske prednosti – od lokacije do liderstva za TQM*, zbornik radova “Festival kvaliteta 2010”.
58. Ross, J.(1993):*Total Quality Managment:Text, Cases and Readings*, St.Lucie Press,Delray Beach.
59. Rost,J.C.(1991): *Leadership for the twenty-first cenutry*, Preager, New York.
60. Samardžija, J.(2009):*Razgraničenje temeljnih pojmova upravljanja kvalitetom TQM,ISO 9000*, RRiF, br.5, Zagreb.
61. Shamir, B.(1999): *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, vol.10, br.2 (Summer).

62. Sladić, B. (2007): *Liderstvo i menadžment kvaliteta*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", vol. 35, br.1-2.
63. Sladić, B. (2009) : *Liderstvo u moralnom kapitalizmu*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", vol.37, br.1-2.
64. Stavić, B.i Stamatović M.(2003): *Menadžment*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
65. Stein, T.(1995):*Put ka svetskoj klasi*, Kvalitet br. 7-8.
66. Vuković, A. i Pavletić, D.i Ikonić, M.(2007):*Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*, Engineering Review vol.27 br.2.
67. Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs Prentice Hall.
68. Zaleznik, A.(1977): *Managers and leaders: Are they different?*, Harvard Business Review, 55/1977.
69. www.ifm.html (pristupljeno 23.02.2010.)
70. www.isixsigma.com (pristupljeno 16.03.2010.)
71. www.iso.org (pristupljeno 06.04.2010.)
72. www.juran.com (pristupljeno 02.04.2010.)
73. www.npd-solutions.com (pristupljeno 27.03.2010.)
74. www.odportal.com/leadership/fastlearner/likert.htm (pristupljeno 16.09.2010.)
75. www.quality-assurance-solutions.com (pristupljeno 16.03.2010.)
76. www.tqm.com (pristupljeno 12.04.2010.)