



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА  
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ  
Часопис из области економије, менаџмента  
и информатике „БизИнфо“  
Број 6/2012, стр. 1 - 12  
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

**АКТУЕЛНО СТАЊЕ У НАШОЈ ПРИВРЕДИ У ПОГЛЕДУ  
ТОТАЛНОГ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ**

**CURRENT SITUATION IN OUR ECONOMY OF TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT**

Нешко Божовић

Факултет уметности у Приштини - Звечан, Косовска Митровица

***Резиме:** У теорији је потврђен став да одговарајућа организациона култура омогућава успех у увођењу Total Quality Management (TQM). Обављеним истраживањем указано је на својства организационе културе на релевантном узорку у предузећима у Србији. Применом аналитичког приступа издвојени су фактори организације који утичу на обликовање организационе културе пословног система. Тиме је створен основ за обликовање модела промене организационе културе која обезбеђује увођење TQM.*

***Кључне речи:** организациона култура, TQM, модел друштвених промена, предузећа, Србија*

***Abstract:** The theory has confirmed the view that the appropriate organizational culture enables success in implementation of Total Quality Management (TQM). Conducted research points on characteristics of organizational culture in the relevant sample of enterprises in Serbia. The factors of the organization that affect on shaping the organizational culture of the business system were separated by using analytical approach. This creates the basis for the designing model of necessary changes in the organizational culture that ensures successful implementation of TQM.*

***Keywords:** organizational culture, TQM, a model of social change, company, Serbia*

## 1. УВОД

TQM - менаџмент тоталног квалитета представља последњи примењени ниво у менаџменту квалитетом. TQM приступ је нашао примену како у производњи, тако и у пружању услуга. Приступ обухвата унапређење функционисања организације, рада и сваког појединца.

Постоје многобројна значења појма TQM. Описују га као нову филозофију, културу, приступ, религију... TQM је менаџмент приступ за постизање изврсног квалитета организације и њених резултата.

Управљање тоталним квалитетом је системски приступ управљању који има за циљ да континуирано унапређује вредност за купца пројектовањем и сталним напредовањем организационих процеса. Стално побољшање и унапређење се односи на производе, услуге и организационе системе којим се остварује побољшана вредност за купце.

Иновације технологије, производа, процеса и организације, представљају део овог стратешког концепта и оријентације и савремене организације ка побољшању и иновацијама у свим аспектима њеног деловања. Таква организација тежи сталним променама у сусрет новим захтевима купаца, креирању нових потреба и побољшаних вредности намењених купцима.

TQM представља филозофију према којој се тежи формирању организације у чијој основи су континуална унапређења. Организација је у потпуности оријентисана на захтеве купаца. Циљ TQM-а је укључивање свих запослених у организацију и систем унапређења квалитета. Он представља начин живота организације која: уводи стална побољшања показатеља пословања на свим нивоима и у свим активностима, креира одговарајуће окружење кроз тимски рад, поверење и поштовање, приступа системски, доследно и организовано процесима, примењује квантитативне методе и аналитичке технике, уз потпуну примену знања и искуства у унапређењу процеса.

## 2. ЕФЕКТИ УВОЂЕЊА TQM

Систем менаџмента квалитетом, заснованог на TQM концепту, има за циљ остварење пословне изврности. Пословна изврност није лоцирана у једној пословној функцији. Резултат је синхронизованог деловања у свим деловима пословног система, у складу са прецизно дефинисаним циљевима пословања, а жељена култура организације подразумева њихово прихватање од стране запослених. Изврност одликава пословну успешност организације стварањем нових вредности за корисника, пословни систем и све остале заинтересоване стране. За пословни систем ово значи: континуитет у повећању профита и расту учешћа на тржишту.

Подразумева се да је креирање производа и/или услуга светске класе основни инструмент за стварање нових вредности. Сматра се да се на овим новим вредности, што обезбеђује обезбеђује опстанак, раст и развој организације у дугорочном периоду.

Сматра се прихватљивим став да је организациона култура представља "модел основних претпоставки, вредности и норми које је дата група развила или открила учећи како да решава проблеме екстерне адаптације и интерне интерграције, и који функционишу довољно добро да би били пренети новим члановима организације као исправан начин мишљења и осећања у вези са тим проблемима".<sup>1</sup>

Снажна, позитивно оријентисана организациона култура утиче на мотивацију и посвећеност запослених, олакшава координацију и контролу функционисања организације, редукује конфликте и покреће креативност. Снажна организациона култура са неодговарајућим претпоставкама, вредностима и веровањима има снажан негативан утицај на пословни успех, отежава промену стратегије и начин пословања.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Schein, E; Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

<sup>2</sup> Настасић, А.: Модел међузависности ситуационих фактора организационе културе и организационе структуре, Магистарски рад, Машински факултет, Београд, 2006.

Zeitz, Johanhesson i Ritchie (1997) тврде да је основа успеха TQM програма промена организационе културе, а да су TQM алати само средство за промену.<sup>3</sup> Westbrook (1993) сматра да ако организација жели да усвоји TQM као водећи принцип, почиње са напорима менаџмента да створи културу која подржава такву промену.

Крајњи циљ система менаџмента квалитетом заснованог на TQM концепту је остварење пословне изврности (под којом се подразумева пословна успешност организације у финансијском погледу и погледу задовољења захтева свих заинтересованих страна), која се огледа у сталном повећању профита и учешћа на тржишту уз смањење трошкова пословања. Постизање пословне изврности (заузимање тржишне позиције дате компаније) и креирање производа и/или услуга светске класе основни су предуслови опстанка, раста и развоја организације. Пословна изврност није лоцирана у једној пословној функцији, већ је резултат њиховог синхронизованог деловања, према прецизно дефинисаним циљевима пословања и треба да буде циљ сваког запосленог.

У основи, пут ка успостављању изврности у иновативним компанијама (као највиши облик постигнутог квалитета у пословању) карактеришу следећи атрибути: склоност ка акцији, приближавање потрошачу, аутономија и предузетништво, постизање жељеног нивоа продуктивности, с ослонцем на човека; активно ангажовање (на решавању проблема) уз подстицање система вредности; непосредно учествовање у животу предузећа, примену једноставних организационих форми, уз подразумевајући lean-thinking приступ у ангажовању особља, и коначно, развијање способности за решавање бројних контрадикторности у пословању.

---

<sup>3</sup> Zeitz, G., Johanhesson R., Ritchie Jr, J. E.,: An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture, Group and Organization Management (December) 22, No. 4: 414-444, 1997.

### **3. МОДЕЛИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КУЛТУРЕ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА**

Успех имплементације TQM програма у организацији зависи од његове компатибилности са постојећом организационом културом. Уколико постоји компатибилност, концепт TQM се интегрише у организациону културу, као низ заједничких норми, принципа и начела квалитета. Основу овакве културе чини свесна опредељеност за квалитет у организацији. Ефикасна култура гради се уз поштовање принципа да је квалитет посао свих и да су сви одговорни за квалитет. Настанак, развој и одржавање културе је процес који на различите начине укључује све запослене.

Овај процес не може бити успостављен сам од себе, већ се покреће иницијативама менаџера и изградњом свих елемената управљања квалитетом. Култура се темељи на ефикасном систему управљања и обезбеђења квалитета и потпуној оданости руководства квалитету. Култура у којој се поштује ефикасност осигурава низак ниво варирања квалитета финалног производа или услуге, и његово континуално унапређење, како би се што боље задовољи корисници. Култура усмерена на стварање нових вредности даје посебност организацији, специфичан имиџ, по којем се препознаје на тржишту, а интерно покреће и мотивише запослене да пружају максимум. Коначни резултат је у формирању ефикасне и флексибилне организације. Изградња адекватне организационе културе је дугорочан процес, који мора бити добро осмишљен и утемељен.

Организациона култура може бити адекватна за одређено време и скуп услова. Међутим, времена и услови се мењају: утицај стране конкуренције, промена законских прописа, промене у економији, нове технологије могу оставити трајне последице на пословање организације, ако је организациона култура неадекватна и кочи њену ефективност. Улога менаџмента је да утиче на промену фактора који креирају и одржавају организациону културу.

Да би се мењала организациона култура, потребно је прво извршити њену евалуацију и упоредити је са жељеном културом. Уколико се констатује јаз између ова два стања, идентификују се елементи које треба мењати. Организационе културе разликују се

на основу одређених међузависних карактеристика. Сугерише се, да се праћење и вредновање организационе културе врши на основу следећих димензија:<sup>4</sup>

1. Иницијатива појединаца – степен одговорности, слободе и међузависности појединаца.
2. Толеранција ризика – охрабривање агресивности, иновативности и постицање ризика код запослених.
3. Правац – степен до кога организација креира јасне циљеве и очекивања везана за перформансе.
4. Интеграција – координација јединица унутар организације.
5. Подршка менаџмента – јасна комуникација, помоћ и подршка коју менаџери пружају запосленима.
6. Контрола – број правила и прописа и количина директне супервизије која се користи да би се предвидело и контролисало понашање запослених.
7. Идентитет – степен до кога се чланови пре идентификују са организацијом у целини, а не са одређеном радном групом или пољем професионалне експертизе.
8. Систем награђивања - алоцирање награда (повећање плата, промоција) засновано на критеријуму стварног вредновања перформанси запослених, а не на основу година, радног стажа, почаста, фаворизовања, итд.
9. Толеранција конфликта – запослени се охрабрују да отворено расправљају о конфликтима и критикују.
10. Начин комуникације – степен ограничености комуникације формалном хијерархијом ауторитета у организацији.

Модел промена организационе културе састоји се од више међусобно повезаних сегмената. Први елемент модела је систем мерења промена културе организације у складу са циљевима TQM. Други елемент представља систем за креирање и спровођење захтева TQM у циљу постизања изврности у пословању. Трећи елемент модела односи се на пријем новог особља и мере којима се уклапају у постојећу културу организације пословног система.

Материјализовани облик друштвене свести представља одраз организационе културе. Успостављена организациона култура

---

<sup>4</sup> Robbins, P., S., Organizational Theory – Structure, Design and Application, San Diego, 1990.

повратно утиче на свест појединца. Организациона култура постаје тада покретачка снага за обликовање жељених друштвених појава битних за успостављање TQM.

Реализација промена се одвија кроз различите облике комуникације са запосленима у оквиру циљних група. Предмет комуникације се прво усмерава на приказ критичних проблема у обезбеђењу захтева TQM. Затим се презентирају мере за успешно остваривање постављених задатака. Упоредо се указује на значај синергије у уочавању проблема током решавања радних задатака. Током овог процеса се оставља време за инкубацију закључака пре преласка у наредну фазу. За успешно извршавање промена сматра се значајним саопштавање о ефектима уведених промена. Подразумева се да организациону културу након спроведених промена карактеришу другачије интерпретативне шеме и прихватање система вредности у складу са захтевима TQM.

Чињеница је да је један од начина промене организационе културе запошљавање особља које не оптерећује постојећа организациона култура. Експлицитан циљ процеса селекције и пријема нових запослених је идентификовање и запошљавање појединаца који имају знање, вештине и способности потребне за успешно извођење послова унутар организације. Притом се подразумева да се по основним ставовима и вредностима уклапају у захтеве жељене организационе културе. Процесом социјализације новозапослени пролазе кроз процес обуке, да би претходно знање и стручност употпунили специфичним детаљима везаним за конкретне услове. Но, познато је да процес упознавања организације пословања траје дуго, па у сваком конкретном случају треба разматрати ризик увођења новог особља.

Дуготрајним, цикличним понављањем успешних решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције, правила понашања (норме и вредности), као и претпоставке и веровања се трансформишу, а резултат је успостављање система односа у жељеној организационој култури.

Успех на тржишту у дугорочном периоду претпоставља усмереност на задовољавање захтева корисника производа. Успех увођења TQM, на путу до изврности у пословању, у зависности

је од организационе културе. Организациона култура је друштвени феномен који карактерише висок степен инерције приликом промене стања. Притом је очигледно да национална култура има знатан утицај на успостављање културе организације пословног система. Горе наведено указује на значај истраживања својстава организационе културе. При том, појам културе подразумева ширину у сагледавању друштвених појава, као и бројност атрибута којима се одређују њена својства. У таквом контексту, дефинисање и поштовање успостављеног система вредности се, упоредо са разматрањем финансијских показатеља успешности пословања, интегрише у становишта о економском здрављу, услугама корисницима, граничним вредностима постављених циљева.

Кроз животни циклус организације организациона култура је у сталном процесу изградње и обликовања, мењају се њена феоцхерс, улога и садржај, а обим промена зависи од фазе у којој се налази. Организациона култура настаје у процесу групног решавања проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације. Свака организација мора да реши две групе проблема: проблеме екстерне адаптације и проблеме интерне интеграције. Колективно решавање проблема резултира учењем чланова групе или организације: позитивном и негативном принудом. Као резултат принуде чланови организације прихватају успешна решења проблема и затим их понављају у сличним ситуацијама.

#### **4. СТАЊЕ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ У СРБИЈИ**

1992. године Влада РС донела је уредбу о увођењу унапређења квалитета у организације. Основне сметње за брже увођење система квалитета у српску привреду су:

- избор менаџмента који се врши на основу партијске припадности а не на основу знања и стручности
- неразумевање тога шта су уствари предности увођења система квалитета.

Да би данас брже ушли на тржиште ЕУ потребно је да се превазиђу следеће баријере:

- да скупштина што пре усагласи законе и прописе са ЕУ

- да се елиминише партијски менаџмент
- да се изврше приватизације организација
- да се награди квалитет а не број урађених комада
- да се укине монопол
- да се укине духовна лењост-нерад и недисциплина.

## 5. ИНФРАСТРУКТУРА TQM-а

Појам инфраструктура се односи на основне системе управљања неопходне за добро функционисање организација. Инфраструктура која подржава основне принципе тоталног квалитета садржи следеће елементе:

- Лидерство
- Стратешко планирање
- Управљање људским ресурсима
- Управљање процесима
- Управљање подацима и информацијама.

Менаџмент сагледава шире перспективе и дефинише визију и мисију организације, ту је да охрабри запослене и ода им признање. У случају да посвећеност квалитету није приоритет у организацији, било која иницијатива може лако пропасти. У већини организација посвећених тоталном квалитету, извршно руководство дефинише политику квалитета, даје смернице за иницијативе везане за квалитет и преиспитује квалитет пословања. Лидери треба да охрабре запослене да се понашају у складу са моралним принципима и да буду корисни чланови друштвене заједнице.

Стратешко пословно планирање би требало да буде покретач унапређивања квалитета у целокупној организацији, које се морају, на дуге стазе, посветити интересима свих заинтересованих страна и то: корисника, запослених, подуговарача, акционара, јавности и друштвене заједнице.

Постизање циљева у вези квалитета пословања захтева потпуно посвећену, образовану, обучену и у све процесе укључену радну снагу. Запослени, који долазе у непосредни контакт са корисницима морају поседовати способност за потпуно разумевање њихових захтева и потреба, од радника на

производним линијама се захтевају специфичне техничке способности, а од свих запослених, без изузетка, способност и труд у коришћењу података и информација за непрекидно унапређивање. Ове способности могу се стећи једино одговарајућим образовањем и обуком. Највећи изазови у области развоја запослених подразумевају интегрисање праксе управљања људским ресурсима – избора, одавања признања, квалитета рада, обуке и напредовања у каријери и њено уклапање у пословне токове.

Управљање процесима обухвата пројектовање процеса који резултују производима и услугама који задовољавају потребе корисника, свакодневну контролу исправности њиховог одвијања и њихово континуирано унапређивање. Добро испројектовани процеси резултују квалитетнијим производима и услугама, мањим шкартом и потребом дораде. Управљање процесима подразумева предузимање активности превенције. Превенција подразумева уграђивање квалитета, при пројектовању, у производе и услуге, као и у процесе којима се они добијају. Трошкови превенције у фази пројектовања су неупоредиво нижи од трошкова који настају при корекцијама насталих проблема.

Савремено пословање се све више своди на мерења и анализе које се користе при планирању, преиспитивању резултата пословања, унапређивању процеса и операција, поређењу са конкурентским организацијама. Примена статистичких метода, са реалним подацима, представља моћно средство за решавање проблема и непрекидно унапређивање. Анализом података и информација ствара се основа за доношење одлука на свим нивоима у организацији.

## **5. ЗАКЉУЧАК**

Управљање квалитетом је систематичан начин којим се гарантује да ће се организоване активности одвијати онако како је планирано. То је дисциплина управљања која се бави спречавањем појаве проблема, као и контролом, чиме се осигурава превентива. Управљања квалитетом је ефикасан алат за решавање свих захтева квалитета и успостављање модерне и иновативне компаније. Оно представља скуп активности и акција којима се утиче на квалитет производа, рада и организовања.

Уводјењем система управљања квалитетом у фирми долази до: континуираног сталног побољшања, повећања конкурентности, повећање ефикасности и профитабилности, јасних процедура, минимизирања грешака, смањењу времена производње, боље мотивације, боље комуникације и информисаности, повећања имиџа, сигурности и поузданости производа или услуга, до бољег управљања људским потенцијалима, до усмерености на купце.

TQM представља метод дефинисања проблема, одређивање узрока проблема, предузимање одговарајућих акција, проверу ефикасности акција, стандардизацију решења и даљег развоја процеса. То је метод који обухвата: спознавање потреба и очекивања купаца, ангажовање организације у целини, анализу свих трошкова који се односе на квалитет, стављање приоритета на квалитет у односу на контролу („исправно урадити први пут“), развој приступа и процедура које подржавају квалитет и усавршавање.

Важна начела TQM-менаџмента тоталног квалитета су:

- радити према постојећим правилима,
- сваки проблем представља нову могућност за унапређење,
- добити информацију када је најпотребнија,
- прикупити и разматрати чињенице,
- придржавати се плана,
- елиминисати расипања,
- поштовати правила,
- вршити расподелу задатака.

Тотални квалитет је најбољи менаџмент приступ за истовремено одушевљење купца, реструктурирање организације, снижење трошкова, повећање продуктивности и профита и дугорочан одрживи развој организације

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Настасић, А.: Модел међузависности ситуационих фактора организационе културе и организационе структуре, Магистарски рад, Машински факултет, Београд, 2006

2. Robbins, P., S., Organizational Theory – Structure, Design and Application, san Diego, 1990.
3. Shcein, E; Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
4. Zeitz, G., Johahhesson R., Ritchie Jr, J. E.,: An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture, Group and Organization Management (December) 22, No. 4: 414-444, 1997.