



KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIH KAO FAKTOR UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA

Radenko Milojević

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ radenko.milojevic@eknfak.ni.ac.rs

Marija Anđelković-Pešić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ marija.andjelkovic@eknfak.ni.ac.rs

Gorica Bošković

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ gorica.boskovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 005.6
Originalni
naučni rad

Apstrakt: Kada se govori o kvalitetu, obično se ima u vidu kvalitet proizvoda, procesa ili poslovanja preduzeća. Kvalitet se, međutim, može posmatrati i na nivou zaposlenih kao pojedinaca. U tom slučaju govori se o ličnom ili personalnom kvalitetu. U radu se polazi od pretpostavke da je kvalitet zaposlenih, kao pojedinaca, determinanta kvaliteta poslovanja preduzeća kao celine. Cilj rada je da pokaže da je samoevaluacija i samokontrola zaposlenih uslov i prvi korak ka unapređenju ličnog kvaliteta. U radu je ukratko prezentovan jedan od savremenih modela upravljanja kvalitetom koji upravo ističe značaj ličnog kvaliteta. Pre demistifikovanja ideje ličnog kvaliteta, u radu se ukazuje na doprinos zaposlenih (kao pojedinaca) unapređenju kvaliteta poslovanja. Konačno, poslednji deo rada prikazuje rezultate istraživanja zastupljenosti pojedinih elemenata modela upravljanja kvalitetom u preduzećima u Srbiji, kao i doprinosa ličnog kvaliteta implementaciji navedenog modela.

Primljeno:
29.06.2012.
Prihvaćeno:
28.01.2013.

Ključne reči: upravljanje, kvalitet, zaposleni, lični kvalitet, ček lista.

Uvod

U poslednje dve decenije, organizacije se suočavaju sa značajnim promenama u okruženju. Potrošači postaju sve zahtevniji, konkurencija intenzivnija, a tempo tehnoloških promena brži. Svaka organizacija nastoji da u portfoliju resursa i sposobnosti kojima raspolaže identifikuje one koji će olakšati borbu za tržište, bilo da je reč o preduzećima, bankama, fakultetima, osiguravajućim kompanijama itd. U skladu sa tehničko-tehnološkim razvojem savremenog društva, potrebno je stalno unapređivati istraživačko-razvojne procese, sa ciljem povećanja kvaliteta poslovanja (i kao rezultat toga - kvaliteta proizvoda, odnosno usluga). Od zaposlenih treba zahtevati posvećenost i potpuno uključivanje u proces upravljanja kvalitetom, što podrazumeva da oni imaju ovlašćenja, da su motivisani i da su im relevantne informacije na raspolaganju.

Osnov konkurentnosti obično je kvalitet, pouzdanost, cena i vreme isporuke, mada se kvalitet najčešće izdvaja kao izvor održive konkurentske prednosti. Razlog ovakvom shvatanju jeste što reputacija lošeg kvaliteta traje dugo i teško se menja. U tom smislu, savremeni pristup upravljanju u osnovi ima unapređenje kvaliteta, kao faktora poslovne izvrsnosti.

Savremeni modeli za upravljanje kvalitetom su brojni i imaju neke zajedničke karakteristike: promovišu kvalitet kao dimenziju konkurentnosti, ističu značaj kontinuiranog unapređenja kvaliteta, kvalitet posmatraju sa aspekta ispunjenja zahteva potrošača i slično. Činjenica je, međutim, da kvalitet posmatran izolovano nije dovoljan za obezbeđenje konkurentske prednosti u savremenim uslovima. U tom smislu, potreban je model za upravljanje kvalitetom koji će uključiti efekte unapređenja kvaliteta, ali i determinante unapređenja kvaliteta sa posebnim akcentom na atribute ili lične karakteristike zaposlenih. Jedan od modela koji počiva na pristupu kontinuiranog unapređenja kvaliteta poslovanja jeste i „4P+3C“ model, razvijen od strane Oklanda (Oakland, 2004, 35).

Modeli i nagrade za upravljanje kvalitetom

Organizacija je poslovno izvrsna ukoliko čini svoje zainteresovane strane (*stakeholders*) zadovoljnim i, pri tome, njihovo zadovoljstvo obezbeđuje na efikasan način. Poslovna izvrsnost je postala sinonim konkurentske prednosti organizacija, a upravljanje ukupnim kvalitetom (*Total Quality Management - TQM*) put koji osigurava ostvarivanje izvrsnih rezultata u budućnosti ili poslovnu održivost. Tokom vremena termin „poslovna izvrsnost“ zamenio je izraze „kvalitet“ i „TQM“.

U tom smislu, javljaju se modeli poslovne izvrsnosti, čiji je zadatak usmeravanje organizacije da unaprede svoje performanse, odnosno da ostvare performanse na nivou „svetske klase“. Menadžeri preduzeća u Srbiji moraju shvatiti da se unapređenjem kvaliteta i efikasnijim korišćenjem resursa (uz akcenat na upravljanje procesima i na odgovornost svih zaposlenih), i bez većih finansijskih ulaganja, mogu ostvariti mnogo bolji poslovni rezultati (Kljajić, 2009). Da bi se ovo postiglo, potrebno je obezbediti odgovarajući nivo poslovne kulture, koji će olakšati prihvatanje novog koncepta kvaliteta, nove menadžment strategije i filozofije, kao i stvaranje i primenu sopstvenog modela poslovne izvrsnosti u Srbiji.

Nagrada za kvalitet koja se dodeljuje u Japanu od 1951. godine ustanovljena je od strane Japanskog udruženja naučnika i inženjera (*Japanese Union of Scientists and Engineers – JUSE*), a zasnovana na *TQM* pristupu. Ova nagrada dobila je ime po E. Demingu, američkom statističaru, profesoru i konsultantu koji je, iako poznat po svom radu u SAD, posebno postao poznat u Japanu, gde je od 1950. godine podučavao top menadžere kako da unaprede dizajn, kvalitet proizvoda i prodaju, primenom statističkih metoda (Phelps i dr, 2010). Kao znak zahvalnosti prema Demingovom prijateljstvu i doprinosu razvoju Japana, uspostavljena je, 1951. godine, Demingova nagrada (*Deming Price*) – bazirana na Demingovih 14 tačaka (Reid i dr, 2000).

Američki odgovor na japansku revoluciju kvaliteta bio je: (1) *blokiranje uvoza iz Japana* - što nije izazvalo simpatije javnosti i potrošača, a niti doprinelo povećanju konkurentnosti američkih kompanija; (2) *zajednička ulaganja* - u kojima je najčešće japanski partner imao dominantnu ulogu u proizvodnji a američki u marketingu, što je dalo bolji rezultat od zabrane uvoza iz Japana; (3) *unapređenje kvaliteta kopirajući japanska iskustva* - pri čemu su rezultati, generalno, bili nezadovoljavajući i (4) *uvođenje Malcolm Baldrige nagrade za kvalitet (Malcolm Baldrige National Quality Award)* - osamdesetih godina, kada kvalitet postaje modni hit u Americi. Avgusta 1987. godine, američki Kongres doneo je poznati Državni zakon 100-107, kojim je pokrenut projekat pod nazivom „Baldrigeov nacionalni program kvaliteta“ (*Baldrige National Quality Program*), u okviru koga je ustanovljena spomenuta nagrada za kvalitet koja se i danas dodeljuje američkim kompanijama za izvrsne performanse (www.baldrige.nist.gov).

Evropska Fondacija za upravljanje kvalitetom - EFQM (*European Foundation for Quality Management*) osnovana je 1988. godine, od strane 14 multinacionalnih evropskih kompanija, sa osnovnim ciljem da se kreira moderan menadžerski alat za unapređenje performansi evropskih kompanija, kako bi se povećala njihova konkurentnost na svetskom tržištu u odnosu, pre svega, na američke i japanske kompanije. EFQM je model evropske nagrade za kvalitet lansirala 1991. godine, a prva dodela nagrada je bila 1992. godine. Ovaj model polazi od pretpostavke da se izvrsnost može obezbediti zahvaljujući

liderstvu, kao i strategiji preduzeća, koja se može realizovati jedino adekvatnim resursima, procesima i zaposlenima. Ukoliko ovih pet elemenata (faktora) ukazuje na izgledan uspeh, tada će i rezultati, koji se ogledaju u zadovoljstvu potrošača, zaposlenih, akcionara, društva i preduzeća kao celine, biti bliži željenim (Anđelković Pešić i dr, 2005).

Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (*Fund for Quality Culture and Excellence* - FQCE) je nacionalna partnerska neprofitna organizacija, koja upravlja nacionalnom nagradom za poslovnu izvrsnost u Srbiji – „Oskar kvaliteta“ i kreira program za primenu ovog modela izvrsnosti u praksi. Član je Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom od 2003. godine i od samog početka kreira i dalje unapređuje vlastiti model izvrsnosti, po uzoru na evropski. U tom smislu, Oskar kvaliteta, kao nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost, koncipirana po kriterijumima evropske nagrade za kvalitet, dodeljuje se profitnim i neprofitnim organizacijama, kao nezavisna i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute na polju unapređenja i razvoja kvaliteta i poslovne izvrsnosti u Srbiji.

„4P+5C“ model kao osnov unapređenja kvaliteta

Navedeni modeli za upravljanje kvalitetom služe, pre svega, kao modeli za merenje performansi poslovanja preduzeća, u kojima se veliki značaj pridaje kvalitetu. Zato se, kao njihova dopuna, odnosno u funkciji alata za dostizanje nivoa performansi u oblastima koje se prate i kontrolišu, javljaju i drugi modeli za upravljanje kvalitetom. Jedan od takvih je i „4P+3C“ model za upravljanje kvalitetom. Dok modeli na kojima počivaju nagrade za kvalitet pokazuju gde se javljaju problemi u obezbeđenju poslovne izvrsnosti, „4P+3C“ model pokazuje kako se oni mogu rešiti, odnosno stavlja akcenat na elemente koji su u osnovi rešenja svakog problema.

Ovaj model polazi od toga da kvalitet procesa (*processes*) predstavlja determinantu kvaliteta proizvoda i usluga namenjenih internim ili eksternim korisnicima (potrošačima), a posledično i zadovoljstva ostalih konstituenata (*stakeholders*). U tom smislu, kvalitet procesa odražava se na performanse (*performances*) preduzeća kao celine. S druge strane, kvalitet procesa uslovljen je kvalitetom planiranja (*planning*), kao i kvalitetom zaposlenih (*people*), odnosno njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima (Oakland, 2003, 26:8). Prema tome, može se reći da su planiranje, zaposleni i procesi ključni elementi za obezbeđenje kvaliteta proizvoda i usluga, te i uslov unapređenja performansi na nivou preduzeća. Četiri navedena elementa predstavljaju osnovne postulate modela upravljanja, koji se (s obzirom na početna slova engleskih naziva elemenata) označava kao „4P“ model.

Planiranje u funkciji kvaliteta podrazumeva da se na značaj unapređenja kvaliteta ukaže u misiji i viziji preduzeća, zatim da se formuliše strategija unapređenja kvaliteta, kao i da se transformiše organizaciona struktura tako da podržava kontinuirano unapređenje kvaliteta. Planiranje, isto tako, podrazumeva i izgradnju kvaliteta procesa i proizvoda u smislu dizajniranja.

Procesi predstavljaju sponu između organizacionih jedinica preduzeća, kao i između preduzeća i eksternih konstituenata (pre svega potrošača i dobavljača). U njima se resursi i sposobnosti kombinuju na određeni način kako bi se obezbedilo kreiranje vrednosti za potrošače. U cilju povećanja vrednosti za potrošače, potrebno je uspostaviti sistem za kontinuirano unapređenje procesa, u smislu skraćivanja vremena njihove realizacije, smanjenja troškova i povećanja kvaliteta.

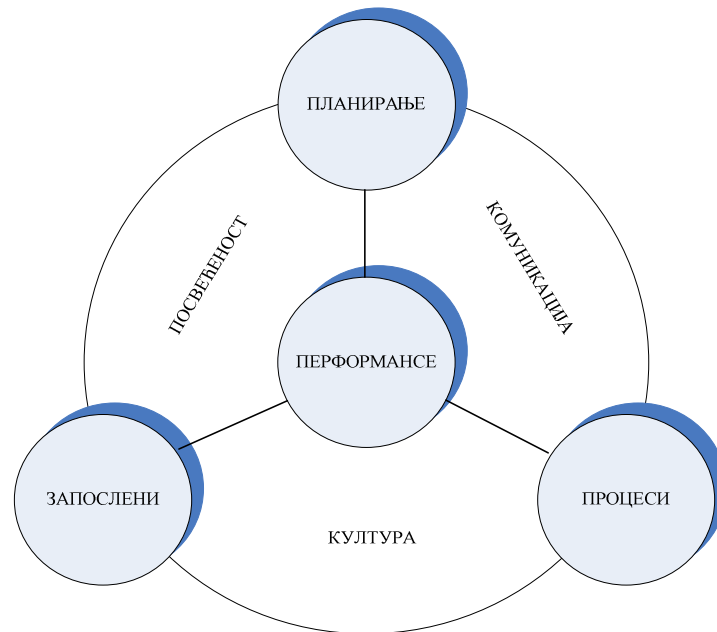
Kada je reč o zaposlenima akcenat je na timskom radu, inovacijama i kontinuiranom učenju i usavršavanju. Kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih uslov su njihovog uključivanja u proces unapređenja.

Poslednji element modela odnosi se na merenje ključnih performansi i preduzimanje akcija za njihovo unapređenje. Kada se govori o performansama kao postulatu modela ima se u vidu uspostavljanje sistema za merenje performansi, poput Usklađene liste, dok se, kada je reč o procesima, ima u vidu uspostavljanje sistema za kontinuirano unapređenje istih. Polazeći od toga da se rezultati rada svakog zaposlenog direktno ili indirektno odražavaju na zadovoljstvo potrošača, zaposlenima je potrebno predložiti značaj merenja i unapređenja performansi na individualnom nivou.

Ova četiri postulata predstavljaju „hardver“ modela upravljanja. Imajući u vidu da je „hardver“ bez „softvera“ neupotrebljiv, prethodno navedene postulate potrebno je nadgraditi „softverom“ koji uključuje kulturu (*culture*), posvećenost (*commitment*) i komunikaciju (*communication*), odnosno „3C“ (vidi sliku 1). Navedena tri elementa upravo su ono po čemu se ovaj model razlikuje u odnosu na modele upravljanja kvalitetom na osnovu kojih su formulisane odgovarajuće nagrade za upravljanje kvalitetom. Ovim modelom sugerise se da su zaposleni, sa odgovarajućim znanjima, veštinama i posvećenošću osnov obezbeđenja rezultata u okviru elemenata koji predstavljaju „hardver“ modela.

Kultura predstavlja element podrške kontinuiranom unapređenju poslovanja i označava se kao poslovna ili organizaciona kultura. Sistem vrednosti i način ponašanja zaposlenih, kao elementi poslovne kulture, moraju biti u funkciji unapređenja kvaliteta. Kultura kvaliteta podrazumeva da se svaki zaposleni prema poslu koji obavlja odnosi kao prema ličnoj svojini, a da, pri tome, zaposlene koji obavljaju aktivnosti koje slede posmatra kao interne potrošače, čiji satisfakciju treba obezbediti.

Slika 1. „4P+3C“ model upravljanja kvalitetom



Izvor: Oakland, Oakland, 2001

Posvećenost zaposlenih uslov je obezbeđenja kontinuiranog unapređenja poslovanja. Da bi zaposleni bili posvećeni, potrebno je da budu motivisani i uključeni u proces unapređenja. Posvećenost zaposlenih u velikoj meri zavisi i od odnosa menadžera prema njima, te je poželjno da se menadžeri ponašaju kao lideri koji će biti uzor zaposlenima i koji će ih voditi i usmeravati, a ne samo davati precizne instrukcije i kontrolisati njihov rad (Summers, 2009, 54).

Komunikacija između zaposlenih mora biti slobodna, bez obzira da li je reč o zaposlenima na istom ili različitim hijerarhijskim nivoima. Zaposleni međusobno moraju razgovarati i o strategiji preduzeća, aktivnostima koje obavljaju, problemima sa kojima se susreću, jer je lakše rešiti probleme i obezbediti unapređenje kada se o njima razgovara.

Preduzeće mora uspostaviti odnose saradnje sa potrošačima, jer je to jedini način da identifikuje njihove želje i zahteve. Želje i zahtevi potrošača moraju biti osnov za strukturiranje (dizajniranje) proizvoda i procesa. Saradnju sa potrošačima treba negovati i obezbediti kontinuirano prilagođavanje ponude vrednosti promenjenim ili novim zahtevima potrošača.

Polazeći od toga da su aktivnosti vezane za unapređenje kvaliteta usmerene ka obezbeđenju satisfakcije potrošača (*customers*), oni predstavljaju nezaobilazni i to ključni element modela. Premda se satisfakcija potrošača može

podvesti pod performanse, zbog značaja njihovog zadovoljstva za održivost konkurentske prednosti preduzeća, poželjno je izdvojiti potrošače kao poseban element modela. Na taj način model postaje „4P+4C“ model.

Ovaj model može se unaprediti dodavanjem još jednog „C“ koje se odnosi na troškove (*costs*), u smislu da pri izboru dobavljača ne treba uzimati u obzir samo cenu, već ukupne troškove koji nastaju u vezi sa nabavkom i korišćenjem materijala. Ukupni troškovi, pored nabavne cene materijala, uključuju i troškove kontrole kvaliteta, kao i troškove izostanka kvaliteta. Troškovi kontrole kvaliteta materijala odnose se na proveru kvaliteta, dok se troškovi izostanka kvaliteta javljaju u slučaju vraćanja materijala neodgovarajućeg kvaliteta. Uz kvalitet, pouzdanost i vreme isporuke, troškovi su značajna determinanta opredeljenja potrošača (vidi sliku 2).

Slika 2. „4P+3C+2C“ model upravljanja kvalitetom



Elementi označeni kao „3C“ predstavljaju vezivno tkivo modela za upravljanje kvalitetom, jer osiguravaju da dizajniran (planirani) i realizovani (procesuirani) kvalitet odgovara karakteristikama koje potrošači očekuju i troškovnoj efikasnosti koju preduzeće želi da postigne. Prvobitno prikazani model na slici 1, u središte pažnje stavlja performanse, dok su prema unapređenom modelu performanse osnov obezbeđenja satisfakcije potrošača, imajući u vidu da je reč o performansama na nivou procesa, koje olakšavaju trenutno donošenje odluka i

preduzimanje korektivnih akcija. U tom smislu, prvobitno prikazani model postaje „4P+3C+2C“, odnosno „4P+5C“ model. Prikazani „softver“ modela (kultura, komunikacija, posvećenost) zapravo je manifestacija karakteristika zaposlenih, kao dela „hardvera“. Polazeći od toga, „softver“ se može obezbediti putem unapređenja ličnog, odnosno individualnog kvaliteta zaposlenih.

Uloga zaposlenih u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja

Uloga tehnologije, pa u vezi sa tim i obrazovanja zaposlenih za primenu iste, u preduzećima koja su orijentisana na kvalitet, postaje sve izraženija. Istraživačko-razvojna funkcija omogućava unapređivanje kvaliteta poslovanja kroz kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, proizvoda i usluga, čime se zadovoljavaju očekivanja potrošača i ispunjavaju njihovi zahtevi. Na taj način stvaraju se mogućnosti za unapređivanje tržišne pozicije, jer iskustva pokazuju da veliki broj defekata (čak 75%) koje se javljaju na nekom proizvodu (a samim tim i najveći troškovi), uglavnom imaju korene u istraživačko-razvojnom procesu, pri definisanju, razvoju i planiranju proizvoda (Stojilković, 1996, 23). U kasnijim fazama, manji je procenat nastajanja grešaka, odnosno greške koje nastaju u fazi proizvodnje, najčešće su posledica prethodno načinjenih grešaka. Zato su i najveće mogućnosti unapređenja kvaliteta proizvoda i smanjenja troškova, upravo u istraživačko-razvojnom procesu, a najmanje kada se proizvod već nađe na tržištu. Prema tome, obrazovanje za istraživanje i razvoj sve više poprima dimenziju obrazovanja za kvalitet, jer je kvalitet danas vodeći faktor konkurentne prednosti na globalnom tržištu. Ono mora da se zasniva na bazičnim principima menadžmenta i marketinga, upravljanja kvalitetom i informacionim tehnologijama, jer samo na taj način preduzeća i privreda kao celina, mogu zauzimati stabilne pozicije na tržištu.

Standardi serije ISO 9000, tačnije ISO 9004, sadrže veoma mali broj odredbi koje se eksplicitno odnose na zaposlene, odnosno na ljudske resurse. Ovim standardom su uređeni samo pojedini segmenti iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, koji doprinose unapređenju kvaliteta.

Međutim, ključ uspeha nije u dobijanju sertifikata kojim se potvrđuje implementacija odgovarajućih standarda, već u promovisanju procesa učenja od strane menadžera, tako što ga iniciraju, pomažu i omogućavaju. Prema navodima Jurana (Juran, 1989), najvažniji element promene kod izgradnje modernog japanskog koncepta, bio je masovni program obuke. Iskustva Japana u primeni kružoka kvaliteta, u koje su učlanjeni svi zaposleni, mogu se, bez ikakvih investicija, preneti u praksu privrede Srbije. U ovom konceptu nestaje funkcija klasične kontrole kvaliteta, već zaposleni angažovan na realizaciji određene aktivnosti kontroliše rad izvršioca prethodne, čime sprečava rad na neispravnoj jedinici, a time omogućava i ispravljanje uočene neusaglašenosti, ukoliko je to tehnički moguće.

U obraćanju grupi direktora iz SAD, 1988. godine, Macušita (Konosuke Matsushita) je izjavio: „Mi ćemo pobediti, a vi ćete izgubiti... Vaša preduzeća su zasnovana na Tejlorovim (Taylor) principima... Vi čvrsto verujete da dobar menadžment znači direktori na jednoj, a radnici na drugoj strani; na jednoj strani čovek koji misli, a na drugoj čovek koji može samo da radi. Za vas, menadžment je veština prenosa ideja direktora u ruke radnika... Za nas, menadžment je celokupno stavljanje intelekta radne snage u službu kompanije“ (Brown, 1996, 197). Ovaj oštar napad Macušite ponudio je najveći izazov tradicionalnom pristupu proizvodnji: transformaciju od sindroma „mi i oni“ do holističkog pristupa upravljanju. Prema ovom pristupu, uspešnost unapređenja kvaliteta zavisi, pre svega, od stepena ovlašćenja zaposlenih. To znači da kvalitet mora biti briga svih zaposlenih, kao i da oni, u zavisnosti od stepena ovlašćenja moraju ovladati određenim alatima i tehnikama koje se odnose na unapređenje kvaliteta.

Pri tome, da bi zaposleni mogli da preuzmu inicijativu za unapređenje kvaliteta, pre svega aktivnosti koje realizuju, odnosno indirektno za unapređenje poslovanja, oni moraju biti svesni svojih veština i sposobnosti, ali i mana i grešaka. ***Ukoliko se kvalitet ne inkorporira individualnom nivou, on nikada neće postati ni deo kulture preduzeća.*** Zato, kvalitet mora početi od pojedinaca, odnosno na ličnom planu. U tom smislu, može se reći da će zaposleni koji prihvate kvalitet kao ličnu vrednost i opredeljenje imati daleko više izgleda da ostvare ili premaše postavljene ciljeve, odnosno da ispune očekivanja koja drugi imaju prema njima. Pri tome, važno je napomenuti da lični kvalitet moraju promovisati menadžeri i svojim primerom ukazati na značaj upravljanja kvalitetom.

Unapređenje ličnog kvaliteta zaposlenih

Lični kvalitet počiva na ličnim karakteristikama pojedinaca. Njima je definisana ličnost zaposlenih kao pojedinaca i bitno određen način ponašanja. Na primer, pouzdanost i strpljenje su karakteristike zaposlenih koje ih čine poželjnim članovima radnog kolektiva. Osim navedenih, kao poželjne karakteristike ističu se: iskrenost, upornost, fleksibilnost, ljubaznost, inteligencija, vođstvo, entuzijazam i dobar smisao za humor.

Lični kvalitet podrazumeva primenu koncepta kvaliteta ili upravljanja kvalitetom u svakodnevnom životu i radu pojedinaca. Značaj ličnog kvaliteta proističe iz činjenice da je kvalitet poslovanja preduzeća kao celine determinisan kvalitetom pojedinaca – zaposlenih koji ga čine. Lični kvalitet počiva na filozofiji savremenih koncepata za upravljanje kvalitetom, odnosno na stanovištu da je potrebno usmeriti napor ka tome da se sve što se radi, radi bez greške. Ovakva filozofija podrazumeva da svaki zaposleni, aktivnosti koje su mu poverene, može da obavlja bolje, kako bi obezbedio zadovoljstvo onih

koji su u interakciji sa njime (ili rezultatima njegovog rada), ali i sopstveno zadovoljstvo. Unapređenje rada pojedinaca obezbeđuje značajne uštede „ličnih“ resursa (pre svega vremena), ali i resursa preduzeća. U tom smislu, unapređenje ličnog kvaliteta podrazumeva izgradnju stava zaposlenih da je kontinuirano traganje za boljim načinom realizacije aktivnosti neophodno.

Identifikovanje boljeg načina realizacije aktivnosti podrazumeva prethodno identifikovanje grešaka ili defekata koji se javljaju kao posledica grešaka. Međutim, činjenica je da reč „defekt“ ima negativnu konotaciju za zaposlene u smislu da bi radije vodili evidenciju o onome što je urađeno na pravi način, nego o onome što je urađeno pogrešno ili nepotrebno. Pa ipak, većina zaposlenih najčešće više puta realizuje aktivnosti na pravi, a ne na pogrešan način, te je zato u praksi lakše brojati greške. Brojanje grešaka zaposlenima može biti neprijatno, ali je to jedini način da se konstatuje njihovo postojanje, odnosno da zaposleni postanu svesni istih. Brojanje grešaka je, takođe, preduslov njihovog izbegavanja ili smanjenja u budućnosti. Izbegavajući greške zaposleni obezbeđuju i ličnu satisfakciju, jer je prijatan osećaj kada se aktivnosti realizuju bez grešaka, odnosno bez potrebe za njihovim ponavljanjem ili rešavanjem problema koji se javljaju kao posledica grešaka.

Prihvatanje koncepta ličnog kvaliteta doprinosi da kvalitet postane deo kulture pojedinca, ali i deo poslovne kulture preduzeća. U tom smislu, lični kvalitet predstavlja „odskočnu dasku“ za obezbeđenje kulture kvaliteta. Koncept ličnog kvaliteta veoma je značajan za samoevaluaciju zaposlenih. Rezultati samoevaluacije mogu imati mnogo jači efekat na promenu ponašanja i načina rada zaposlenih, u odnosu na tradicionalno korišćene kazne i sankcije.

Kontrolne ili ček liste ličnog kvaliteta (*personal quality checklists*) omogućavaju zaposlenima da stvore naviku da prate i unapređuju segmente rada koji će im omogućiti da povećaju nivo ličnog kvaliteta, ali i kvaliteta rada zaposlenih sa kojima su u interakciji, odnosno kvaliteta poslovanja preduzeća kao celine. Formiranje kontrolne liste ličnog kvaliteta predložili su Roberts (Harry Roberts) i Sergesketer (Bernard Sergesketter), profesori statistike i upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Čikagu. Po njima, svaki zaposleni koji formira sopstvenu kontrolnu listu ličnog kvaliteta mora da svoje radne navike podeli u dve grupe (Roberts i dr, 1993): navike koje doprinose smanjenju broja defekata i navike koje omogućavaju smanjenje obima aktivnosti. Navike koje pripadaju prvoj grupi treba odbaciti, jer se na taj način izbegava ili smanjuje tenzija, frustracije i stres; odbacivanje ovih navika, takođe, doprinosi uštedi vremena. Ovakve navike najčešće se dovode u vezu sa neobavljanjem aktivnosti ispravno prvi put (kada treba ispravljati greške ili defekte) ili sa obavljanjem aktivnosti koje nisu potrebne (aktivnosti koje ne dodaju vrednost). Navike koje se mogu svrstati u drugu grupu su one koje treba usvojiti, jer one, premda podrazumevaju dodatno vreme i napor, u konačnom doprinose lakšem i bržem obavljanju

aktivnosti. Ovakve navike najčešće se odnose na informisanje u vezi načina obavljanja aktivnosti, kontinuirano učenje, prihvatanje saveta i sugestija i slično.

Uloga zaposlenih u unapređenju kvaliteta u preduzećima u Srbiji

Potreba za demistifikovanjem prikazanog modela unapređenja kvaliteta, odnosno isticanje uloge zaposlenih u procesu unapređenja kvaliteta javlja se kao posledica uključivanja srpske privrede u svetske ekonomske tokove, povećane i intenzivirane konkurencije, kao i potrebe za uspostavljanjem dugoročne saradnje sa domaćim i inostranim partnerima (na primer, u formi strategijskih partnerstava). Da bi preduzeća u Srbiji u uslovima globalizacije mogla da obezbede sebi mesto, bilo samostalno, bilo kroz saradnju sa partnerima, potrebno je da se menadžeri upoznaju sa modelima i konceptima na kojima poslovanje zasnivaju uspešna preduzeća širom sveta. U cilju analize prisustva pojedinih elemenata modela „4P+3C“ u praksi preduzeća u Srbiji, realizovano je empirijsko istraživanje, kojim je obuhvaćeno 60 preduzeća, pri čemu je izbor preduzeća u uzorak bio po principu slučajnosti. Ovakav uzorak možda nije sasvim reprezentativan, ali je u svakom slučaju informativan, jer je na osnovu njega moguće izvesti zaključak o tome da li su menadžeri preduzeća u Srbiji svesni značaja kontinuiranog unapređenja kvaliteta i, posebno, doprinosa zaposlenih, odnosno unapređenja njihovog ličnog kvaliteta.

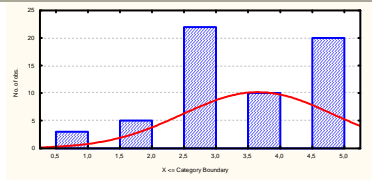
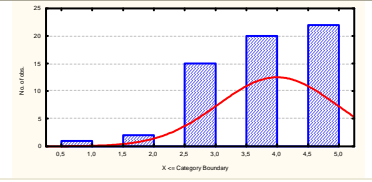
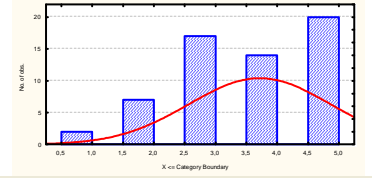
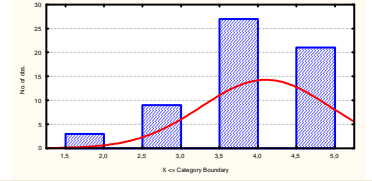
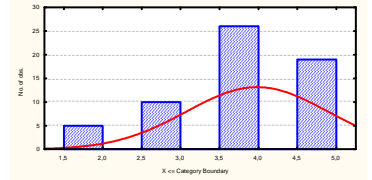
U tabeli 1 prikazani su rezultati deskriptivne statistike u vezi sa zastupljenošću elemenata navedenog modela za unapređenje kvaliteta. Čini se da je procesna orijentacija prisutna u preduzećima u Srbiji, jer su najveće prosečne ocene zabeležene kod tvrdnji vezanih za procese, a to su: „poslovni procesi su identifikovani“ (4,15) i „definisana je metodologija za merenje performansi procesa“ (4,05). Kod ovih tvrdnji je, takođe, gotovo najmanja standardna devijacija, što znači da su kod njih odgovori menadžera ujednačeniji (manje odstupaju) u odnosu na odgovore menadžera u vezi ostalih tvrdnji.

Ovakvi statistički podaci mogli bi dovedu do zaključka da je procesna orijentacija prisutna u srpskoj privredi. Međutim, ovakav zaključak ne može se prihvatiti bez rezerve, zbog toga što se sumnja da su menadžeri tvrdnje koje se odnose na procese i performanse (kao elemente modela) ocenjivali većim ocenama da bi istakli njihovo prisustvo u odnosu na tvrdnje vezane za ostale elemente modela, čija je zastupljenost na izuzetno niskom nivou.

Tvrdnje koje se odnose na zaposlene i komunikaciju (kao elemente modela) imaju najmanju prosečnu ocene (po 3,12), što je veliki hendikep preduzeća u Srbiji, jer kontinuirano usavršavanje zaposlenih i razmena znanja i iskustva putem slobodne komunikacije predstavljaju uslov kreiranja nematerijalnih resursa koji predstavljaju osnov konkurentske prednosti u savremenim uslovima. Imajući u vidu da svi „C“ elementi modela predstavljaju attribute zaposlenih (komunikacija, kultura i posvećenost), kao i da su oni dobili izuzetno

niske prosečne u analizi prisustva elemenata posmatranog modela, promovisanje koncepta ličnog kvaliteta, na svim hijerarhijskim nivoima, smatra se veoma značajnim. Pri tome, implementacija koncepta ličnog kvaliteta mora da krene sa najvišeg hijerarhijskog nivoa, odnosno menadžeri moraju ličnim primerom pokazati da treba pri uvođenju promena početi najpre od sebe („počistiti najpre ispred svoje kuće“).

Tabela 1: Ocena tvrdnji u vezi sa zastupljenošću pojedinih elemenata „4P+3C“ modela

| Tvrdnja | Prosek | Me | Mo | Frek. | Std. dev. | Histogram |
|---|--------|------|------|-------|-----------|--|
| Unapređenje kvaliteta deo je strategije preduzeća | 3,56 | 3,50 | 3,00 | 25 | 1,18 |  |
| Poslovni procesi su identifikovani | 4,15 | 4,00 | 5,00 | 25 | 0,96 |  |
| Zaposleni se kontinuirano usavršavaju | 3,12 | 4,00 | 3,00 | 19 | 1,15 |  |
| Definisana je metodologija za merenje performansi procesa | 4,05 | 4,00 | 4,00 | 34 | 0,84 |  |
| Sistem vrednosti je transparentan i poštovan od strane zaposlenih | 3,98 | 4,00 | 4,00 | 29 | 0,91 |  |

| Tvrđnja | Prosek | Me | Mo | Frek. | Std. dev. | Histogram |
|---|--------|------|------|-------|-----------|-----------|
| Sistem kompenzacija je motivišući i vodi posvećenosti zaposlenih | 3,64 | 4,00 | 4,00 | 25 | 1,13 | |
| Komunikacija između zaposlenih je slobodna na horizontalnom i vertikalnom nivou | 3,12 | 4,00 | 3,00 | 31 | 0,99 | |

Pristup komande i kontrole još uvek je prisutan u velikoj meri, te se komunikacija koja podrazumeva „prijateljstvo na distanci“ za sada čini neostvarljivom. Takođe, davanje ovlašćenja zaposlenima i izdvajanje sredstava za njihovu obuku i usavršavanje nije ono čime bi se preduzeća u Srbiji mogla pohvaliti. Ukoliko se ima u vidu činjenica da je znanje jedini neiscrpan resurs, odnosno resurs koji je moguće stalno uvećavati i nadograđivati, kombinovati sa iskustvom i veštinama, onda nije teško shvatiti zašto je značajno ulagati u obuku i usavršavanje zaposlenih. U tom smislu, izdvajanje sredstava za obuku i usavršavanje zaposlenih treba posmatrati kao investicije, a ne kao troškove.

S obzirom da je unapređenje ličnog kvaliteta, odnosno karakteristika zaposlenih koje se odnose upravo na komunikaciju i zaposlene, kao najlošije ocenjeni elementi modela od strane menadžera u Srbiji, veoma značajno, menadžeri su bili upitani da ocene svoje lične karakteristike, trudeći se da budu što je moguće objektivniji. Rezultati dobijeni deskriptivnom statistikom prikazani su u tabeli 2.

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 2, može se zaključiti da menadžeri smatraju da su njihove vrline: pružanje pomoći (4,45), dostupnost (4,38) i upornost (4,35). U sredini tabele nalaze se: fleksibilnost (4,29), entuzijazam (4,27) i smisao za humor (4,19), dok su najlošije ocenjene sledeće karakteristike: iskrenost (3,87), ljubaznost (3,75), samokontrola (3,61) i uvažavanje tuđeg mišljenja (3,56). S obzirom na prikazane ocene, sasvim je očigledno da ima prostora unapređenju ličnog kvaliteta, odnosno može se iskazati očekivanje da će unapređenje ličnih karakteristika, najpre menadžera, a onda i ostalih zaposlenih, doprineti unapređenju komunikacije kao jednog od „C“ elemenata modela, ali i znanja i veština zaposlenih, kao jednog od „P“ elemenata modela, čije je prisustvo u privredi Srbije upravo najlošije ocenjeno.

Tabela 2: Ocena prisustva pojedinih poželjnih karakteristika zaposlenih – ličnog kvaliteta

| Tvrđnja | Prosek | Me | Mo | Frek. | Std. dev. |
|----------------------------|--------|------|------|-------|-----------|
| Predusretljivost | 4,45 | 5,00 | 5,00 | 35 | 0,77 |
| Dostupnost | 4,38 | 5,00 | 5,00 | 34 | 0,95 |
| Upornost | 4,35 | 5,00 | 5,00 | 34 | 0,95 |
| Fleksibilnost | 4,29 | 4,00 | 5,00 | 29 | 0,79 |
| Entuzijazam | 4,27 | 4,50 | 5,00 | 30 | 0,92 |
| Smisao za humor | 4,19 | 4,50 | 5,00 | 30 | 0,90 |
| Poverljivost | 3,93 | 4,00 | 5,00 | 23 | 1,02 |
| Iskrenost | 3,87 | 4,00 | 5,00 | 26 | 0,98 |
| Ljubaznost | 3,75 | 4,00 | 5,00 | 23 | 0,97 |
| Samokontrola | 3,61 | 4,00 | 5,00 | 17 | 1,10 |
| Uvažavanje tuđeg mišljenja | 3,56 | 4,00 | 3,00 | 19 | 0,99 |

Imajući u vidu da poželjne karakteristike zaposlenih predstavljaju elemente njihovog ličnog kvaliteta, to se pretpostavlja da će se unapređenje na polju ličnih karakteristika pozitivno odraziti na softver modela ili „C“ elemente modela za unapređenje kvaliteta, s obzirom da se oni tiču zaposlenih kao pojedinaca i članova kolektiva. U tom smislu, analiza putem deskriptivne statistike upotpunjena je primenom χ^2 testa. Hipoteze koje se definišu radi primene ovog testa glase:

- nulta: ne postoji zavisnost između prosečne ocene elemenata koji čine softver modela i prosečne ocene ličnih karakteristika zaposlenih, i
- alternativna: postoji zavisnost između prosečne ocene elemenata koji čine softver modela i prosečne ocene ličnih karakteristika zaposlenih.

Deskriptivne vrednosti obeležja (prosečna ocena elemenata koji čine softver modela i prosečna ocena ličnih karakteristika zaposlenih) zamenjene su numeričkim. U tabeli 3, u okviru obeležja „elementi“ nula označava prosečnu ocenu manju od 3, a jedinica prosečnu ocenu 3 i više, kao i u okviru obeležja „karakteristike“ (nula označava prosečnu ocenu manju od 3, a jedinica prosečnu ocenu 3 i više). Kao osnov grupisanja preduzeća u dve kategorije (onih sa prosečnom ocenom manjom od 3 i onih sa prosečnom ocenom 3 i više) uzeta je činjenica da preduzeća u kojima su ocene navedenih elemenata i karakteristika zaposlenih veće od 3 već preduzimaju aktivnosti na polju unapređenja kvaliteta poslovanja, odnosno da su posmatrani elementi i karakteristike zaposlenih već na nekom relativno zadovoljavajućem nivou.

Rezultati primene χ^2 testa pokazuju da je, u slučaju kada je prag značajnosti 0,01, potrebno odbaciti nultu hipotezu. Ovo zbog toga što je realizovana vrednost manja od 0,01, odnosno $0,001 < 0,01$, što znači da između posmatranih obeležja, u konkretnom primeru, prosečne ocene elemenata koji čine softver modela i prosečne ocene ličnih karakteristika zaposlenih, postoji zavisnost (tabela 3).

Tabela 3: Utvrđivanje zavisnosti između prosečne ocene elemenata koji čine softver modela i prosečne ocene ličnih karakteristika zaposlenih

| | | elementi | | ukupno |
|---|--------|----------|----|--------|
| | | 0 | 1 | |
| karakteristike | 0 | 8 | 15 | 33 |
| | 1 | 22 | 5 | 27 |
| | ukupno | 30 | 30 | 60 |
| χ^2 kvadrat statistika: 11,2856 | | | | |
| broj stepeni slobode v: 1 | | | | |
| tablična vrednost (prag značajnosti): 6,635 | | | | |
| p-vrednost: 0,001 | | | | |
| zaključak: Ho se odbacuje uz rizik od 0,01 | | | | |
| koeficijent kontingencije: 0,429 | | | | |

Kako maksimalna jačina veze iznosi 0,707, to znači da koeficijent kontingencije koji je jednak 0,429 ukazuje na izraženu vezu između posmatranih obeležja. Ovakav rezultat predstavlja utemeljenje tvrdjenja da je unapređenjem ličnih karakteristika zaposlenih moguće ostvariti pozitivan uticaj na elemente koji čine softver modela (komunikaciju, kulturu i posvećenost), a posledično i na ostale elemente modela, ako se prihvata ideja modela da navedena tri elementa predstavljaju vezivno tkivo svih resursa i osnov obezbeđenja rezultata kod elemenata koji predstavljaju hardver modela (planiranje, procesi, performanse, zaposleni).

Da li će se očekivanja ispuniti i da li će se rezultati χ^2 testa obistiniti pokazaće buduća istraživanja, koja su planirana na istom uzorku, nakon 6 meseci, pri čemu je svaki od anketiranih menadžera dobio „zadatak“ da nedeljno beleži ocene ličnog kvaliteta, kako bi se mogla utvrditi tendencija, ali i uticaj na elemente modela „4P+3C“. Svakako, jedan od nedostataka ovakvog istraživanja jeste subjektivnost ispitanika, ali s obzirom na anonimnost ankete, očekuje se da ova subjektivnost bude minimalna, te u smislu statističke analize zanemarljiva.

Zaključak

Danas, kad na privrednoj sceni ostaju samo „brzopotezna“ preduzeća, veoma je značajno kontinuirano težiti promenama, sa ciljem proizvodnje

kvalitetnijih i jeftinijih proizvoda, bržim pružanjem kvalitetnijih usluga, putem povećanja efikasnosti poslovnih procesa i procedura, kako bi se u konačnom obezbedio održivi rast i razvoj preduzeća. Preduzeće mora da bude dugoročno *posvećeno* upravljanju kvalitetom, što podrazumeva *planiranje* kvaliteta i unapređenja kvaliteta. Dugoročna posvećenost kontinuiranom unapređenju kvaliteta podrazumeva promenu *kulture*, tako da ona promovise filozofiju „nula defekata” ili ispravno obavljanje aktivnosti prvi put (izvorni kvalitet). Ovakva kultura podrazumeva timski rad i uspostavljanje slobodne *komunikacije* između zaposlenih, ali i između preduzeća i potrošača i dobavljača. Slobodna komunikacija, takođe, je uslov uspešne implementacije procesne orijentacije i upravljanja zasnovanog na *procesima*. Investiranje u razvoj *zaposlenih* i davanje ovlašćenja uslov je njihovog uključivanja u proces kontinuiranog unapređenja. Kontinuirano unapređenje u funkciji je povećanja zadovoljstva *potrošača*, ali i *performansi* preduzeća, uopšte.

Unapređenje poslovanja nije moguće postići bez promovisanja timskog rada, na svim nivoima u preduzeću, i obezbeđenja kontinuirane participacije zaposlenih, takođe, na svim nivoima. Ovo je u skladu sa zahtevima preduzeća prema zaposlenima, u smislu da preuzimaju veću odgovornost za aktivnosti koje realizuju, da budu timski igrači i da obezbede povećanje nivoa ličnog kvaliteta.

Imajući u vidu da su menadžeri oni na koje se zaposleni ugledaju i čije ponašanje svesno ili nesvesno oponašaju, poželjno je da inicijativa za unapređenje ličnog kvaliteta i formiranje kontrolne liste ličnog kvaliteta počne upravo od njih. Menadžeri moraju shvatiti da je lični kvalitet osnova za obezbeđenje kvaliteta realizacije aktivnosti na svakom radnom mestu, a posledično i uslov obezbeđenja kvaliteta poslovanja. U tom smislu, promovisanje koncepta kvaliteta ne bi trebalo posmatrati kao aktivnost kojom se utiče na zaposlene, već kao nešto što treba uraditi i obezbediti zajedno sa zaposlenima.

Koliko je lični kvalitet zaposlenih važan potvrđuju i modeli prihvaćeni kao osnova nagrada za kvalitet, jer oni predstavljaju veoma „vredan“ element odgovarajućih nagrada. EFQM model posebno apostrofira značaj zaposlenih i njihovih atributa, u smislu znanja, veština, komunikacija, iskustva, jer ih dvojako inkorporira u strukturu bodova za koje se preduzeća bore. Preciznije, zaposleni su u model uključeni kao faktori, odnosno pokretači ostvarenja rezultata, ali i kao rezultat u smislu njihovog zadovoljstva i posvećenosti. Kada menadžeri preduzeća u Srbiji budu uvideli koristi uvažavanja i razvoja svih sedam elemenata modela „4P+3C“, koje se u konačnom manifestuju u obezbeđenju zadovoljstva potrošača i smanjenju troškova poslovanja, izvesno je da će pokrenuti inicijativu na polju implementacije savremenih koncepta upravljanja kvalitetom, a sve u cilju dostizanja poslovne izvrsnosti.

Literatura

- Beckford, J. (2005) *Quality*. Taylor & Francis Group, Routledge.
- Bhote, K., Bhote, A. (2000) *World Class Quality – Using Design of Experiments to Make It Happen*. New York: American Management Association - AMACOM.
- Brown, S. (1996) *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*. New York: Prentice Hall.
- Goetsch, L., Davis, B. (2001) *Total Quality Handbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- Juran, J. (1989) *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York, .
- Jelić, M. (2003) Evropski model poslovne izvrsnosti i njegov uticaj na naš nacionalni model izvrsnosti. *Kvalitet*, 13 (9-10): 13-16.
- Kvalitet i lične vrednosti, www.wattpad.com/3052-Upravljanje-kvalitetom, preuzeto 17.07.2011.
- Kljajić, Ž. (2009) *TQM-Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju ukupnog kvaliteta*. Banja Luka: Panevropski Univerzitet.
- Leonard, D., McAdam, R. (2002) Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda. *Total Quality Management*, 13 (4): 507-522.
- Mason, B., Antony, J. (2000) Statistical Process Control: An Essential Ingredient For Improving Service and Manufacturing Quality. *Managing Service Quality*, 10(4): 233-238.
- Nabitz, U., Severens, P., Wim, B., Jansen, P. (2001) Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*, 12 (1): 69-81.
- Oakland, S., Oakland, J. (2001) Current people management activities in world class organisations. *Total Quality Management*, 12 (6): 25-31.
- Oakland, J. (2003) *TQM Text with Cases*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. (2004) *Oakland on Quality Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Park, S., Antony, J. (2008) *Robust design for quality engineering and Six Sigma*. London: World Scientific Publishing.
- Phelps, L., Parayitam, S., B., Deming, E., Follett, M. P., Taylor, F. W. (2007): Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, Annual. www.findarticles.com, preuzeto 10.07.2010.
- Reid, R., Koljonen, E. (2000) A Systems-Based Framework for Continuous Improvement: A Service Sector Application. *Journal of Business Strategies*, 17(1): 49-64.
- Roberts, H., Sergesketter, B. (1993) *Quality is Personal – A Foundation for Total Quality Management*. New York: The Free Press.
- Ronen, B., Pass, S. (1994) Focused Management: A Business-Oriented Approach to Total Quality Management. *Industrial Management*, 5-6: 9-12.
- Russell, R., Taylor, B. W. (2006) *Operations Management: Quality and Competitiveness in a Global Environment*. New York: John Wiley & Sons.
- Soin, S. (1992) *Total Quality Essentials: Using Quality Tools and Systems to Improve and Manage Your Business*. Irwin: McGraw-Hill.

- Summers, D. (2009) *Quality Management - Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stojiljković, V. et al. (1996) *ISO 9000 i ISO 14000 put ka TQM*. Niš: CIM College.
- Samardžija, J., Kolak, G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. *Ekonomski vjesnik*, 1: 211-219.
- Sower, V. (2010) *Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*. New York: John Wiley & Sons.
- Foster, T. (2010) *Managing Quality*. New Jersey: Pearson Education.
- Crosby, P. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- www.baldrige.nist.gov/Education_Criteria.htm, preuzeto 15.09.2011.
- www.efqm.org, preuzeto 15.06.2011.
- www.fqce.org.rs, preuzeto 14.06.2011.

EMPLOYEES' CHARACTERISTICS AS A FACTOR OF BUSINESS QUALITY IMPROVEMENT

Abstract: The word quality is usually associated with the quality of products, processes or business operations. However, quality can be seen at the level of employees as individuals. This kind of quality is known as personal quality. The main assumption of this paper is that the quality of employees, as individuals determines the quality of business, as a whole. The aim of this paper is to show that the self-evaluation and self-control of employees represent the basic condition and the first step towards personal quality improvement. This paper briefly presents a model of modern quality management, which emphasizes the importance of personal quality. Before demystifying personal quality, the paper points out employees' contribution to business improvement. Finally, the last part of the paper refers to the research results concerning presence of certain elements of quality management model in Serbian enterprises, as well as the contribution of personal quality to implementation of the mentioned model.

Keywords: management, quality, employees, personal quality, check list.