

UDK: 005.6  
005.21

# UPRAVLJANJE KVALITETOM NA STRATEŠKOM, OPERATIVNOM I TAKTIČKOM NIVOU ORGANIZACIJE<sup>1</sup>

Elvis Alibašić  
Univerzitet u Istočnom Sarajevu  
Ekonomski fakultet u Brčkom  
76100 Brčko, Bosna i Hercegovina  
(elvis\_alibasic@hotmail.com)

**Rezime.** Da bi se postigao željeni nivo kvaliteta u poslovanju neophodno je, pored njegove stabilne utemeljenosti u dugoročnoj strategiji i aktivne uloge vrhovnog menadžmenta kao rukovodioca kvaliteta u organizaciji, ciljeve kvaliteta razrađivati, kako na operativnom, tako i na taktičkom nivou. Strategija kvaliteta mora biti besprekorno razrađena na operativnom nivou, gdje se segmentiraju i uže definišu postavljeni ciljevi prema organizacionim sektorima, ali je, isto tako, neizostavno i efikasno razraditi pojedinačne radne zadatke taktičke linije, jer se ne smiju dozvoliti propusti koji bi mogli umanjiti stepen postizanja planiranog kvaliteta u najužem smislu, čime se dovodi u pitanje dovoljnost realizacije postavljenih ciljeva kvaliteta na nivou organizacije, od čega zavisi i njena konkurentna pozicija.

**ključne reči:** kvalitet, upravljanje, organizacija

## 1. UVOD

Odgovarajući na zahtjeve modernog poslovnog svijeta, od zaposlenih se zahtijeva sve viši nivo obrazovanja i obuke, kreativnost, razvoj individualizma i posebno osjetljiv menadžment kod njihove participacije u realizaciji utvrđenih ciljeva. Savremene tendencije u menadžmentu mijenjaju pristup prema zaposelnima na način da se umjesto prostih standardizovanih zadataka i metoda, njima daju ciljevi, a oni samostalno

---

<sup>1</sup> *Stručni rad, primljen u redakciju: 11.01.2015, prihvaćen za objavljivanje: 23.04.2015*

Elvis Alibašić

biraju način za njihovo ostvarenje, razumljivo u okvirima zdravog razuma i profesionalizma. Ovo, naravno, ne znači nepostojanje mogućih prijedloga od strane rukovodstva kako neke radne zadatke treba izvršavati, ali znači fleksibilnost da se sve što je potrebno promijeni i unaprijedi kako bi efikasnost bila što veća. Ovakav koncept osavremenjuje PDCA ciklus pomijerajući njegov fokus sa klasičnog usklađivanja sa precizno utvrđenim standardima, na poboljšanje i kreiranje inovacija ka višim nivoima performansi.

Nesumnjivo u svemu ovome kreativnost svakog pojedinca, bez obzira na kojoj poziciji u organizaciji se on nalazio, ima neizostavnu ulogu. Prema Koestleru „kreativnost predstavlja pobjedu navika sa originalnošću“. On smatra da se kreativne ideje u organizacijama mogu primijeniti samo ako se kreativnost posmatra kao antikontrola, antiorganizacija i antirutina, dok je potrebno uspostaviti kontrolu, menadžment i organizovanje kreativnosti. Kako bi se njegovale kreativnost i inovativnost Koestler tvrdi da je potrebno činiti nešto teže stvari u menadžmentu. Pod tim podrazumijeva neopterećivanje ljudi za potrebe ostvarenja efikasnosti. „Ako su ljudi zauzeti čitav dan radeći, kada oni mogu misliti? A, da li želite da platite njima za ono što upravo misle? Vi ne možete to mjeriti i time upravljati. Kako znate šta oni misle i da li misle o pravim stvarima? U redu, morate imati povjerenje u njih i morate im dati kreativni prostor i vrijeme. Još nešto, trebate ljude nagrađivati, ohrabrivati i graditi kreativnu i izazovnu kulturu i vidno je isticati u firmi“.<sup>2</sup>

## 2. Upravljanje kvalitetom u organizaciji

Da bi postigla ciljeve kvaliteta i izvrsnost, a posebno da bi ostvarila dugoročno održive postignute performanse, organizacija mora da izgradi i kontinuirano poboljšava i inovira svoju menadžment strukturu i ostvarene rezultate. Poboljšavanjem i inoviranjem sposobnosti organizacije ostvaruje se balans i porast zadovoljstva njenih kupaca i drugih zainteresovanih

---

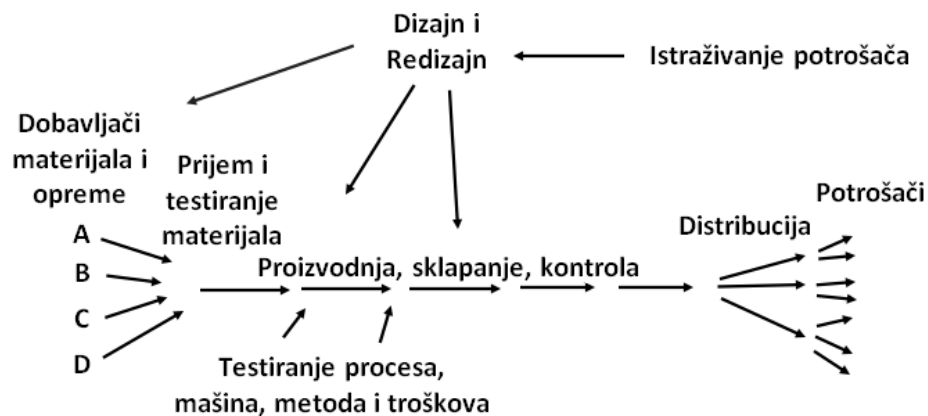
<sup>2</sup> Heleta, M., Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str.

## Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i taktičkom nivou organizacije

strana. Ta poboljšanja i inovacije, organizacija mora da primijeni kod svojih:<sup>3</sup>

- proizvoda;
- procesa;
- organizacione strukture (uključujući veze između procesa);
- sopstvenog načina na koji se operativno vodi organizacija;
- QMS-a i drugih integrisanih menadžment sistema (EMS, OHSMS, HACCP i sl.).

Deming je 1950. godine na ploči nacrtao sljedeću sliku maloj grupi japanskih menadžera, koji su slušali njegovo predavanje.



**Slika 1.** Prikaz dijagrama tipične proizvodnje kao operativnog sistema povezanog sa kupcima i dobavljačima

Izvor: Deming, E., Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology-MIT, Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts, 1982., str. 4

<sup>3</sup> Isto.

Elvis Alibašić

Na ovoj slici se može vidjeti vizionarski novi model prakse totalnog kvaliteta (TQ) za organizacionu shemu formiranu na bazi strateškog aspekta.

### **3. Funkcionalna struktura i operacionalizacija**

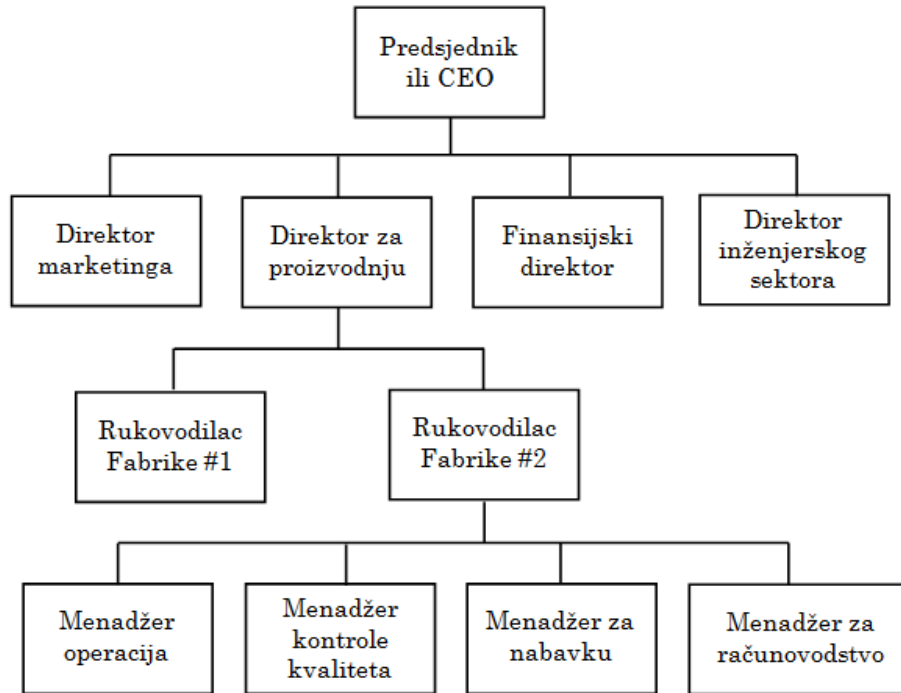
Kod funkcionalne strukture organizacija je podijeljena na funkcije, kao što su: proizvodnja, marketing (MIS) i dr., gdje se na čelu svake od njih nalazi menadžer. U takvim organizacijama komunikacija je uglavnom vertikalna. Funkcionalna struktura organizacijama omogućuje jasno vidljiv komandni lanac i obezbijeduje zaposlenima da se specijalizuju u aspektima posla koji njima najviše odgovaraju. Isto tako ovakva struktura omogućuje evaluaciju zaposlenih zasnovanu na uskom, ali jasnom setu odgovornosti. Zbog toga je funkcionalna struktura uobičajena u proizvodnim i uslužnim organizacijama.

Funkcionalna struktura prvenstveno je dizajnirana za administrativne svrhe i sa TQ aspekta posjeduje brojne nedostatke, kao što su:

Stvaranje velike distance između organizacije i kupaca – Mali broj zaposlenih u funkcionalnim organizacijama ostvaruje direktan kontakt sa kupcima (potrošačima) i jasno razumije kako njihov rad u organizaciji doprinosi radu ostalih zaposlenih u procesu zadovoljavanja potreba potrošača. Funkcionalna struktura sprečava zaposlene da dovoljno dobro razumiju očekivanja potrošača kao i stepen njihove satisfakcije vezane za proizvode i/ili usluge. Zbog toga zaposleni razvijaju usku koncepciju svojih odgovornosti koja se najčešće izražava izjavama, kao što su: „to nije moj posao“ ili „ja sam samo ovdje zaposlen“. Čak i kada zaposleni žele pomoći kupcima to nisu u mogućnosti da učine jer često imaju veoma limitirano razumijevanje kako njihov organizacioni sistem funkcioniše, što uglavnom rezultira demotivacijom zaposlenih i lošim kvalitetom njihovog rada.

Veliki broj funkcionalnih organizacija upoznao je ovaj fenomen koji se objašnjava kao situacija u kojoj se u velikoj organizaciji pokušava pronaći pomoć, pri čemu se ide od zaposlenog do zaposlenog, dok se nekom srećom ne pronađe neko voljan i sposoban da pomogne u rješavanju određenog problema. Pošto su potrebe potrošača sadržane u proizvodu i/ili usluzi kao cjelini, to znači da ograničenje znanja i odgovornosti svakog zaposlenog do nivoa funkcije kojoj pripada onemogućuje stvaranje kvaliteta i zadovoljenje potreba potrošača. Konkretnije, to znači da svaki zaposleni mora imati širu sliku šta organizacija želi postići, odnosno kakav proizvod ili uslugu ona treba ponuditi na tržištu i na koji način oni svojim radom trebaju tome doprinijeti.

Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i taktičkom nivou organizacije



Slika 2. Funkcionalna struktura proizvodnog preduzeća

Blokiranje unapređenja procesa u organizaciji – Nijedna organizacija ne može imati apsolutnu kontrolu nad svim procesima, iako većina procesa uključuje veliki broj funkcija. Osnovni razlog za to je što se struktura funkcija u organizaciji ne podudara sa procesima koji se koriste za kreiranje proizvoda za kupce. Funkcionalna struktura najčešće stvara kompleksne, ponekad i štetne procese, u kojima zaposleni rade određene procedure na proizvodu u okviru jednog procesa, koje se moraju ponovo uraditi, ili čak poništiti u nekom drugom procesu.

Primjer za to u nekoj organizaciji može biti grupa inženjera čija je jedina odgovornost da redizajniraju proizvode kako bi se oni mogli proizvesti efektivno i kvalitetno. Međutim, inženjeri brinu samo za performanse proizvoda, a ne razmišljaju o sposobnosti organizacije da ih na kvalitetan način proizvede. Ako jedna funkcija u procesu proizvodnje pokuša da poboljša svoj dio posla na proizvodu, to može još više da pogorša postojeću situaciju (više izgubljenog vremena i truda, više troškova) za drugi dio proizvoda koji je u nadležnosti druge funkcije. Dakle, u ovakvom okruženju kontinuirano unapređenje procesa nije moguće. Organizacije koje žele postići totalni kvalitet (TQ) često zadržavaju svoja odjeljenja za kvalitet, pri čemu ona imaju samo funkciju da obučavaju i treniraju zaposlene u

Elvis Alibašić

oblasti kvaliteta, umjesto da preuzmu primarnu odgovornost za kvalitet u organizaciji. Prema tome, funkcionalna organizacija onemogućava totalni kvalitet na nekoliko načina: (1) udaljava zaposlene od kupaca i njihovih očekivanja; (2) čini procese kompleksnim, štetnim i onemogućava njihovo poboljšanje; (3) razdvaja kvalitet na nivou funkcija od kvaliteta na nivou organizacije, stvarajući pri tom klimu da niko od zaposlenih ne brine o kvalitetu izvan funkcije u kojoj radi.

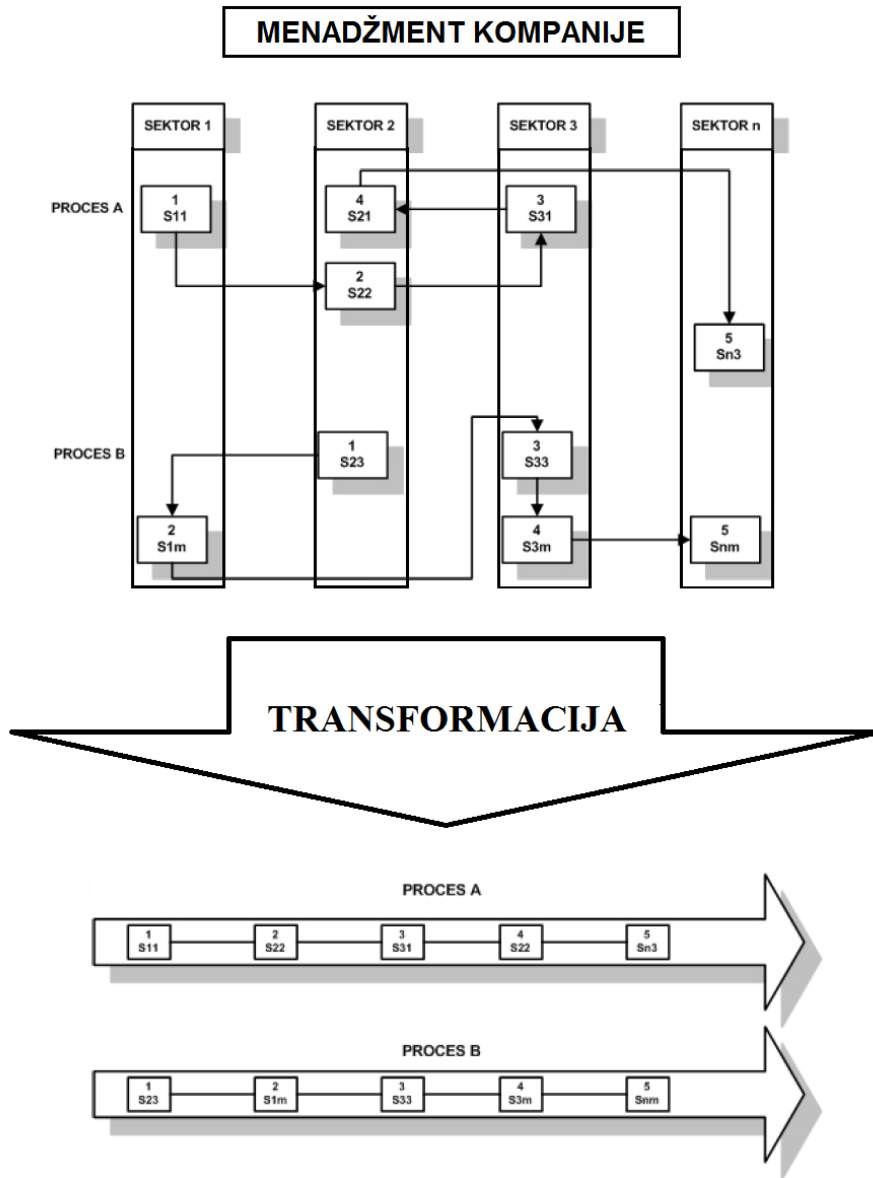
#### **4. Redizajniranje organizacije za kvalitet**

Jedna od Demingovih 14 tačaka je „razbijanje barijera između departmana“ jer „zaposleni u raznim departmanima moraju raditi kao tim.“ Ovo, u suštini, pokazuje šta TQ podrazumijeva pod organizacionim dizajnom. Ukoliko su zaposleni „zatvoreni“ u okviru svojih funkcija i zbog toga ne mogu znati šta kupci žele, oni ne mogu doprinijeti zadovoljenju potreba potrošača i ostvarivati kontinuirana unapređenja kvaliteta. Najbolji načini za prevazilaženje ovih barijera su: (1) fokusiranje na procese; (2) prepoznavanje internih potrošača; (3) stvaranje timske organizacije; (4) reduciranje hijerarhije i (5) uvođenje upravnog odbora (odbora za kvalitet).

- Fokusiranje na procese

Procesi predstavljaju glavni instrument organizacije u čijim okvirima se stvara vrijednost za potrošače. Na čelu svakog procesa nalazi se pojedinac ili grupa zaposlenih koji su za njega zaduženi i odgovorni za performanse, upravljanje i poboljšavanje tog procesa. Rukovodioci procesa mogu biti menadžeri visokog nivoa koji upravljaju kros-funkcionalnim (višefunkcionalnim) procesima, kao i zaposleni koji upravljaju mašinama u svojim odjelima. Određivanje lica odgovornih za proces obezbjeđuje se odgovornost za upravljanje procesom i optimiziranje njegove efektivnosti. Standardni poslovni proces podrazumijeva privlačenje potrošača i poznavanje tržišta, ispunjavanje zahtjeva potrošača, nabavku, razvoj novih proizvoda ili usluga, strateško planiranje, proizvodnju i/ili izvršenje usluga, distribuciju, istraživanje i razvoj, prikupljanje i upravljanje informacijama, mjerenje performansi, obuku i sl.

Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i taktičkom nivou organizacije



Slika 3. Transformacija sektorske u procesnu organizaciju

Elvis Alibašić

Upravljanje procesima podrazumijeva dizajn procesa koji će omogućiti razvoj i kvalitet proizvoda i usluga u skladu sa potrebama potrošača uz kontinuiranu svakodnevnu kontrolu procesa kako bi oni mogli da ostvaruju željene performanse i stalna unapređenja. Proces se postavlja suprotno od funkcionalne strukture koja se može vidjeti na prethodnoj slici. Kros-funkcionalna kooperacija neophodna je za bilo koju formu značajnije poslovne aktivnosti. Perspektiva procesa povezuje sve dijelove organizacije u jednu cjelinu i omogućuje da svaki zaposleni razumije kompletan organizacioni sistem, umjesto da se ograniči samo na jedan njegov mali dio. Isto tako ovakva koncepcija usmjerava menadžere da probleme traže u procesima, a ne u zaposlenim pojedincima. Samo ovakvo posmatranje i rješavanje problema može obezbijediti maksimalan efekat. Uravnoteženjem organizacione strukture sa utvrđenim poslovnim procesima, koji se efikasno sprovode, obezbjeđuje bolje zadovoljenje potreba potrošača. Bitno je naglasiti da uspostavljanjem procesne strukture ne nestaje funkcionalna struktura u organizaciji, u stvari, ona i dalje postoji, samo se eliminišu gore navedene barijere i poteškoće koje se povezuju sa tradicionalnom funkcionalnom strukturom u organizaciji.

- Prepoznavanje internih potrošača

Organizacija mora zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih (internih kupaca), pored zadovoljavanja potreba kupaca izvan organizacije (eksternih kupaca). Zaposleni koji su zadovoljni na svom radnom mjestu imaju visoke performanse koje u budućnosti mogu dalje napredovati, njih organizacija dovoljno cijeni, a oni na jednak način cijene nju. Zadovoljni zaposleni su veliko bogatstvo za organizaciju, jer to znači da će oni efikasno izvršavati svoje radne zadatke, timski sarađivati jedni sa drugima, biti inovativni i proaktivni, vrijedno raditi za zadovoljenje ciljeva organizacije i promovisati je u vanjskom svijetu kao veoma dobrog poslodavca i brend koji ima kvalitetne proizvode i usluge u čijem nastanku su i oni dali svoj doprinos. Na taj način organizacija dobija najbolji način promocije u okruženju, koji je podjednako dobar kao i promocija koju vrše kupci proizvoda i usluga na tržištu, kada su u potpunosti zadovoljni njihovim kvalitetom i organizacijom, pa o svom dobrom iskustvu govore sebi bliskim ljudima ili čak čitavom svijetu, ako o tome pišu na Internetu. Zadovoljni zaposleni koji su u potpunosti vijerni svojoj orgnaizaciji, koliko je i ona vijerna njima, grade korporativnu kulturu na kreativnim osnovama, što čitavu organizaciju predodređuje za velike uspjehe.

- Stvaranje timske organizacije

Procesne organizacije strukturiraju svoj kvalitet funkcionalnim ili kros-funkcionalnim timovima koji imaju odgovornost da izvršavaju i

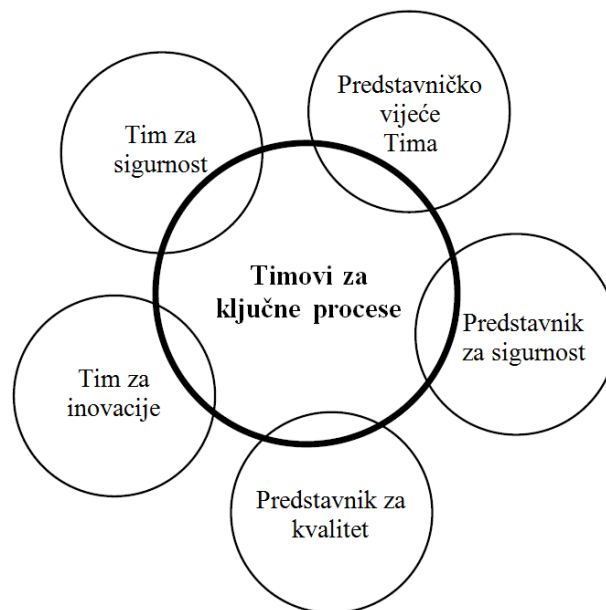


## Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i taktičkom nivou organizacije

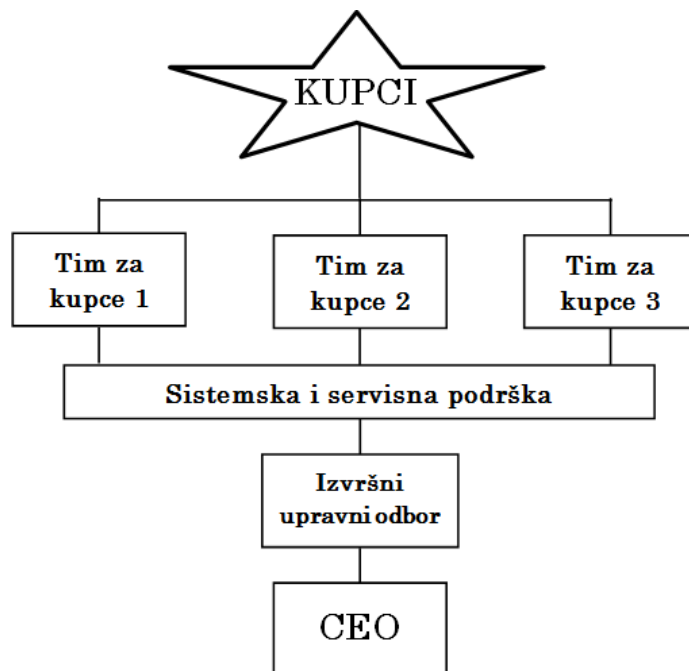
poboljšavaju najznačajnije procese. U zavisnosti od veličine organizacije i prirode procesa timovi mogu biti sastavljeni od svih zaposlenih koji doprinose datom procesu ili od manjeg broja izabranih pojedinaca. Sastanci timova su kontinuirani i organizovani u skladu sa potrebama sve, dokle, traje dizajniranje procesa. Nakon toga, timovi se mogu sastajati periodično ili na ad hoc bazi kada je god to potrebno. Na primjer, u Solectron korporaciji, koja je dvostruki dobitnik Baldrige (Baldrige) nagrade, postoji tim koji se fokusira na potrošače, a sastavljen je od zaposlenih iz odjela za kvalitet, upravljanje proizvodnjom, projektni inženjering, prodaju, kontrolu proizvodnje, testni inženjering, planiranje kupaca i rukovodioca programa.

### - Reduciranje hijerarhije

Reduciranje hijerarhije se odnosi na smanjivanje broja nivoa u hijerarhijskoj piramidi, odnosno smanjivanje birokratije sa ciljem stvaranja „pljosnate organizacije“ koja iziskuje manje troškove. Cilj ovakvog restrukturiranja je postizanje veće efikasnosti u radu uz manje troškove administracije, stimulirajući kvalitet i performanse u redovima menadžmenta.



**Slika 4.** Primjer timske organizacione strukture u fabrici



**Slika 5.** Organizaciona shema bazirana na timovima  
Korištenje upravnih odbora

Upravni odbor (ili savjet kvaliteta) je menadžment tim koji rukovodi organizacijom utvrđujući njen smjer i fokus. Ovaj odbor je nadležan za uspostavljanje politike totalnog kvaliteta, implementaciju i evoluciju totalnog kvaliteta u čitavoj organizaciji. Zbog svog strateškog karaktera omogućuje informisanje zaposlenih o željama i potrebama kupaca, o njihovoj svrsi u organizaciji i o tome šta se od njih očekuje kako bi se kontinuirano ostvarivao viši nivo kvaliteta i na što bolji način zadovoljile potrebe potrošača.

Dakle, može se reći da se korištenjem ovih pet načina efikasno mogu srušiti barijere između departmana i stimulisati timski rad, što vodi ka stvaranju organizacije kvaliteta.

## 5. ZAKLJUČAK

Sasvim je logično da zaposleni u raznim departmanima moraju raditi kao tim. Sa stanovišta totalnog kvaliteta (TQ), kojem svaka organizacija, koja želi da opstane i bude uspješna, mora da teži, smatra se da zaposleni ne

## Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i taktičkom nivou organizacije

smiju biti „zatvoreni“ u okviru svojih funkcija inače ne mogu znati šta kupci žele, pa zbog toga ne mogu doprinijeti zadovoljenju potreba potrošača i ostvarivati kontinuirana unapređenja kvaliteta. Da bi se ovi problemi prevazišli ili izbjegli, svaka organizacija mora da radi sljedeće: (1) fokusiranje na procese; (2) prepoznavanje internih potrošača; (3) stvaranje timske organizacije; (4) reduciranje hijerarhije i (5) uvođenje upravnog odbora (odbora za kvalitet).

Menadžment organizacije treba precizno definisati većinu radnih zadataka koji se na različitim nivoima trebaju izvršavati, ali, isto tako, pri tome, zaposlenima treba jasno predočiti ciljeve i pružiti priliku za njihove prijedloge koji mogu biti i bolja rješenja od onih koje je menadžment na početku imao u vidu. Menadžment treba njegovati i fleksibilnost za implementaciju svih neophodnih promjena i unapređenja da bi se mogla postići što veća efikasnost u poslovanju. Ovakav koncept, prema tome, osavremenjuje PDCA ciklus pomijerajući njegov fokus sa klasičnog usklađivanja sa precizno utvrđenim standardima, na poboljšanje i kreiranje inovacija ka višim nivoima performansi, što predstavlja put ka većoj poslovnoj efikasnosti i boljim finansijskim rezultatima.

Nesumnjivo u svemu ovome kreativnost svakog pojedinca, bez obzira na kojoj poziciji u organizaciji se on nalazio, ima neizostavnu ulogu. Zaposleni su interni kupci organizacije koji imaju veliki uticaj na njenu uspješnost. Menadžment na svim organizacionim nivoima mora kontinuirano podsticati kreativnost kod zaposlenih, davati im dovoljno slobode i oblikovati njihov način razmišljanja, kroz obuke i druga usavršavanja kojim se stiču nove vještine svih članova organizacije. Ovakvim pristupom zaposleni organizaciju neće posmatrati kao prost izvor svojih prihoda, ne vodeći pri tome računa o njenoj svrsi i uspješnosti, već će se boriti da individualni i grupni rad ima viši smisao, koji se sastoji u osjećaju pripadnosti organizaciji i zadovoljstvu njenim uspjehom. U takvoj organizacionoj klimi radnici su ponosni na svoju organizaciju i njene rezultate u kojima vide i svoj doprinos. Oni promovišu organizaciju u okruženju i smatraju je svojom, što predstavlja najbolju reklamu i potencijalno rezultira novim kupcima, a sasvim logično, zauzvrat, organizacija adekvatno plaća, nagrađuje i motiviše svoje zaposlene, stvarajući klimu u kojoj se oni osjećaju cijenjeni i važni, stimulišući ih da pred sebe postavljaju i uspješno realizuju izazove kojima se kreira kompetitivna prednost.

Ostvarenje ciljeva kvaliteta zavisi i od efikasnosti i postignutog kvaliteta kod izvršavanja i najmanjih radnih zadataka na taktičkom nivou, pa zbog toga, propisana mjerila kvaliteta treba poštovati u svim oblastima rada

Elvis Alibašić

poslovnog sistema, jer i najmanje odstupanje u postignutom, u odnosu na planirani kvalitet u organizaciji, njene proizvode i/ili usluge, može učiniti nedovoljno konkurentnim na domaćem ili inostranom tržištu. Prema tome, istinita je ona mudrost koja kaže da savršenstvo „leži“ u detaljima. Da bi se postavio adekvatan nivo kvaliteta i performansi u radu, definitivno svi članovi organizacije moraju biti usmjereni na izvrsnost u svom ličnom angažovanju u realizaciji individualnih radnih zadataka, ali isto tako, mora se voditi računa i o sinergetskom efektu u radu pojedinih organizacionih segmenata, kao i čitavog poslovnog sistema. Svaki nesklad između manjih cjelina, ili nekih sektora u organizaciji, treba istog momenta biti otklonjen, jer u suprotnom, organizacija gubi na polju kvaliteta i performansi, što se odražava na krajnji rezultat poslovanja i njenu tržišnu poziciju.

## **REFERENCE:**

1. Arsovski, S., Lazić, M., Vodič za menadžere kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac, 2010.
2. Born, G., Process Management to Quality Improvement, John Willey & Sons, New York, 1996.
3. Deming, E., Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology-MIT, Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts, 1982.
4. Heleta, M., Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
5. Lončarević, R., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
6. Mašić, B., Strategijski menadžment – proces i koncepti, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2007.

Upravljanje kvalitetom na strateškom, operativnom i  
taktičkom nivou organizacije

## QUALITY MANAGEMENT ON THE STRATEGIC, OPERATIONAL AND TACTICAL LEVEL OF ORGANIZATION

Elvis Alibašić  
Univerzitet u Istočnom Sarajevu  
Ekonomski fakultet u Brčkom  
76100 Brčko, Bosna i Hercegovina  
(elvis\_alibasic@hotmail.com)

**Abstract.** To achieve the desired level of quality in business, in addition to its good incorporation in the long-term strategy and the active role of top management as the quality manager in the organization, quality objectives should be adequately elaborated at the operational and tactical level. The quality strategy must be developed flawlessly at the operational level, where the narrower objectives are derived for all organizational sectors. Also, it is necessary to effectively develop individual tasks (goals) at the tactical level, because there must be no failure which could reduce the level of quality achieved in the narrowest sense, because it brings into question the sufficiency of the realization of the objectives at the organizational level and its competitive position.

**Key words:** quality, management, organization