

## Percepcije menadžmenta i zaposlenih o stepenu razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin

Aleksandar Dejanović, Jelena Lukić Nikolić,  
Gabriela Miljuš

**Apstrakt:** U savremenim uslovima poslovanja, kvalitet predstavlja faktor koji značajno determiniše konkurentnost i uspeh bilo koje organizacije na tržištu. Rast stepena i nivoa informisanosti kupaca, kao i njihovi sve veći zahtevi i želje, stavljaju organizacije pred izazov kako da obezbede i neguju vrhunski kvalitet. Kultura kvaliteta predstavlja oblik organizacione kulture u koju su ugrađene ključne pretpostavke, vrednosti, principi i temeljni koncepti upravljanja kvalitetom. Rezultati sprovedenog istraživanja u kojem je tokom novembra 2022. godine učestvovao 21 menadžer i 80 zaposlenih u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin, pokazali su da su menadžeri, u proseku, izražavali pozitivnije stavove u pogledu stepena razvijenosti kulture kvaliteta u poređenju sa zaposlenima. Statistički značajne razlike u odgovorima menadžera i zaposlenih su identifikovane kod liderstva, kvaliteta kao ključne vrednosti u preduzeću, fokusiranosti na kupce i ovlašćenjima i participaciji zaposlenih. Ovi segmenti su dobili znatno bolje ocene od menadžera, u poređenju sa zaposlenima. Generalno posmatrano, ključni segmenti koje treba unaprediti su liderstvo, uslovi za rad i motivacija zaposlenih jer su oni dobili najniže prosečne ocene. Rezultati sprovedenog istraživanja mogu poslužiti liderima i menadžerima prilikom donošenja odluka o kulturi kvaliteta i o potrebnim organizacionim promenama.

**Ključne reči:** *organizaciona kultura, kultura kvaliteta, ljudski resursi, menadžment, liderstvo*

**JEL klasifikacija:** M12, O15

Rad dostavljen: 30.01.2023.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 10.06.2023.

### UVOD

Kvalitet predstavlja faktor konkurentnosti i uspeha na tržištu (Kroll et al., 1999; Lakhal, 2009; Powell, 1995). Brojni autori se bave proučavanjem različitih aspekata kvaliteta u organizacijama, među kojima su autori koji proučavaju koji tip organizacione kulture omogućava bolju primenu sistema menadžmenta kvalitetom (Coelho et al., 2022), zatim autori koji se bave razlikama u praksi kvaliteta između proizvodnih i uslužnih organizacija (Parast & Safari, 2022), kao i autori koji proučavaju uticaj inovacija, internacionalizacije i menadžmenta kvalitetom na organizacione rezultate (Texeira-Quirós et al., 2022). Takođe, tu su i autori koji se bave posebnim vidom organizacione kulture – kulturom kvaliteta koja promovise i neguje kvalitet kao ključnu vrednost i orijentaciju organizacije (Stephen & Roszak, 2021). Kultura kvaliteta predstavlja oblik organizacione kulture u koji su ugrađene ključne pretpostavke, vrednosti, principi i temeljni koncepti upravljanja kvalitetom (Cameron & Sine, 1999). Srinivasan & Kurey (2014) su definisali kulturu kvaliteta kao okruženje u kome zaposleni, ne samo da postupaju po dokumentima sistema kvaliteta, već konzistentno preduzimaju aktivnosti koje vode ka unapređenju kvaliteta, slušaju o kvalitetu, pričaju o kvalitetu i neguju kvalitet u svim segmentima. Preduzeće mora iskreno da veruje u kvalitet, da misli o kvalitetu, da je dosledno i na svim nivoima posvećeno ostvarivanju ciljeva kvaliteta, da nikada ne odustaje od kvaliteta i da u svim okolnostima isporučuje kvalitet (Harris, 2007).

Cilj ovog rada je da sagleda da li postoje razlike u percepcijama menadžmenta i zaposlenih u pogledu stepena razvijenosti kulture kvaliteta na primeru preduzeća Šinvoz, Zrenjanin. Menadžeri kulturu kvaliteta posmatraju, po pravilu, „od gore prema dole“, dok zaposleni gledaju iz drugačije perspektive „od dole prema gore“. Osim toga, menadžeri imaju drugačije uloge u organizaciji u odnosu na zaposlene, što isto tako može da utiče na percepcije o organizacionoj kulturi, odnosno kulturi kvaliteta. Ako menadžeri i zaposleni imaju iste stavove o ovoj temi, onda se može konstatovati da je organizacija prilično monolitna, odnosno da

postoji jedinstvo između menadžera i zaposlenih u sagledavanju karakteristika, uloge i značaja organizacione kulture. Međutim, ako postoje razlike u stavovima i mišljenjima, onda postoje i značajne poteškoće i izazovi u organizaciji.

Ovaj rad je strukturiran na sledeći način. Prvi deo je posvećen ključnim obeležjima organizacione kulture koja podržava kvalitet. Ukazano je na ključne elemente kulture kvaliteta i njen značaj za uspešno poslovanje organizacija. Drugi deo je posvećen metodologiji sprovedenog empirijskog istraživanja, dok su četvrti i peti deo posvećeni prikazu rezultata i diskusiji. U okviru zaključka je ukazano na ključne implikacije sprovedenog istraživanja, ali i na njegova ograničenja i predloge za buduća istraživanja na ovu temu.

## 1. KLJUČNA OBELEŽJA ORGANIZACIONE KULTURE KOJA PODRŽAVA KVALITET

Značaj organizacione kulture može se sagledati na osnovu njenog uticaja na poslovanje, odnosno ostvarivanje poslovnih rezultata kompanija. Na osnovu empirijskog istraživanja koje je sprovedeno od strane Compustat Data Services (2005) utvrđeno je da je organizaciona kultura bila ključni faktor uspeha u kompanijama kao što su Southwest Airlines (ROI 21,775%), Wal Mart (ROI 19,807%), Tyson Foods (ROI 18,118%), Circuit City (16,410%) i Plenum Publishing (15,689%) (prema Cameron & Quinn, 2006). Navedene kompanije prema svim drugim kriterijumima i pokazateljima nisu bile predodređene za uspeh. Nisu imale monopolski položaj na tržištu nabavke i prodaje, a u značajnoj meri zavisile su od nekoliko velikih kupaca i dobavljača. Ipak, zahvaljujući snažnoj organizacionoj kulturi, uspele su da nadmaše mnoge konkurente. Ovakav zaključak potvrdili su i finansijski analitičari u narednim istraživanjima (74 od ukupno 75 analitičara koji su proučavali ovaj paradoks složili su se da je tajna uspeha u ovim kompanijama snažna organizaciona kultura i izraženo liderstvo) (Kotter & Heskett, 1992). Prema studiji koju je nedavno objavio Price Waterhouse Coopers (PWC Global Culture Survey, 2021) 69% najodgovornijih menadžera u kompaniji smatra da je organizaciona kultura jedan od ključnih faktora koji je omogućio postizanje uspeha tokom globalne pandemije Covid-19. Ova studija je obuhvatila preko 3.200 zaposlenih u više od 40 zemalja i ponovo je potvrdila ulogu i značaj organizacione kulture za postizanje boljih poslovnih rezultata. U periodu kada su zbog pandemije uslovi poslovanja

značajno promenjeni, preko dve trećine anketiranih menadžera je izjavilo da im je organizaciona kultura pomogla da iniciraju neophodne promene i da se prilagode novim okolnostima.

Uloga i funkcije organizacione kulture su višestruke i mogu se podeliti u dve grupe: interne i eksterne. Jedna od najvažnijih internih funkcija organizacione kulture je da obezbedi unutrašnju koheziju u organizaciji tako što zaposleni dele zajednička verovanja, vrednosti i stavove. Takođe, zahvaljujući kulturnom skladu može se postići bolja koordinacija aktivnosti i međusobnih odnosa u organizaciji. Na ovaj način organizaciona kultura kao „mazivo“ omogućava „zupčanicima“ u mehanizmu organizacije da funkcionišu besprekorno. Osim toga, organizaciona kultura ima i funkciju motivatora. Ona ne deluje samo kao „sredstvo za podmazivanje“ nego i kao „pumpa“. Snabdeva organizaciju značajnom energijom i snagom čime se podstiču entuzijazam i lojalnost zaposlenih. Sa druge strane, organizaciona kultura ima izražen i eksterni uticaj. Reflektuje vrednosti i stavove kompanije na okruženje i određuje njenu sliku u javnosti.

Ehlers (2009) posmatra kulturu kvaliteta kao novu stepenicu u shvatanju upravljanja kvalitetom. Ovaj autor smatra da je u prvoj fazi pogled na kvalitet bio veoma uzak i fokusiran na proizvodnju. Pošto ovakav pristup nije donosio očekivane rezultate, kvalitet je počeo da se posmatra u širem kontekstu (prvo u okviru čitavog preduzeća, a kasnije su razmatrani i faktori izvan preduzeća koji utiču na kvalitet). Ovakvo holističko shvatanje kvaliteta bilo je znatno naprednije u odnosu na početke upravljanja kvalitetom, ali je praksa pokazala da je u dosadašnjim naporima za postizanje vrhunskog kvaliteta potrebno ponovo promeniti ugao gledanja na kvalitet. Kvalitet je, u stvari, i kulturološki fenomen (Ehlers, 2009). Da bi se obezbedio vrhunski kvalitet potrebno je da on izvire iz kulture organizacije (Lagrosen & Lagrosen, 2019).

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na uspešnu implementaciju totalnog menadžmenta kvalitetom - *Total Quality Management (TQM)* (Haffar et al., 2022; Patyal et al., 2020). Sa druge strane, postoji izražen povratni uticaj TQM-a na organizacionu kulturu i razvoj kulture kvaliteta. Prema tome, radi se o međusobnoj interakciji, odnosno „razmeni“ uticaja koja postoji između kulture kvaliteta i TQM-a. Niti može izolovano da postoji TQM bez kulture kvaliteta, niti kultura kvaliteta može da se razvija bez principa koji su karakteristični za TQM pristup (Noronha, 2002).

Mnogi autori su isticali značaj koji organizaciona kultura, odnosno kultura kvaliteta ima na implementaciju TQM-a. Hildebrandt sa saradnicima (1991)

smatra da su postojeće bazične pretpostavke u organizaciji primarni uslov uspešne implementacije TQM-a. Westbrook & Utley (1995) ističu da organizacija koja želi da usvoji TQM kao vodeći princip poslovanja treba da stvori kulturu koja podržava ovu promenu. Na osnovu svog istraživanja oni su potvrdili hipotezu da ako kultura podržava napore zaposlenih i uvažava potrebe potrošača, onda će implementacija TQM-a biti uspešnija. Lewis (1998) zaključuje da je u teoriji i praksi generalno prihvaćen stav da je promena kulture ili bar svest o kulturi neophodan preduslov za izvrsnost i kvalitet. Pojedini autori čak toliko naglašavaju značaj i ulogu organizacione kulture da tvrde da organizacija može da ostvari željene rezultate samo na osnovu razvoja kulture kvaliteta, bez formalnog usvajanja TQM programa (Swaffin-Smith et al., 2002).

Ghobadian & Gallear (2001) su sprovedli temeljno empirijsko istraživanje koje je obuhvatilo 31 organizaciju koje su implementirale TQM. Na osnovu rezultata, ustanovili su da u praksi postoji veoma širok dijapazon primenjenih rešenja. Rezultati pokazuju da broj planiranih TQM inicijativa značajno varira u uzorku – od 6 do 35. Planovi implementacije su prosečno obuhvatali 17 inicijativa. Dakle, u proseku, jedna organizacija planira da uvede TQM na osnovu 17 preduzetih inicijativa od kojih su najzastupljeniji programi obuke i treninga zaposlenih, formiranje timova za poboljšanje kvaliteta, definisanje vizije, misije i politike kvaliteta. Najveći broj ovih inicijativa se može svrstati u kategoriju „menadžment procesi“ i „orijentacija prema zaposlenima“, kao i u grupu „komunikacija i merenja“. Na osnovu ovakvih zapažanja, autori su zaključili da organizacije prvo nastoje da povećaju svoju „unutrašnju“ kompetenciju kako bi što uspešnije realizovale interne promene, a da tek u kasnijim fazama TQM-a usmeravaju fokus prema potrošačima. To je i razumljivo, jer inicijative u prvim fazama imaju zadatak da podstaknu razvoj kulture kvaliteta, odnosno da pripreme organizaciju za velike promene koje su neophodne za celovitu i uspešnu implementaciju TQM-a.

Rahman & Bullock (2002) su istraživali faktore koji utiču na uspešnu implementaciju TQM-a u organizaciji. Oni su ove faktore podelili na dve grupe: (1) meke (soft) i (2) tvrde (hard). U prvoj grupi dominira tzv. ljudski faktor (posvećenost zaposlenih, timski rad, obuka, trening, međuljudski odnosi i sl.), a u drugoj grupi su faktori koji se odnose na primenu savremenih tehnologija, metodoloških alata i tehnika. Na osnovu ovakve konstelacije faktora, autori su u svom istraživanju potvrdili hipotezu da „meki“ faktori utiču na prihvatanje i korišćenje „tvrđog“ jezgra, kao

i da opredeljuju performanse organizacije. Pošto su „meki“ faktori neposredan odraz organizacione kulture, odnosno kulture kvaliteta, može se zaključiti da je njihova uloga u procesu prihvatanja (implementacije) TQM-a izuzetno značajna.

Organizacije koje neguju i vrednuju kvalitet kao vrhunsku odrednicu svog poslovanja imaju visoko razvijenu kulturu kvaliteta. U prvoj fazi razvoja kulture kvaliteta, pogled je bio uzak i fokusiran samo na proces proizvodnje. Ovakav pristup nije donosio očekivane rezultate, zbog čega je kvalitet počeo da se posmatra u širem kontekstu (prvo u okviru čitave organizacije, a kasnije su razmatrani i faktori izvan organizacije koji utiču na kvalitet). Ovakvo holističko shvatanje kvaliteta bilo je znatno naprednije u odnosu na početke upravljanja kvalitetom, ali je praksa pokazala da je u dosadašnjim naporima za postizanje vrhunskog kvaliteta potrebno ponovo promeniti ugao gledanja na kvalitet. Kvalitet je u suštini i kulturološki fenomen. Da bi se obezbedio vrhunski kvalitet potrebno je da on izvire iz kulture organizacije (Ehlers, 2009). Samim tim, ukoliko postoje problemi u postizanju kvaliteta, potrebno je sprovesti promene u organizacionoj kulturi jer ona odražava zajedničke pretpostavke i vrednosti koje su zaposleni usvojili i koje svakodnevno primenjuju u svom radu (Schein, 1985).

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom radu je sprovedeno empirijsko istraživanje primenom posebno koncipiranog upitnika koji su popunjavali menadžeri i zaposleni u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin. Cilj istraživanja bio je da utvrdi da li postoje razlike u percepcijama menadžera i zaposlenih u pogledu stepena razvijenosti kulture kvaliteta, kao i da utvrdi odakle te razlike potiču. Pored profilnih pitanja koja se odnose na pol, starosnu i obrazovnu strukturu ispitanika, upitnik je sadržao pitanja o različitim aspektima kulture kvaliteta. Upitnik je koncipiran u skladu sa teorijskim utemeljenjima kulture kvaliteta i njenim ključnim principima. U literaturi se najčešće navodi da se kultura kvaliteta zasniva na sledećim principima (Ljubojević i Dejanović, 2017): *Liderstvo* (tvrdnja da je rukovodstvo preduzeća posvećeno unapređenju kvaliteta i to dokazuje ličnim primerom); *Usmerenost na klijenta* (tvrdnja da preduzeće dobro poznaje i uvažava zahteve kupaca); *Kontinuirana poboljšanja* (tvrdnja da preduzeće ima pouzdan sistem za kontrolu kvaliteta i čim se pojave odstupanja od postavljenih normi i ciljeva preduzima korektivne aktivnosti radi unapređenja kvaliteta, kao i pitanje u

kojem su ispitanici ocenjivali celokupan kvalitet koji preduzeće isporučuje); *Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima* (tvrdnja da preduzeće ima pouzdane poslovne partnere sa kojima izgrađuje odnose dugoročne saradnje u cilju podizanja ukupnog kvaliteta); *Uključenost zaposlenih* (tvrdnja da zaposleni imaju adekvatne uslove za rad, kao i pitanje koje se odnosilo na ocenu međuljudskih odnosa); *Sistemski pristup* (tvrdnja da je kvalitet jedna od ključnih vrednosti u preduzeću). Od navedenih pitanja je formirana merna skala pod nazivom „Ključni principi kulture kvaliteta u preduzeću“.

Profilna pitanja su zatvorenog tipa (ispitanicima su već ponuđeni odgovori), dok su pitanja koja se odnose na kulturu kvaliteta definisana u formi petostepene Likertove skale koja treba da pokaže stepen slaganja ispitanika sa navedenim tvrdnjama (5 – u potpunosti se slažem; 1 – u potpunosti se ne slažem). Prvih nekoliko pitanja se odnose na ulogu lidera u formiranju i jačanju kulture kvaliteta, a zatim slede pitanja o misiji i sistemu vrednosti u preduzeću. Posebno su značajna pitanja koja treba da otkriju u kojoj meri je preduzeće fokusirano na klijente i pitanja o tome koliko zaposleni učestvuju u razvoju kulture kvaliteta. Važna su i pitanja koja se odnose na međuljudske odnose, kao i pitanja o kontroli kvaliteta. Na kraju upitnika ispitanici su dobili priliku da ocene nivo kvaliteta koji preduzeće isporučuje svojim kupcima, odnosno klijentima. Na ovaj način izračunate su prosečne ocene stavova ispitanika o kulturi kvaliteta. Ako je prosečna ocena visoka, onda se može zaključiti da je kultura kvaliteta razvijenija. Obrnuto, ako je prosečna ocena niska, onda se nameće zaključak da je kultura kvaliteta nedovoljno razvijena. Ovakva analiza (ocenjivanje) dobijenih odgovora može da identifikuje i koje su „slabe tačke“ u kulturi kvaliteta.

Upitnici su plasirani u štampanoj formi u novembru 2022. godine. Odgovori su dobijeni od 21 menadžera i 80 zaposlenih u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin. Kronbahov koeficijent Alfa je na nivou merne skale „Ključni principi kulture kvaliteta u preduzeću“ iznosio 0,84 za zaposlene i 0,76 za menadžere, što ukazuje na visok stepen pouzdanosti upitnika.

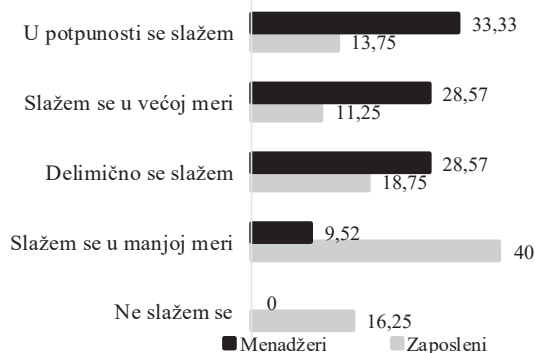
Prikupljeni odgovori su analizirani primenom statističkog softvera za društvene nauke (engl. *Statistical Package for Social Sciences - SPSS*). Uvidom u histograme, dijagrame asimetrije i raspršenosti, utvrđena je normalna raspodela podataka što implicira primenu parametarskih statističkih metoda. Homogenost varijanse je prisutna, uz nivo značajnosti  $p > 0.05$ . Za ispitivanje statističke značajnosti u odgovorima menadžera i zaposlenih primenjen je t-test.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

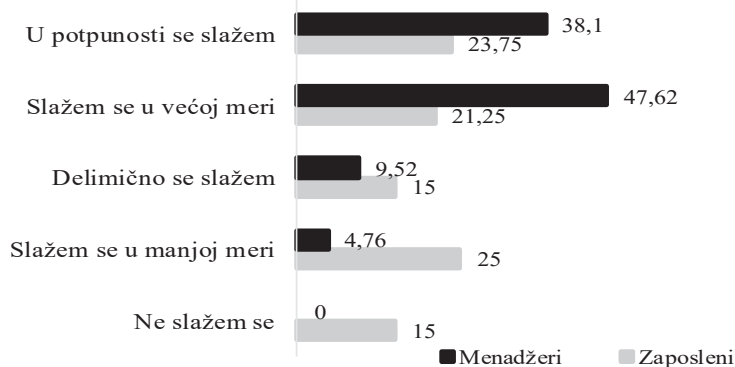
U uzorku zaposlenih dominiraju muškarci (71%). Posmatrano po starosnim kategorijama, gotovo polovina zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju spada u srednju starosnu grupu (od 30 do 50 godina). Oko trećine zaposlenih pripada starijoj grupi (preko 50 godina), dok najmanji udeo u uzorku ima najmlađa starosna kategorija (do 30 godina) – svega 22% od uzorka zaposlenih koji su obuhvaćeni istraživanjem. U obrazovnoj strukturi zaposlenih dominira srednji stepen obrazovanja (45%). Visokoobrazovani zaposleni čine oko 36% uzorka, dok zaposleni koji imaju osnovno obrazovanje čine svega 19% uzorka.

Polna struktura menadžmenta je u velikoj meri slična polnoj strukturi zaposlenih koji su obuhvaćeni istraživanjem (razlike u polnoj strukturi su manje od 1%). Dakle, ovakva polna struktura je odlika ukupnog uzorka (menadžeri i zaposleni). Posmatrano po starosnim kategorijama, najveći broj menadžera koji

**Grafikon 1.** Odgovori na tvrdnju „Rukovodstvo preduzeća je posvećeno unapređenju kvaliteta i to dokazuje ličnim primerom“



**Grafikon 2.** Odgovori na tvrdnju „Kvalitet je jedna od ključnih vrednosti u preduzeću“



su učestvovali u istraživanju spada u starosnu kategoriju od 30 do 50 godina (42%). Zanimljivo je da su ostale dve starosne kategorije (mlađi – do 30 godina i stariji – preko 50 godina) podjednako zastupljene u uzorku (29%). Najviše anketiranih pripada srednjem menadžerskom nivou (48%). Operativni menadžeri čine oko trećine ovog uzorka, dok je upitnik popunilo i 24% najodgovornijih rukovodilaca u preduzeću (top menadžment).

Prva tvrdnja u upitniku se odnosila na liderstvo: „Rukovodstvo preduzeća je posvećeno unapređenju kvaliteta i to dokazuje ličnim primerom“. U poređni stavovi menadžera i zaposlenih u odnosu na ovu tvrdnju prikazani su na grafikonu 1.

Kao što se vidi na grafikonu 1, postoje značajne razlike između zaposlenih i menadžera u odnosu na tvrdnju. Menadžeri imaju značajno pozitivnije stavove u odnosu na zaposlene, odnosno njihov stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom je veći u poređenju sa zaposlenima. Prosečna ocena prihvatanja ove tvrdnje kod menadžera je 3,86, dok je kod zaposlenih svega 2,66. Drugim rečima, menadžeri su svoju posvećenost i angažovanost na unapređenju kvaliteta ocenili visokim ocenama. Međutim, zaposleni su bili znatno strožiji u ocenjivanju rukovodstva u ovom segmentu. Posmatrajući samo mišljenja i stavove menadžera moglo bi se zaključiti da je rukovodstvo veoma posvećeno i angažovano na unapređenju kvaliteta, odnosno da na ovaj način gradi kulturu kvaliteta u preduzeću. Sa druge strane, zaposleni koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem ne misle tako.

Razlike u stavovima i mišljenjima zaposlenih i menadžera su još više izražene u odnosu na tvrdnju „Kvalitet je jedna od ključnih vrednosti u preduzeću“. Ove razlike vidljive su na grafikonu 2.

Većina anketiranih menadžera smatra da je kvalitet jedna od ključnih vrednosti u preduzeću (prosečan

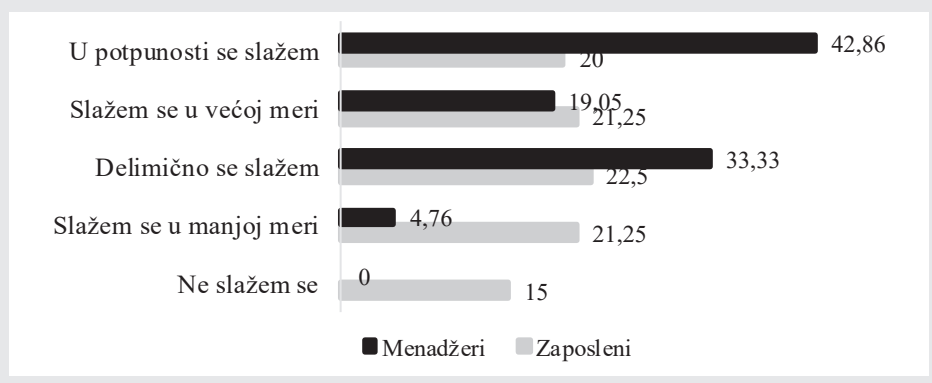
stepen slaganja sa ovom tvrdnjom iznosi 4,19), ali zaposleni su znatno manje uvereni u ovu tvrdnju (prosečan stepen slaganja u ovom statističkom podskupu iznosi svega 3,19). Vidi se da su zaposleni u značajno manjoj meri u odnosu na menadžere birali odgovore „u potpunosti se slažem“ i „slažem se u većoj meri“. Sa druge strane, veći procenat zaposlenih je odabrao neutralnu tvrdnju „delimično se slažem“ kao i odgovore „slažem se u manjoj meri“ i „ne slažem se“. To pokazuje da preko 85% menadžera smatra kvalitet jednom od ključnih vrednosti u preduzeću, ali svega 45% zaposlenih veruje u to (ostatak zaposlenih izražava rezervu u odnosu na ovu tvrdnju ili je čak u potpunosti osporava).

Na grafikonu 3 su prikazani odgovori na tvrdnju „Preduzeće dobro poznaje i uvažava zahteve kupaca“.

Uvidom u rezultate prikazane na grafikonu 3 uočava se da menadžeri pokazuju veći stepen slaganja u odnosu na zaposlene kada je reč o tvrdnji da preduzeće dobro poznaje i uvažava zahteve kupaca. Prosečan stepen prihvatanja menadžera iznosi 4,00, dok je kod zaposlenih znatno niži (3,10). Međutim, rezultati otkrivaju još jednu zanimljivost. Opcija „slažem se u većoj meri“ podrazumeva da je stav ispitanika prema ovoj tvrdnji pozitivan. Ovu opciju izabralo je oko 19% menadžera, a preko 21% zaposlenih. Dakle, više od petine zaposlenih podržava tvrdnju da preduzeće dobro poznaje i uvažava zahteve kupaca. To je izuzetak, jer su u prethodnim slučajevima menadžeri prednjačili u pozitivnim, a zaposleni u negativnim stavovima. Isto tako, treba naglasiti da su u ovom slučaju razlike između stavova i mišljenja zaposlenih i menadžera relativno male (razlika je oko 2 procentna poena).

Reakcije na tvrdnju „Zaposleni imaju dovoljno ovlašćenja i autonomije za odlučivanje na svom radnom mestu“ ponovo su pokazale razlike u stavovima i mišljenjima zaposlenih i menadžera, ali su ove razlike

**Grafikon 3.** Odgovori na tvrdnju „Preduzeće dobro poznaje i uvažava zahteve kupaca“



nešto manje u odnosu na prethodne tvrdnje (Grafikon 4).

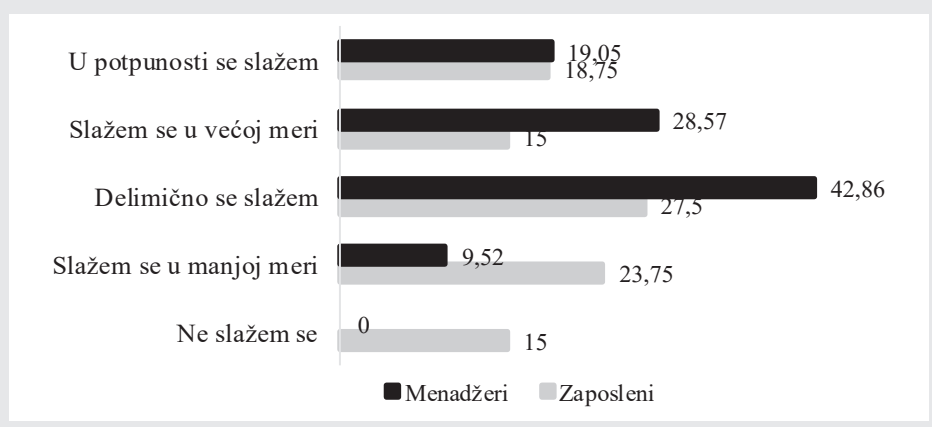
Prosečan stepen slaganja sa ovom tvrdnjom kod menadžera iznosi 3,57 a kod zaposlenih 2,98. Na prvi pogled, analizom rezultata prikazanih na grafikonu 4 moglo bi se zaključiti da se ponavljaju prethodni slučajevi, odnosno da menadžeri u većoj meri podržavaju navedene tvrdnju u poređenju sa zaposlenima. Međutim, pažljivijom analizom opet se može uočiti jedna zanimljivost. Gotovo isti procenat menadžera i zaposlenih je izabralo tvrdnju „u potpunosti se slažem“. Razlike u stavovima su rezultat drugačijih opredeljenja u preostale četiri opcije. Menadžeri su više birali opcije „slažem se u većoj meri“ i „delimično se slažem“, a zaposleni „slažem se u manjoj meri“ i „ne slažem se“. Treba istaći da, isto kao i u prethodna slučaja, i ovaj put niko od menadžera nije potpuno osporio ovu tvrdnju.

Odgovori na tvrdnju „Zaposleni su dovoljno motivisani za dostizanje vrhunskog kvaliteta“ prikazani su na grafikonu 5.

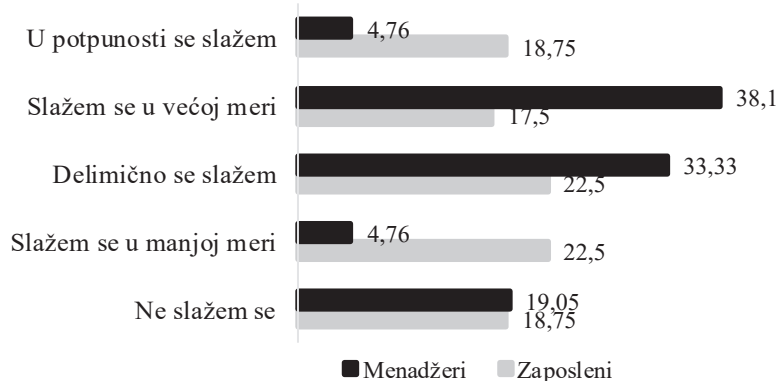
Prosečan stepen slaganja sa tvrdnjom da su zaposleni dovoljno motivisani za dostizanje vrhunskog kvaliteta kod anketiranih menadžera iznosi 3,04, a kod zaposlenih 2,95. Razlike u stavovima menadžera

i zaposlenih nisu velike. Međutim, postoje razlike u odgovorima u pogledu nivoa slaganja i neslaganja. Zanimljivo je da su zaposleni bili spremni da u većoj meri u potpunosti podrže ovu tvrdnju u poređenju sa anketiranim menadžerima. Oko 19% zaposlenih se opredelio za opciju „u potpunosti se slažem“, dok je ovaj odgovor izabralo svega 5% anketiranih menadžera. To znači da skoro petina zaposlenih smatra da su zaposleni dovoljno motivisani za dostizanje vrhunskog kvaliteta, a svega 5% menadžera misli isto. Potpuno drugačije proporcije su zabeležene kod odgovora „slažem se u većoj meri“ i „delimično se slažem“. Ova dva odgovora su u većoj meri birali menadžeri u odnosu na zaposlene. Značajne razlike su se ispoljile i kod odgovora „slažem se u manjoj meri“, ali su ovaj odgovor više birali zaposleni nego menadžeri. Interesantno, kod odgovora koji pokazuje potpuno neslaganje razlike u mišljenjima gotovo da i nema. Oko 19% i menadžera i zaposlenih misli da zaposleni nisu dovoljno motivisani za dostizanje vrhunskog kvaliteta. Ovi podaci upućuju na zaključak da u preduzeću postoji značajan deo i zaposlenih i rukovodilaca koji misle da je postojeća motivacija nedovoljna za unapređenje kvaliteta.

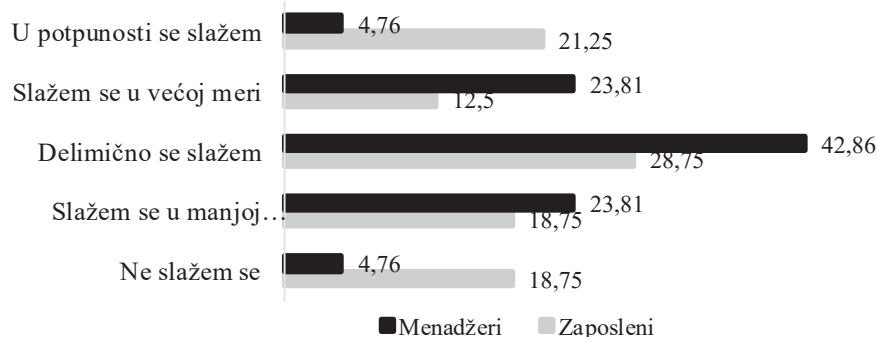
**Grafikon 4.** Odgovori na tvrdnju „Zaposleni imaju dovoljno ovlašćenja i autonomije za odlučivanje na svom radnom mestu“



**Grafikon 5.** Odgovori na tvrdnju „Zaposleni su dovoljno motivisani za dostizanje vrhunskog kvaliteta“



**Grafikon 6.** Odgovori na tvrdnju „Zaposleni imaju obezbeđene adekvatne uslove za rad“



Na grafikonu 6 je prikazan pregled stavova zaposlenih i menadžera u odnosu na tvrdnju „Zaposleni imaju obezbeđene adekvatne uslove za rad“.

Prosečan stepen prihvatanja navedene tvrdnje među anketiranim menadžerima iznosio je 3,00, a među zaposlenima 2,98. Posmatrano na osnovu ovog proseka čini se da su razlike veoma male, međutim na grafikonu 6 se jasno vidi da menadžeri i zaposleni imaju bitno različite stavove u odnosu na ovu tvrdnju. Menadžeri su se uglavnom opredeljivali za odgovore „Delimično se slažem“ (oko 43%) i odgovore „Slažem se u većoj meri“ (oko 24%) i „Slažem se u manjoj meri“ (oko 24%). Mali broj menadžera je birao odgovore „U potpunosti se slažem“ (5%) i „U potpunosti se ne slažem“ (5%). Dakle, stavovi menadžera su koncentrisani oko „sredine“ između slaganja i neslaganja. Sa druge strane, stavovi zaposlenih su mnogo razuđeniji, odnosno njihova mišljenja su „ekstremnija“. Zaposleni su više birali odgovore „U potpunosti se slažem“ i „U potpunosti se ne slažem“ u odnosu na menadžere.

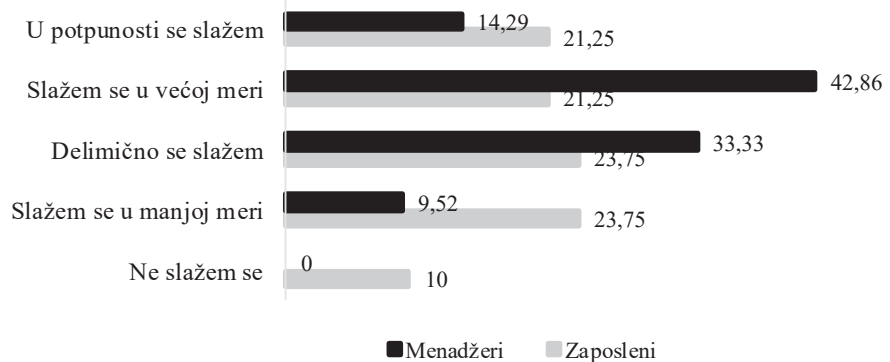
Tvrdnja „Preduzeće ima pouzdane poslovne partnere sa kojima izgrađuje odnose dugoročne saradnje u cilju podizanja ukupnog kvaliteta“ dobila je veću podršku menadžera, nego zaposlenih (Grafikon 7).

Prosečan stepen prihvatanja navedene tvrdnje u uzorku menadžera iznosi 3,62, dok u uzorku zaposlenih iznosi 3,20. Preko polovine menadžera je biralo odgovore „U potpunosti se slažem“ i „Slažem se u većoj meri“, a trećina odgovor „Delimično se slažem“. Manje od 10% menadžera se opredelilo za odgovor „Slažem se u manjoj meri“, a niko nije u potpunosti osporio navedenu tvrdnju. Međutim, među zaposlenima odgovori su bili znatno ravnomernije raspoređeni između ponuđenih opcija. Štaviše, oko trećine zaposlenih je u većoj meri ili potpuno osporilo navedenu tvrdnju.

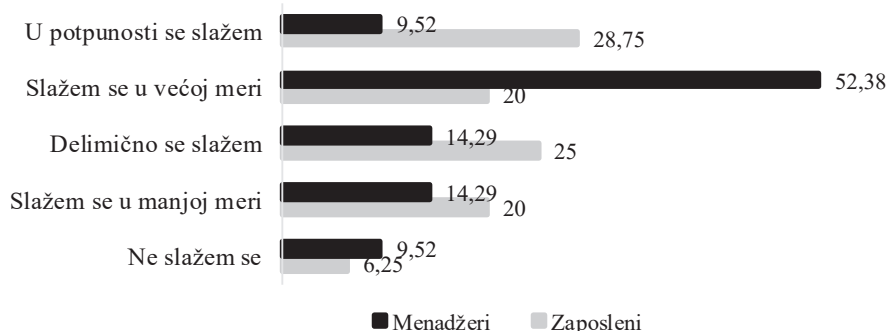
Sledeća tvrdnja koju su ocenjivali i menadžeri i zaposleni odnosila se na kontrolu kvaliteta u preduzeću (Grafikon 8).

Zanimljivo je da su navedenu tvrdnju u većoj meri podržali zaposleni (prosečan stepen prihvatanja 3,45) u poređenju sa menadžerima (prosečan stepen prihvatanja 3,38). Odgovori menadžera bili su uglavnom koncentrisani na opciju „Slažem se u većoj meri“ (preko 50%), dok su odgovori zaposlenih bili prilično razuđeni. Treba istaći da su anketirani menadžeri u većoj meri u potpunosti osporili navedenu tvrdnju u odnosu na zaposlene (u većoj meri su birali opciju „Ne slažem se“).

**Grafikon 7.** Odgovori na tvrdnju „Preduzeće ima pouzdane poslovne partnere sa kojima izgrađuje odnose dugoročne saradnje u cilju podizanja ukupnog kvaliteta“



**Grafikon 8.** Odgovori na tvrdnju „Preduzeće ima pouzdan sistem za kontrolu kvaliteta i čim se pojave odstupanja od postavljenih normi i ciljeva preduzimaju se korektivne aktivnosti radi unapređenja kvaliteta“

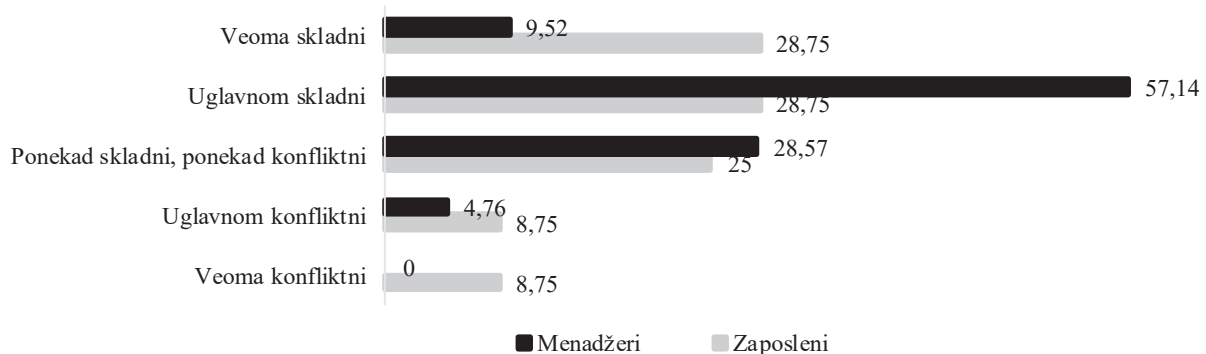


Naredno pitanje odnosilo se na međuljudske odnose u preduzeću. Stavovi i mišljenja ispitanika o ovoj temi prikazani su na grafikonu 9.

Anketirani menadžeri ocenili su međuljudske odnose prosečnom ocenom 3,71 ili kao veoma skladne. Slično smatraju i zaposleni koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem (prosečna ocena iznosila je 3,60). Međutim, kao što pokazuje grafikon 9, iza ovih proseka postoje vidljive razlike u stavovima. Skoro 30% zaposlenih posmatra ove odnose kao „veoma skladne“, a

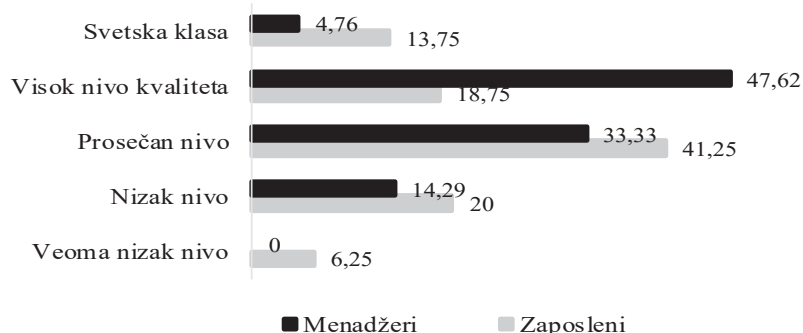
svoga 10% menadžera se slaže se ovom ocenom. Sa druge strane, većina menadžera (oko 57%) međuljudske odnose doživljava kao „uglavnom skladne“, a znatno manji procenat zaposlenih deli ovo mišljenje. Odgovor da su međuljudski odnosi „ponekad skladni, a ponekad konfliktni“ skoro je podjednako zastupljen u oba statistička podskupa. Na kraju treba istaći da su ocene koje ukazuju na narušeno stanje međuljudskih odnosa („uglavnom konfliktni“ i „veoma konfliktni“) više prisutne među zaposlenima nego među

**Grafikon 9.** Odgovori na pitanje „Kako ocenjujete međuljudske odnose u preduzeću?“





**Grafikon 10.** Odgovori na pitanje „Kako ocenjujete nivo kvaliteta koji isporučuje preduzeće?“



menadžerima. Štaviše, niko od menadžera nije međuljudske odnose kvalifikovao kao „veoma konfliktne“.

Poslednje pitanje koje je bilo upućeno i zaposlenima i menadžerima glasilo je: „Kako ocenjujete nivo kvaliteta koji isporučuje preduzeće?“. Odgovori na ovo pitanje pokazuju ne samo nivo kvaliteta koji isporučuje preduzeće Šinvoz, Zrenjanin, nego i nivo razvijenosti kulture kvaliteta u ovom preduzeću. U analizi odgovora na prethodna pitanja vidljive su razlike u stavovima i mišljenjima između menadžera i zaposlenih koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem. Zaposleni su, kao i u većini prethodnih pitanja, bili strožiji u ocenjivanju u odnosu na menadžere. Zaposleni su ocenili nivo kvaliteta koji Šinvoz isporučuje svojim kupcima (klijentima) prosečnom ocenom 3,14, a menadžeri 3,42. Razlike u stavovima i mišljenjima između menadžera i zaposlenih preciznije prikazuje grafikon 10.

Prethodni grafikon pokazuje da većina menadžera misli da Šinvoz isporučuje visok nivo kvaliteta (oko 48%) i prosečan nivo kvaliteta (oko 33%). Ostala mišljenja su u manjini. Svega 5% menadžera smatra da je Šinvoz dostigao svetsku klasu, ali 15% menadžera misli suprotno i smatra da preduzeće isporučuje nizak

nivo kvaliteta (što nije zanemarljiv procenat). Niko od anketiranih menadžera nije ocenio kvalitet u organizaciji kao „veoma nizak“. Sa druge strane, oko trećine zaposlenih je visoko ocenilo nivo kvaliteta (odgovori „Veoma visok nivo kvaliteta – Svetska klasa“ i „Visok nivo kvaliteta“). Preko 40% zaposlenih je izabralo ocenu „Prosečan nivo“, a četvrtina se opredelila za niske ocene („Nizak nivo“ i „Veoma nizak nivo“). Iako ove razlike u mišljenjima ne treba ignorisati, ipak se može zaključiti da i među menadžerima i među zaposlenima dominira stav da je kvalitet koji organizacija isporučuje svojim klijentima uglavnom prosečan.

#### 4. DISKUSIJA I ZBIRNI PREGLED RAZLIKA U MIŠLJENJIMA I STAVOVIMA MENADŽERA I ZAPOSLENIH

Uzimajući u obzir sve prosečne ocene za obe kategorije ispitanika – menadžere i zaposlene, moguće je izračunati pokazatelje koji odražavaju nivo razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin. Ovi

**Tabela 1.** Prosečne ocene anketiranih menadžera i zaposlenih o najznačajnijim aspektima kulture kvaliteta

R/br.	Kriterijumi	Prosečne ocene	
		Menadžeri	Zaposleni
1.	Liderstvo	3,86	2,66
2.	Kvalitet kao ključna vrednost u organizaciji	4,19	3,14
3.	Fokusiranost na kupca	4,00	3,10
4.	Ovlašćenja i participacija zaposlenih	3,57	2,98
5.	Motivacija zaposlenih	3,04	2,95
6.	Uslovi za rad	3,00	2,98
7.	Međuljudski odnosi	3,71	3,60
8.	Odnosi sa poslovnim partnerima	3,62	3,20
9.	Kontrola kvaliteta	3,38	3,45
10.	Nivo isporučenog kvaliteta	3,42	3,14

pokazatelji u suštini predstavljaju indikator razvijenosti kulture kvaliteta i generalno mogu da „izmere“ kulturu kvaliteta. Zbirni pregled svih razlika u stavovima o kvalitetu između menadžera i zaposlenih u preduzeću Šinvoz prikazan je u tabeli 1.

Kao što se vidi na osnovu tabele 1, menadžeri su, u proseku, izražavali pozitivnije stavove prema navedenim tvrdnjama u odnosu na zaposlene (izuzetak je samo tvrdnja broj 9 koja se tiče kontrole kvaliteta). Najniža prosečna ocena koju su menadžeri dali je 3,00 i odnosi se na tvrdnju o uslovima za rad (u ovom slučaju menadžeri su ispoljili priličnu uzdržanost prema tvrdnji da zaposleni imaju obezbeđene adekvatne uslove za rad). Sa druge strane, najviša prosečna ocena (4,19) se odnosila na tvrdnju da kvalitet predstavlja jednu od ključnih vrednosti u organizaciji i pokazuje visok stepen prihvatanja navedene tvrdnje. Dakle, raspon između najviše i najniže ocene iznosio je 1,19. Aritmetička sredina svih prosečnih ocena u uzorku menadžera iznosi 3,58. Standardna devijacija iznosila je 0,366 i pokazuje koliko u proseku pojedinačne prosečne ocene odstupaju od izračunate aritmetičke sredine.

Da bi se identifikovalo da li su razlike u odgovorima menadžera i zaposlenih statistički značajne, primenjen je t-test. Rezultati t-testa su pokazali da postoje statistički značajne razlike u odgovorima menadžera i zaposlenih  $t_{(101)} = 3.178$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ . Međutim, da bi se utvrdili segmenti u okviru kojih postoji statistički značajna razlika primenjen je Mann-Whitney U test koji je identifikovao da postoje razlike u odgovorima menadžera i zaposlenih za *liderstvo* ( $M_{\text{menadžera}} = 3,86$ ;  $M_{\text{zaposlenih}} = 2,66$ ), *kvalitet kao ključnu*

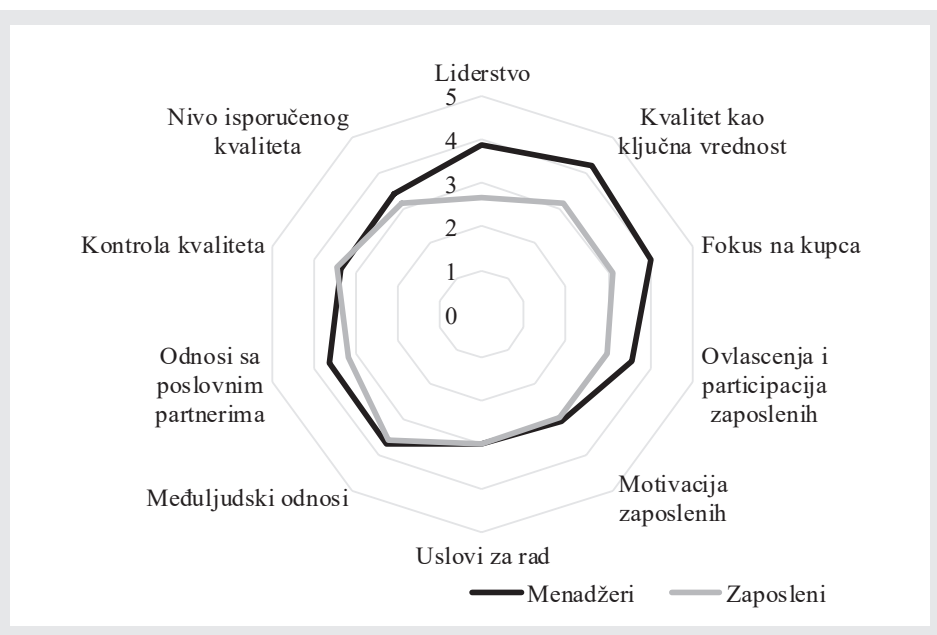
*vrednost u preduzeću* ( $M_{\text{menadžera}} = 4,19$ ;  $M_{\text{zaposlenih}} = 3,14$ ), *fokusiranost na kupce* ( $M_{\text{menadžera}} = 4,00$ ;  $M_{\text{zaposlenih}} = 3,10$ ), *ovlašćenja i participaciju zaposlenih* ( $M_{\text{menadžera}} = 3,57$ ;  $M_{\text{zaposlenih}} = 2,98$ ). Ovi rezultati ukazuju da su menadžeri znatno bolje ocenjivali ove aspekte kulture kvaliteta u odnosu na zaposlene.

Zaposleni koji su obuhvaćeni istraživanjem su bili uzdržaniji u prihvatanju navedenih tvrdnji uz jedan izuzetak (tvrdnja broj 9). To ukazuje da oni drugačije posmatraju kulturu kvaliteta u odnosu na menadžment. Najniža prosečna ocena (2,66) se odnosi na liderstvo. Zaposleni koji su obuhvaćeni istraživanjem pokazali su izraženu rezervu u odnosu na tvrdnju da je rukovodstvo preduzeća veoma posvećeno unapređenju kvaliteta i da svojim ličnim primerom pokazuje koliko mu je stalo do uspešnog funkcionisanja sistema kvaliteta. Najviša prosečna ocena (3,60) data je prilikom izjašnjavanja o međuljudskim odnosima u organizaciji. Dakle, raspon između najviše i najniže prosečne ocene iznosio je 0,94. Aritmetička sredina svih prosečnih ocena u uzorku zaposlenih iznosila je 3,12. Standardna devijacija, kao mera disperzije u odnosu na aritmetičku sredinu, iznosila je 0,25. To pokazuje da su prosečne ocene zaposlenih manje raspršene u odnosu na prosečne ocene menadžera.

Razlike u ocenjivanju pojedinih aspekata kvaliteta između zaposlenih i menadžera obuhvaćenih istraživanjem prikazane su na grafikonu 11.

Na osnovu grafikona 11 vidi se da su prosečne ocene menadžera više u odnosu na prosečne ocene zaposlenih. Najizraženije razlike u stavovima su uočljive kod četiri kriterijuma: (1) Liderstvo; (2) Kvalitet kao

**Grafikon 11.** Razlike u stavovima između menadžera i zaposlenih o pojedinim aspektima kulture kvaliteta u preduzeću Šinvoz, Zrenjanin



ključna vrednost; (3) Fokus na kupca i (4) Ovlašćenja i participacija zaposlenih. Kod ostalih kriterijuma razlike su znatno manje. Samo u jednom slučaju, kao što je to već pomenuto, prosečne ocene zaposlenih su bile više u odnosu na prosečne ocene menadžera (tvrdnja o kontroli kvaliteta).

Organizaciona kultura je veoma kompleksan, više-dimenzionalan i višeslojan fenomen koji se ne može lako modelirati i meriti. Matematički posmatrano, to je sistem jednačina sa mnogo nepoznatih varijabli čije rešavanje predstavlja značajan izazov. Mnogi autori su proučavali pojedine aspekte i empirijska istraživanja su otkrila određena pravila, međutim ni u teoriji, ni u praksi još uvek ne postoji široko prihvaćena metodologija koja bi precizno izmerila dostignut stepen razvoja kulture kvaliteta. Prema mišljenju menadžera najslabija „karika u lancu“ su uslovi za rad (prosečna ocena 3,00) i motivacija zaposlenih (prosečna ocena 3,04). Sa druge strane, zaposleni ukazuju na potrebu izraženijeg liderstva (prosečna ocena 2,66), snažnije motivacije zaposlenih (2,95), kao i obezbeđenja adekvatnih uslova za rad (2,98). Takođe, zaposleni su ocenili da kvalitet nije na pijedestalu sistema vrednosti u preduzeću, što veoma jasno ukazuje na nedovoljnu razvijenost kulture kvaliteta.

Na kraju treba istaći da je ovo istraživanje jasno pokazalo nivo razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću *Šinvoz*, Zrenjanin. Prema prosečnim ocenama menadžera ovaj nivo iznosi 3,58 i može se kvalifikovati kao umereno visok. Međutim, prema prosečnim ocenama zaposlenih stepen razvijenosti kulture kvaliteta je niži i iznosi svega 3,12. Drugim rečima, zaposleni vide kulturu kvaliteta u organizaciji kao prosečnu. Analizirajući ove podatke, opravdano se može postaviti pitanje: „Ko je u pravu?“, odnosno „Čija je ocena merodavnija?“. Pouzdan odgovor na ovo pitanje zahtevao bi dodatna istraživanja i analize. Međutim, na osnovu sagledavanja celovite slike (uzimanjem u obzir i odgovore na pitanja za koja se nisu mogle računati prosečne ocene) može se sa velikim stepenom pouzdanosti proceniti da nivo kulture kvaliteta osciluje između ocene koju su dali menadžeri i ocene koju su dali zaposleni. Dakle, stepen razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću *Šinvoz*, Zrenjanin je veći od 3,12 i manji od 3,58.

## 5. ZAKLJUČAK

Kvalitet predstavlja faktor bez kojeg u današnjim uslovima poslovanja nije opravdano očekivati konkurentnost i uspeh na tržištu. Iz tog razloga, organizacije

sve više usmeravaju svoju energiju, resurse i snage u izgradnju, pružanje i negovanje vrhunskog kvaliteta. Da bi u tome uspele, neophodno je da imaju snažnu kulturu kvaliteta u koju su ugrađene ključne pretpostavke, vrednosti i principi upravljanja kvalitetom.

U ovom radu su pomoću empirijskog istraživanja sagledane razlike u percepcijama menadžmenta i zaposlenih u pogledu stepena razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću *Šinvoz*, Zrenjanin. Menadžeri kulturu kvaliteta posmatraju, po pravilu, „od gore prema dole“, dok zaposleni gledaju iz drugačije perspektive „od dole prema gore“. Osim toga, menadžeri imaju drugačije uloge u organizaciji u odnosu na zaposlene, što isto tako može da utiče na percepcije o organizacionoj kulturi, odnosno kulturi kvaliteta.

Sprovedeno istraživanje u kojem je tokom novembra 2022. godine učestvovao 21 menadžer i 80 zaposlenih u preduzeću *Šinvoz*, Zrenjanin, pokazali su da su menadžeri, u proseku, izražavali pozitivnije stavove prema navedenim tvrdnjama u odnosu na zaposlene koji su bili uzdržaniji. Prema prosečnim ocenama menadžera stepen razvijenosti kulture kvaliteta iznosi 3,58 i može se kvalifikovati kao umereno visok. Međutim, prema prosečnim ocenama zaposlenih stepen razvijenosti kulture kvaliteta je niži i iznosi svega 3,12. Drugim rečima, zaposleni vide kulturu kvaliteta u organizaciji kao prosečnu. Na osnovu sagledavanja celovite slike, može se sa velikim stepenom pouzdanosti proceniti da nivo kulture kvaliteta osciluje između ocene koju su dali menadžeri i ocene koju su dali zaposleni. Dakle, stepen razvijenosti kulture kvaliteta u preduzeću *Šinvoz*, Zrenjanin je veći od 3,12 i manji od 3,58.

Rezultati sprovedenog istraživanja mogu poslužiti liderima i menadžerima prilikom donošenja odluka o kulturi kvaliteta i uopšte o potrebnim organizacionim promenama. Na osnovu uvida u one segmente koji su najlošije ocenjeni, lideri i menadžeri mogu da se usmere na njihovo unapređenje i poboljšanje, čime će posledično ojačati kulturu kvaliteta u svojoj organizaciji. Jedna od prvih aktivnosti koja bi trebala da bude u njihovom fokusu je unapređenje liderstva, uslova za rad i motivacije zaposlenih jer su to segmenti koji su dobili najniže prosečne ocene.

Sprovedeno istraživanje prate i određena ograničenja koja proističu iz veličine i strukture uzorka. Naime, istraživanjem je obuhvaćeno samo jedno preduzeće, zbog čega dobijene rezultate nije moguće generalizovati. Takođe, istraživanje je sprovedeno primenom tehnike upitnika sa zatvorenim skupom pitanja na koje su ispitanici odgovarali u pisanoj formi, bez detaljnije diskusije i obrazloženja. Iz navedenih

ograničenja slede preporuke za buduća istraživanja na ovu temu – obuhvatiti veći broj ispitanika i veći broj organizacija. Takođe, upitnik može da bude proširen dodatnim zatvorenim i otvorenim pitanjima. Poželjno je da se tehnike prikupljanja podataka dopune i intervjuima tokom kojih bi se došlo do preciznijih i potpu-

njih informacija o kulturi kvaliteta. Pored toga, bez obzira na način prikupljanja podataka i obezbeđivanje dodatnih ispitivanja, potrebno je da se obezbedi iskrenost u odgovorima kroz garantovanu anonimnost ispitanika.

## Reference

1. Cameron, K. and Sine, S. (1999). A Framework for Organizational Quality Culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25. DOI: 10.1080/10686967.1999.11919208
2. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass /A Wiley Imprint/.
3. Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K. and Yazdani, M. (2022). Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry. *Buildings*, 12, 496. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>
4. Ehlers, U. (2009). Understanding Quality Culture. *International Journal for Quality Assurance in Education*, 17(4), 343-363.
5. Ghobadian, A. and Gallear, D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega - International Journal of Management Science*, 29(4), 343-359.
6. Haffar, M., Al-Hyari, K.A., Djebarni, R., Al-Shamali, A., Abdul Aziz, M. and Al-Shamali, S. (2022). The myth of a direct relationship between organizational culture and TQM: propositions and challenges for research. *The TQM Journal*, 34(5), 1395-1415. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0138>
7. Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15, 102-114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550123>
8. Hildebrandt, S., Kristensen, K., Kanji, G. and Dahlgaard, J. (1991). Quality Culture and TQM. *Total Quality Management*, 2(1), 1-16.
9. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
10. Kroll, M., Wright, P. and Heiens, R. A. (1999). The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns. *Strategic Management Journal*, 20(4), 375-384.
11. Lakhali, L. (2009). Impact of Quality on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637-645.
12. Lagrosen, Y. and Lagrosen, S. (2019). Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*. DOI: 10.1080/14783363.2019.1575199.
13. Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change - Briefings in Entrepreneurial Finance*, 7(5), 251 - 260.
14. Ljubojević, Č., Dejanović, A. (2017). *Menadžment i marketing usluga*. Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
15. Noronha, S. (2002). *The Theory of Culture- Specific Total Quality Management. Quality management in Chinese regions*. Palgrave Macmillan.
16. Parast, M. M. and Safari, A. (2022). Improving Quality and Operational Performance of Service Organizations: An Empirical Analysis Using Repeated Cross-Sectional Data of U.S. Firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*. doi: 10.1109/TEM.2021.3107499.
17. Patyal, V. S., Ambekar, S. and Prakash, A. (2020). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 895-913. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0368>
18. Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
19. PWC Global Culture Survey (2021). Organisational culture: It's time to take action, 2021 Global Culture Survey of 3200 leaders and employees worldwide, dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>, pristupljeno 19. 01. 2023.
20. Rahman, S. and Bullock, P. (2002). *Relationship Between Soft TQM, Hard TQM and Organizational Performance*. Working Paper ITS-WP-02-10, Sidney: The University of Sidney, Institute of Transport Studies.
21. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Srinivasan, A. and Kurey, B. (2014). Creating a Culture of Quality. *Harvard Business Review*.
23. Stephens, K. and Roszak, M. T. (2021). Quality culture – a contemporary challenge in the approach

- to management systems in organizations. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 105(2), 78-85. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0519>
24. Swaffin-Smith, C., Barnes, R. and Townsend, M. C. (2002). Culture surveys: Monitoring and enhancing the impact of change programmes. *Total Quality Management*, 13(6), 855-861.
  25. Teixeira- Quirós, J., Justino, M. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R. and Nunes, A. T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13:869638. doi: 10.3389/fpsyg.2022.869638
  26. Westbrook, J. D. and Utley, D. R. (1995). TQM - The Effect of Culture on Implementation. *Engineering Management Journal*, 7(2), 31-34.

## Abstract

### Perceptions of Management and Employees on the Level of Development of the Quality Culture in the Company Šinvoz, Zrenjanin

Aleksandar Dejanović, Jelena Lukić Nikolić,  
Gabriela Miljuš

Quality is a factor that significantly determines the competitiveness and success of any organization on the market in today's business conditions. Customers' increasing degree and level of information, as well as their increasing demands and wishes, have presented organizations with the challenge of ensuring and nurturing top quality. Quality culture is a type of organizational culture that incorporates key assumptions, values, principles, and fundamental concepts of quality management. The findings of a 2022 study in which 21 managers and 80 employees of the company Šinvoz, Zrenjanin took part revealed that managers, on average, expressed more positive attitudes toward the aforementioned claims than employees who were more reserved. Statistically significant differences in the responses

of managers and employees were identified in terms of leadership, quality as a key value in the company, focus on the customer, and employee empowerment and participation. These segments received significantly higher ratings from managers, compared to employee ratings. Leadership, working conditions, and employee motivation are the key areas that need to be improved, as they received the lowest average scores. The findings of the research can help leaders and managers make decisions about the quality culture and, more broadly, about the necessary organizational changes.

**Keywords:** *organizational culture, quality culture, human resources, management, leadership*

#### Kontakt:

**Aleksandar Dejanović**, [aleksandar.dejanovic@mbs.edu.rs](mailto:aleksandar.dejanovic@mbs.edu.rs)  
**Jelena Lukić Nikolić**, [jelena.lukic@mbs.edu.rs](mailto:jelena.lukic@mbs.edu.rs)  
 Modern Business School, Belgrade  
**Gabriela Miljuš**, [gabriela.miljus@gmail.com](mailto:gabriela.miljus@gmail.com)