

UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM I KADROVI

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND PERSONAL

**Dr Ankica Milojević¹****Mr Saša Veselinović²***Visoka tehnička škola strukovnih studija Novi Beograd¹
Ministarstvo odbrane Republike Srbije²***REZIME**

U radu su opisani ljudski resursi u sistemu kvaliteta primenom standarda ISO 9000 i ISO 9004.

Poseban akcenat je dat na koncepciji upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), koja se sve više razvija kao nova, izazovna tržišna filozofija. Ona uključuje tri svere promena u preduzećima – organizacijama: zaposleni, tehnologije i strukture. Upravljanje kvalitetom je imperativ opstanka i uspešnog poslovanja na tržištu. Proces upravljanja totalnim kvalitetom je neophodno permanentno sprovoditi, negovati i razvijati uporedo sa razvojem preduzeća. Jedan od bitnih faktora u potpunom upravljanju kvalitetom su kadrovi, na čiji kvalitet neposredno utiču kvalifikacija, obuka i motivacija.

Ključne reči: *Ljudski resursi, kadrovi, sistem totalnog kvaliteta (TQM), kvalitet rada, obuka, kvalifikacija, motivacija.*

ABSTRACT

In this article it's described human resources in a system of total quality management by using ISO 9000 and ISO 9004.

A special attention has given at the concept of system of total quality management which has been developing as a new and challenging market philosophy. It include three sphere of changes in firms – organizations: employes, technologies and structure. Quality management is imperativ of surviving and successful business on the market. Process of total quality management is necessary to be continoually implemented, attended and developed parallel with the firm development. One of the most important factor in total quality management is personal, on which quality directly affects qualification, training and motivation.

Key words: *Human resources, personal, system of total quality management (TQM), work quality, training, qualification, motivation.*

1. UVOD

Početak novog veka, razvoj tehnologije i masovne proizvodnje, omogućava stvaranje globalnog tržišta na kome su uspešne samo one strategije koje su okrenute kupcu, čineći konkurenciju snažnijom nego ikada do sada. Kriterijumi uspešnosti na ovome globalnom, internacionalnom tržištu veoma brzo se menjaju. Da bi se proširio biznis, otvorila nova tržišta, i uspostavili realni konkurentni dugoročni ciljevi, izvrsnost postaje imperativ.

Takvo poslovno okruženje u potpunosti je podržano već široko primenljivom koncepcijom upravlja-

nja totalnim kvalitetom (TQM), koja se sve više razvija kao nova, izazovna tržišna filozofija. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom propisuje standarde u tri ključne oblasti u preduzeću: zaposleni, tehnologije i struktura. U periodu od Drugog svetskog rata do danas, primenom ovakve filozofije, japanska privreda je od potpuno uništene postala jedna od vodećih svetskih ekonomskih sila. To je model za opstanak i uspešnost.

U savremenim poslovnim sistemima već je napušten koncept „zaposleni kao ljudski resurs“ i prešlo se na koncept „zaposleni kao kapital“ budući da se ljudsko znanje i rad ne mogu potrošiti i kroz

rad i obuku se njihove mogućnosti permanentno uvećavaju. Da bi dostigla izvrsnost poslovni sistemi treba da razviju korporativnu kulturu tretiranja zaposlenih kao najznačajnijeg kapitala i da konzistentno obezbeđuju kvalitetnu obuku i ulaganje u obrazovanje zaposlenih.

Obučavanje je jedan od najvećih početnih troškova pri uspostavljanju sistema upravljanja totalnim kvalitetom, i kompanije nerado investiraju u to. I ako se odluče da investiraju u obučavanje, obraćaju veliku pažnju na merenje koristi u odnosu na troškove. Obučavanje i edukacija su postali primarni zadatak odeljenja za ljudske resurse u organizacijama u kojima je uspostavljeno upravljanje totalnim kvalitetom, naročito kada opunomoćeni zaposleni zahtevaju novo znanje i veštine.

Obučavanje generalno podrazumeva: svesnost kvaliteta, vođstvo, projektni menadžment, komunikaciju, timski rad, rešavanje problema, predstavljanje i korišćenje podataka, shvatanje želja kupaca, analizu procesa, uprošćenje procesa, redukciju otpada i ostale činioce koji utiču na efektivnost, efikasnost i sigurnost zaposlenih.

Iz pomenutih razloga organizacije sve više ulažu u obučavanje zaposlenih jer zapravo od rada zaposlenih, a samim tim od njihove informisanosti i obrazovanja zavisi koliko će kvalitetno biti obavljen posao i koliko će organizacija biti uspešna na tržištu. Ovo postaje sve izraženije u uslovima sve jače konkurencije, gde kvalitet postaje razlika između uspeha i neuspeha.

Najbolji pokazatelji da tržište nema milosti i da na tržištu opstaju samo oni koji najbrže odgovaraju promenama na tržištu je trenutna svetka ekonomska kriza. Dok na početku 2009. godine mnogi giganti automobilske industrije beleže drastičan pad prodaje i traže pomoć svojih matičnih država, kako ne bi bankrotirali i povukli celu naciju u propast, u isto vreme Hjundai je zabeležio rast prodaje 50% preko planirane. Razlog za to je što su imali dobro obučene kadrove koji su shvatili problem i ponudili adekvatno rešenje.

Kvalitet organizovanja, kvalitet rada i kvalitet proizvoda javljaju se kao ključni faktori uspešnosti u poslovanju i razvoju preduzeća. Njihova aktuelnost u većini preduzeća posledica je primene standarda serije ISO 9000. Funkcija navedenih standarda nije samo stvaranje organizacionih, tehnoloških, kadrovskih, prostornih i drugih uslova za dobijanje odgovarajućeg atesta. Njihov domašaj je znatno širi: oni treba da se ugrade u koncept organizovanja preduzeća i upravljanja poslovnim procesima. Ključnu ulogu u tome imaju kadrovi, tako da je kadrovska

komponenta u uvođenju sistema kvaliteta posebno značajna. Iz tog razloga određena opredeljenja vezana za kadrove ugrađena su i u standard ISO 9004.

2. SISTEM KVALITETA I ULOGA KADROVA U NJEGOVOM STVARANJU

Obezbeđivanje kvaliteta je prva faza u procesu razvijanja totalnog upravljanja kvalitetom, pod kojim se podrazumeva upravljanje svim direktnim i indirektnim činiocima koji deluju na izlazne elemente poslovnog sistema: proizvode i usluge. Koncept totalnog upravljanja kvalitetom u preduzeću podrazumeva stvaranje sistema kvaliteta, kao jednog od podsistema poslovnog sistema, u okviru koga se upravlja kvalitetom proizvoda i usluga, i to od ideje do korišćenja, odnosno trošenja ili realizacije, zavisno od toga da li je u pitanju proizvod ili usluga.

Sistem kvaliteta čine organizaciona struktura nadležnosti, odgovornosti, postupci, procesi i sredstva za sprovođenje upravljanja kvalitetom. Isti termin se upotrebljava i za skup ulazno-izlaznih veličina koje se posmatraju preko kvaliteta kao njihovih atributa i koje se preko kvaliteta procesa rada transformišu u željene izlaze, odnosno kvalitet proizvoda i kvalitet usluga.

Razvoj sistema kvaliteta je proces koji treba da se permanentno odvija u preduzeću, i to na osnovu razrađenog koncepta i utvrđenog plana i programa. Ključnu ulogu u njegovom razvoju imaju menadžeri, jer su odgovorni za ostvarivanje planiranih poslovnih rezultata.

U stvaranju kvaliteta dominirajuću ulogu imaju kadrovi. Oni su:

- inicijatori svih promena u preduzeću,
- kreatori sistema kvaliteta,
- upravljači tim sistemom,
- kreatori organizacione strukture i organizacionih postupaka,
- neposredni organizatori procesa rada,
- akteri u odvijanju procesa rada,
- kontrolori odvijanja procesa rada i kontrolori kvaliteta proizvoda i usluga,
- nosioci zadatka plasiranja na tržištu određenog proizvoda ili usluge, i dr.

Za obavljanje svih tih aktivnosti njima su potrebna određena znanja, veštine i sposobnosti, kao skup karakteristika kojima se izražava radni potencijal svakog pojedinca. Upotreba tog dragocenog potencijala zavisi od niza organizacionih, ekonomskih, socijalnih, psiholoških i drugih činilaca. Pri tome je posebno značajna uloga motivacije kao psihološkog činioca, koja često predstavlja pokretačku snagu za stvaralačke i druge aktivnosti pojedinca u procesu rada, kao i njegovu pripremu za obavljanje složenijih i odgovornijih poslova prvenstveno putem uključivanja u različite oblike obrazovanja.

Značaj i sadržaj uloge kadrova u stvaranju kvaliteta deteminiše i njihov ukupan tretman u upravljanju razvojem i poslovanjem preduzeća. Iz tog razloga u okviru sistema kvaliteta posebna pažnja se poklanja kadrovima i kadrovskim procesima koji su u funkciji optimizacije kadrovske strukture i ostvarivanja maksimalnog radnog angažovanja zaposlenih u preduzeću. Da bi ostvarili uloge koje su determinisane organizacionim propisima preduzeća, kadrovi treba da imaju odgovarajuću stručnu spremu za rad na radnom mestu. Svi elementi optimalnog profila definišu se u okviru sistematizacije radnih mesta, dok se obezbeđivanje izvršilaca sa potrebnim i poželjnim karakteristikama ostvaruje obavljanjem više kadrovskih procesa: pribavljanjem novih kadrova, njihovim uvođenjem u proces rada, obrazovanjem, pokretljivošću i motivisanjem kadrova za rad i razvoj. Dakle, sistem kvaliteta se ne može obezbediti bez jasne diferencijacije funkcija organizacije i upravljanja kadrovima.

3. STANDARDI SERIJE ISO 9000

I KADROVI

Standardi serije ISO 9000 sadrže veoma mali broj odredbi koje se eksplicitno odnose na kadrove i kadrovske procese. Te odredbe se nalaze u standardu ISO 9004 i obuhvataju uređivanje pitanja iz oblasti: (a) obučavanja, (b) kvalifikacije i (c) motivacije.

Ovim standardom uređeni su pojedini segmenti iz oblasti kadrovske politike i kadrovske funkcije koji treba da doprinesu stvaranju kvaliteta. Navedeni zadaci i procesi nisu dovoljni za razvoj kadrova u sistemu kvaliteta, pa je zbog toga neophodno da preduzeće samostalno projektuje i uvede obavljanje ostalih kadrovskih procesa kojima se obezbeđuje

željeni kvalitet organizovanja i rada, a time i kvalitet proizvoda/usluga.

Obučavanje

Znanja se javljaju kao vrlo značajan činilac procesa rada, pa im je iz tog razloga, u navedenom standardu obučavanja posvećena posebna pažnja. Ovaj kadrovski proces je stavljen prevashodno u funkciju sticanja potrebnih znanja, i to obučavanjem u preduzeću. Obuku mogu da planiraju, programiraju i realizuju stručnjaci za obrazovanje iz preduzeća u saradnji sa poznavacima tehnologije rada na pojedinim poslovima od značaja za stvaranje kvaliteta, ili spoljni saradnici (ako preduzeće nema odgovarajuće stručne kadrove koji sa uspehom mogu da obave postavljene zadatke).

U sklopu obučavanja predviđeno je da se:

- utvrdi potreba za obučavanjem;
- uspostavi metod obučavanja;
- osposobe kadrovi na svim nivoima organizacije;
- posebna pažnja posveti izboru novih kadrova i njihovom osposobljavanju pre raspoređivanja na nove zadatke;
- osposobljavanjem izvršnog rukovodstva obezbedi njihovo shvatanje značaja sistema kvaliteta, postupaka i sredstava neophodnih za njegovo sudelovanje u funkcionisanju tog sistema;
- obezbedi razumevanje postojećih kriterijuma za ocenjivanje efikasnosti sistema od strane izvršnog rukovodstva;
- osposobljavanjem tehničkih kadrova obezbeđuje se povećanje njihovog doprinosa uspehu sistema kvaliteta;
- osposobljavanje ne ograničava samo na kadrove koji su neposredno vezani za kvalitet jer ono treba da obuhvati i kadrove iz drugih organizacionih jedinica (marketinga, nabavke, procesa i tehnologije);
- naročita pažnja posveti osposobljavanju kadrova za rad sa statističkim metodama (kao što su statističko uzorkovanje, prikupljanje i analiza podataka, identifikacija problema, analize problema i korektivne mere);
- obavezno izvrši obuka kontrolora i radnika u proizvodnji za primenu odgovarajućih metoda i veština za obavljanje svojih poslova, tj.

da mogu pravilno da rukuju i instrumentima, alatima i mašinama koje se koriste, čitaju i razumeju odgovarajuću dokumentaciju i shvate obaveze u odnosu na kvalitet i bezbednost na radnom mestu;

- obučenost izvršioca koji obavlja poslove kontrolora ili radnika u proizvodnji potvrđuje odgovarajućim dokumentom; i
- mora predvideti obučavanje kontrolora i radnika u proizvodnji za primenu osnovnih statističkih metoda.

Analizom navedenih stavova može se konstatovati da odredbe standarda ISO 9004 ne sadrže celovit koncept obrazovanja kadrova za kvalitet, niti uređuju sva pitanja iz procesa obrazovanja, odnosno obučavanja za povećanje kvaliteta proizvoda/usluga. Iz tog razloga, a u cilju podizanja nivoa opštih i praktičnih znanja i veština zaposlenih, kao i oblikovanja njihovog radnog ponašanja, potrebno je projektovati odgovarajući model sistema obrazovanja u preduzeću. U okviru tog modela treba razraditi i sve procedure, koje se javljaju kao podloga za odvijanje procesa obrazovanja u pravcu koji je određen kadrovskom politikom preduzeća.

Kvalifikacije

Za uspešno ostvarivanje utvrđenih radnih uloga kadrovi moraju, pored ostalog, da raspolažu i odgovarajućim znanjima i sposobnostima. Veliki deo opštih i stručnih znanja se stiče školovanjem, pa se iz tog razloga stručna sprema smatra jednim od osnovnih uslova za zasnivanje radnog odnosa ili za raspoređivanje na određeno radno mesto. Ona se utvrđuje na osnovu podataka do kojih se dolazi analizom radnog mesta i u funkciji je obezbeđivanja izvršioca koji može samostalno i kvalitetno da obavlja sve poslove na određenom radnom mestu.

Prikaz kadrovske strukture se u većini preduzeća vrši navođenjem podataka o vrsti i stepenu stručne spreme kadrova koji u njemu rade. Ostale komponente radnog potencijala pojedinca (sadržaj radnog iskustva, posebna znanja, sposobnosti, motivisanost za obavljanje određenih poslova i dr.) vrlo retko se prikazuju, prvenstveno zbog toga što mnoga preduzeća ne raspolažu svim tim informacijama. To je posledica nerazvijenosti kadrovske funkcije i nepostojanja adekvatnog kadrovskog informacionog sistema.

Sličan pristup kadrovskoj strukturi sadržan je i standardu ISO 9004, koji u oblasti kvalifikacija predviđa da:

- potrebu za kadrovima koji rade na određenim specijalizovanim poslovima, procesima, ispitivanjima ili kontrolisanjima treba proceniti i na osnovu te procene zahtevati odgovarajuću kvalifikaciju;
- pažnju treba usmeriti i na iskustvo i na pokazanu stručnost kadrova.

Ako se optimizacija kadrovske strukture tretira kao cilj kome se teži sprovođenjem navedene odredbe, onda se pod odgovarajućom kvalifikacijom može podrazumevati samo stepen i smer stručne spreme. Ona se mora posmatrati znatno šire, jer pored stručne spreme (formalne kvalifikacije) treba da sadrži i posebna znanja, sposobnosti i veštine. Svi ti elementi predstavljaju ključne segmente profila potrebnog izvršioca za određeno radno mesto.

Motivacija

Motivacija kadrova za rad i razvoj predstavlja osnovnu pokretačku snagu, koja direktno utiče na njihovo radno angažovanje, rezultate rada, uključivanje u proces obrazovanja i rezultate obrazovanja. Iz tog razloga u upravljanju kadrovima i kadrovskim procesima njoj se posvećuje posebna pažnja.

U oblasti motivacije kadrova standard ISO 9004 sadrži sledeća opredeljenja:

- motivacija kadrova započinje njihovim shvatanjem zadataka koje treba da izvrše i kako izvršenje tih zadataka utiče na ukupne rezultate;
- radnici na svim nivoima moraju da budu svesni uticaja lošeg rada na motivisanost i rezultate drugih radnika, ispunjavanje zahteva kupca, operativne troškove i ukupni ekonomski uspeh preduzeća;
- motivisanje zaposlenih u vezi sa kvalitetom rada ne treba da bude usmereno samo na proizvodne radnike, već i na kadrove u marketingu, projektovanju, arhivi, nabavci, kontroli, ispitivanju, pakovanju i isporučivanju i servisiranju posle prodaje;
- pored menadžmenta u proces motivisanja treba da budu uključeni stručnjaci i ostali zaposleni;
- potreba za kvalitetom treba da se ističe kroz programe obrazovanja i druge načine za podizanje svesti, koji obuhvataju upoznavanje i osnovno podučavanje novoprimitljenih kadrova, obnavljanje znanja i pripremanje

zaposlenih za sprovođenje korektivnih mera i drugih metoda;

- radi podsticanja stvaranja zadovoljavajućeg kvaliteta treba objaviti tačne i konačne rezultate postignutog kvaliteta, koji se mogu pripisati pojedincima ili grupama, da bi radnici i kontrolori na proizvodnim linijama mogli sami da ocene šta postižu kao pojedinci ili kao grupa;
- rukovodstvo treba da oda priznanje radnicima za postignuti nivo kvaliteta.

Prilikom uspostavljanja sistema motivacije zaposlenih u konkretnom preduzeću, treba imati u vidu i činjenicu da na motivaciju za rad utiče niz psiholoških, socijalnih, ekonomskih, organizacionih i andragoških činilaca. Iz tog razloga upravljanje motivacijom kadrova u preduzeću predstavlja veoma složen proces, koji kod nas još uvek nije u dovoljnoj meri proučen. Strane teorijske postavke i iskustva ne mogu se kod nas automatski prenositi iz niza razloga, od kojih su posebno značajni sledeći:

- naša kultura i tradicija izgradili su specifične vrednosne kategorije i model socijalnog ponašanja,
- radno ponašanje većine zaposlenih takođe ima niz osobenosti vezanih za samoupravne odnose, koji su bili dominantni u ranijem periodu društvenog i ekonomskog razvoja,
- mogućnosti za adekvatno ekonomsko stimulisanje zaposlenih, na način kako se to čini u privredno razvijenim zemljama, u većini preduzeća su veoma ograničene,
- sistem upravljanja radom i razvojem kadrova i mnogim preduzećima nije na zadovoljavajućem nivou,
- izgrađivanje korporativne kulture je proces koji tek sada počinje da se razvija,
- rad i stvaralaštvo nisu još uvek dobili pravi tretman u mnogim preduzećima i dr.

Navedene odredbe o motivaciji odnose se prevažno na kadrove koji su direktno uključeni u proces stvaranja kvaliteta proizvoda, odnosno usluga. Njihovom primenom ne može se obezbediti dovoljan stepen motivisanosti zaposlenih. Zato je potrebno obaviti i niz drugih aktivnosti u okviru sledećih kadrovskih procesa: obrazovanja, horizontalne i vertikalne pokretljivosti, plata i drugih oblika materijalne stimulacije za rad, rešavanja stambenih potreba, stvaranja pozitivnih socijalnih odnosa u preduzeću, izgrađivanja adekvatne korporativne kulture, informisanja i dr.

4. IMPLEMENTACIJA STANDARDA

Primenjivanje obaveza iz standarda ISO 9004 vrši se prvenstveno ugrađivanjem odgovarajućih odredbi u normativna akta, donošenjem odgovarajućih organizacionih uputstava i njihovom primenom u praksi. Ključni elementi iz navedenog standarda treba da se ugrade u kadrovsku politiku preduzeća (ciljevi, zadaci, principi i kriterijumi) i normativna akta kojima se ona bliže razrađuje. Ostali elementi, koji se odnose na obavljanje određenih aktivnosti, treba da se ugrade u kadrovske procese. Pri tome treba voditi računa o sveobuhvatnosti određenog kadrovskog procesa, koji treba da sadrži i niz drugih aktivnosti, bez čijeg se obavljanja ne bi mogao ostvariti željeni rezultat.

Za obavljanje svakog pojedinačnog posla u okviru kadrovskog podsistema preduzeća potrebno je propisati odgovarajuću proceduru. Osnovni ciljevi propisivanja procedure su:

- razgraničenje kompetencija u obavljanju određenih poslova i radnih aktivnosti;
- jednoobrazan način izvršavanja poslova i radnih aktivnosti;
- povećanje izvesnosti u ostvarivanju željenih efekata;
- racionalno i ekonomično obavljanje poslova;
- povećanje odgovornosti za kvalitet u obavljanju posla, odnosno radne aktivnosti;
- poštovanje rokova i ostvarivanje planiranog radnog efekta;
- brzo uključivanje novih kadrova u proces rada;
- obavljanje rada u unapred determinisanim uslovima;
- ostvarivanje efikasne kontrole rada i dr.

Osnovne elemente svake procedure za obavljanje određenih kadrovskih poslova, koji pripadaju odgovarajućem kadrovskom procesu, čine:

- ciljevi koji se žele ostvariti sprovođenjem procedure;
- veze sa delovima standarda ISO ili modelom sistema kvaliteta;
- model radnih aktivnosti koje treba obaviti;
- opis radnih aktivnosti;
- subjekti u čijoj je nadležnosti obavljanje radne aktivnosti;

- subjekti sa kojima se sarađuje u obavljanju radne aktivnosti;
- rokovi u kojima treba obaviti određenu radnu aktivnost;
- trajanje radne aktivnosti (ako se može standardizovati);
- pravne, organizacione i druge osnove za obavljanje radne aktivnosti;
- ulazna dokumenta za obavljanje radne aktivnosti;
- izlazna dokumenta za obavljanje radne aktivnosti;
- značaj problema koji se rešava kroz dokument;
- rezultati koji se očekuju sprovođenjem procedure;
- korisnici tih rezultata;
- baze podataka;
- način usvajanja dokumenta;
- način izmene dokumenta;
- oznake i nazivi koji se koriste u dokumentu;
- obeležavanje dokumentacije koja se koristi u projektovanom obavljanju posla; i

- druge informacije od značaja za obavljanje određenog posla.

Dinamika i način uvođenja sistema kvaliteta, kao i efekti njegovog funkcionisanja, u velikoj meri zavise od kadrova. Njihove sposobnosti, znanja, veštine i motivisanost za rad i obrazovanje predstavljaju ključne činioce u uspostavljanju i razvoju sistema kvaliteta. Iz tog razloga obezbeđenje optimalne kadrovske strukture javlja se kao osnovni cilj kadrovske politike preduzeća, čijem ostvarivanju doprinosi niz kadrovskih procesa, a koje se izražavaju u modelu.

5. ZAKLJUČAK

Rešavanje problema planiranja ljudskih resursa znatno je olakšano kada se primenjuju standardi i propisi koji regulišu kvalitet i ponašanje kadrova, kao i njihov razvoj. U stvaranju kvaliteta organizacije dominirajuću ulogu imaju kadrovi koji su obrazovani, ambiciozni, kreativni, odlučni, inicijativni, kvalifikovani i motivisani. Organizacija koja uči je sistem gde pojedinci tog sistema, izgrađuju svoje sposobnosti i veštine.

LITERATURA

- [1] H. Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000.
- [2] O. Delić, *Karakteristike kulture organizacije koja uči*, Zbornik radova, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003.
- [3] D. Ristić, V. Tot, *Organizacija*, Fakultet za menadžment, Novi Sad
- [4] M. Guzina, *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Institut za psihologiju, Beograd, 1988.
- [5] G. Hofstede, *Motivation, leaderships and organizational dynamics*, Summer, 1980.
- [6] J. Jereb, *Organizacija strokovnoga osposobljanja*, M.O. Kranj, 1980
- [7] A. Kranjc, *Motivacija za izobraževanje*, D.E. Ljubljana, 1982.