

SHVATANJE POJMA KVALITET U BOSNI I HERCEGOVINI

THE NOTION QUALITY – HOW IS UNDERSTOOD IN BOSNIA & HERZEGOVINA

Dr Smail Klarić, Mašinski fakultet Univerziteta “Džemal Bijedić” u Mostaru,
Maršala Tita bb, 88 000 Mostar

REZIME

U radu su prikazani rezultati istraživanja koji se odnose na shvatanje pojma kvalitet kod “top” menadžmenta u organizacijama u Bosni i Hercegovini.

Za zemlje u tranziciji posebno je interesantno razmatranje sposobnosti “top” menadžmenta da unaprijedi sistem kvaliteta u organizaciji jer je kvalitet proizvoda i usluge jedan od najvažnijih faktora za uključivanje u međunarodnu podjelu rada.

Ključne riječi: kvalitet, sistem kvaliteta, menadžment

SUMMARY

The understanding of the notion quality among top management staff in Bosnia & Herzegovina is investigated. Some of the results are represented in this paper.

The analyses of capability of top management to ameliorate the Quality System in production and services is of special interest in all societies (countries) in transition, since the quality of products and services is an admission – ticket to the international market.

Key words: quality, quality sistem, management

1. UVOD

Kvalitet proizvoda ili usluge – prema bosanskohercegovačkom standardu (preuzet iz međunarodnih standarda) definiše se kao “ukupnost karakteristika nekog entiteta koje ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe”.

Obično se čini razlika između proizvoda (koji su materijalni) i usluga (koje su nematerijalne). Međutim, postoji težnja da se pojam “proizvod” koristi i za jedno i za drugo. Ova “fuzija”, koja se odnosi na kvalitet, ima svoje razloge postojanja i tu prednost što vodi pojednostavljenju stvari. Proizvodi i usluge su često povezani u ponudi preduzeća.

Nalazimo se u vremenu velikih mogućnosti, ali, također, i ozbiljnih izazova. Svaka organizacija, koja živi od prodaje proizvoda ili usluge, zna koliko njen uspjeh na tržištu zavisi od uspjeha u ostvarivanju zadataka neprekidne optimizacije odnosa: “kvalitet – troškovi – cijena – tehnički napredak”. Kod kvaliteta mjerodavne su kako želje kupca, tako i proizvodi konkurenata, pošto vlastiti proizvodi moraju biti barem istog kvaliteta, ako ne i bolji od konkurentskih proizvoda. Kvalitet nije nadgradnja, nešto što se može kasnije dodati. U preduzeću ne postoje ljudi koji prave proizvod i drugi, koji “prave” kvalitet. Tokom izrade, počevši od projektovanja, pa sve do realizacije, proizvod dobiva sve zahtjevane osobine, drugim riječima željeni kvalitet (ili ih ne dobiva, odnosno ne dobiva ih u potrebnoj mjeri).

Kvalitet je postao ključni dio poslovne politike i pokretačka snaga razvoja privrede u visokorazvijenim zemljama. U novije vrijeme, osiguranje kvaliteta i realizacija politike kvaliteta se ostvaruje kroz sistem potpunog upravljanja kvalitetom / Total Quality Management (TQM). Ovaj sistem predstavlja operativnu radnu strukturu na nivou cijelog preduzeća, koja dokumentovano i efikasno koordinira dejstva radnika, mašina i informacija na najbolji i najpraktičniji način, sa ciljem da proizvede kvalitet koji u potpunosti zadovoljava potrebe kupca, ali i obezbijedi ekonomsku cijenu za ostvareni kvalitet.

Za kvalitet u organizaciji najodgovorniji je "top" menadžment. Postavlja se pitanje kako "top" menadžment u Bosni i Hercegovini shvata pojam kvalitet ? To je predmet ovog rada.

2. ODNOS PREMA KVALITETU

Na osnovu podataka i argumenata iz prošlosti, odnos prema kvalitetu i sistemu osiguranja kvaliteta u Bosni i Hercegovini je bio različit. Neke organizacije, prije svega one koje su radile za namjensku industriju i organizacije koje su izvozile svoje proizvode, imale su ispravan odnos prema kvalitetu. Ostale organizacije, u principu, nisu imale izgrađen odnos prema kvalitetu. Čak i od organizacija iz prve grupe bilo je onih koje su činile razliku u kvalitetu svojih proizvoda namijenjenih za izvoz i za domaćeg kupca, što je nedopustivo. To je rezultat nepostojanja politike i ciljeva kvaliteta, loše osposobljenosti resursa, loše radne i tehnološke discipline. Nesumljivo da su uzroci ovakvog stanja bili vezani za opšte karakteristike privrednog i političkog sistema, koji se, prije svega, odnosio na politički monopol u odlučivanju, posebno u privredi, kao i nedefinisano vlasništvo kapitala. Samo slobodno i otvoreno tržište i jaka konkurencija tjeraju organizacije da poboljšaju kvalitet, a samo je pravi vlasnik motivisan za čiste račune, smanjenje troškova, profit i ostanak u poslu.

Nakon osamostaljenja Bosne i Hercegovine slijedi period rata i devastacije skoro cjelokupne privrede, te uništavanja i prestanka rada većine organizacija. Gube se ustaljena načela privređivanja i ono organizacija što je moglo da radi, radilo je za odbranu zemlje i preživljavanje stanovništva. Takvo stanje je imalo, i još uvijek ima, negativan uticaj na shvatanje pojma kvalitet. Naime, siromaštvo je dovelo stanovništvo u poziciju da potražuje jeftiniju, a ne i kvalitetniju robu i usluge.

Međutim, kako vrijeme prolazi, zapaža se potreba za većim značajem kvaliteta. Naši proizvodi gube primat na domaćem tržištu zbog uvoza kvalitetnijih proizvoda s jedne strane a, sa druge strane, izvoz naših proizvoda nije moguć, jer ne zadovoljavaju tražene zahtjeve kvaliteta. Traženi zahtjevi kvaliteta se dokazuju sistemom kvaliteta, jer kupac neće da mjeri karakteristike proizvoda. On traži da mu to garantuje proizvođač.

Peters je 1988. godine najavio revoluciju u oblasti kvaliteta. To znači dnevnu brigu rukovodstva za kvalitet. Za postizanje tog cilja potrebna je opsjednutost poslom i velika izdržljivost rukovodstva uz sistematsku postupnost. On navodi da je nužno potrebno odrediti kriterije kvaliteta koji se mogu kontrolisati. Sve što se da izmjeriti, obično to i poboljšavamo, i obratno, što nije moguće mjeriti, nećemo poboljšati. Za poboljšanje kvaliteta, Peters predlaže uvođenje multifunkcionalnih timova u kojima su zastupljeni saradnici sa svih važnijih funkcijskih područja. U tim timovima mora biti zastupljen i kupac, jer upravo on određuje šta je važno za kvalitet (Management Zeitschrift, 1988, 408).

Peters konstatuje da vrhunski kvalitet donosi kamate i zbog toga:

- što su kupci, bez obzira na to da li su industrijski ili konačni potrošači, načelno spremni platiti više za bolji kvalitet, posebno vrhunski;
- što se kod saradnika razvija potpuno drugačija motivisanost, ako preduzeće proizvodi vrhunski kvalitet;
- što ni za jedan proizvod nije garantovan trajan uspjeh u kvalitetu.

Činjenica da smo u BiH preduzetništvo i poslovnost u dogovornoj ekonomiji svjesno zanemarivali, ostavila je i svoj pečat na naša razmišljanja. Možemo reći da, pored neznanja iz oblasti savremene organizacije preduzeća, veliku prepreku za uspješnu organizacionu transformaciju preduzeća predstavlja ideološka opterećenost naših rukovodnih i stručnih radnika instrumentima dogovorne ekonomije. U svim procesima krupnih promjena u Bosni i Hercegovini učestvuje upravo kadar koji se školovao i radio u naprijed opisanim uslovima. Postavlja se pitanje shvatanja, prihvatanja promjena i sposobnosti rada tog kadra u promjenama koje su za većinu bile nepoznanica. U nastavku ćemo obraditi neke od elemenata koji mogu da posluže za mjerenje shvatanja pojma kvalitet.

2.1. Odnos prema kupcu

Nezadovoljstvo kupca je često binaran pojam. Kupci su obično ili zadovoljni ili nezadovoljni. Teško ćemo pronaći takve koji su negdje između toga. Nivo zadovoljstva kupca postaje sve viši. Proizvodi koji su na prihvatljivom nivou danas, možda to neće biti sutra, a još manje slijedeći dan. Zbog toga, moramo posebnu pažnju usmjeriti kako udovoljiti zahtjevima kupca. Za podršku strategije na tržište orjentisano prema kupcu potreban je snažan program kvaliteta. Pri tome je nužno razmotriti naviku organizovanog provođenja potrebnog unapređenja kvaliteta. Da bi se takav kvalitet organizovao, potrebno je slomiti mnoge otpore i to je vrlo težak posao. To se ne može postići lijepim pričanjem.

Očekivanja kupca u pogledu porasta kvaliteta rastu mnogo brže od mogućnosti nekih organizacija da taj kvalitet unaprijede do očekivanog nivoa. Za njihove proizvode ili usluge je stvoren jaz između očekivanog i stvarnog nivoa kvaliteta. Neke japanske firme danas postižu velike uspjehe na međunarodnom tržištu prvenstveno zbog toga što su kupci uvidjeli da su svojim proizvodima popunili taj jaz. Napori u masovnoj prodaji, reklamiranju i promociji, bez takve pozitivne reakcije tržišta, odnosno kupca, na kvalitet imaju mali ili nikakav efekat.

Strategija orjentisana prema kupcu traži veću primjenu potpunog upravljanja kvalitetom i bolje razumijevanje onoga što kupac opaža kao kvalitet.

Navedenim preporukama, Peters se suprotstavlja klasičnom marketingu koji razmišlja samo o tržišnim dobitima koje bi se mogle ostvariti na račun drugih. On smatra da savremena trgovina treba drugačiji pristup: stvaranje novih tržišta, strategiju stvaranja novih tržišta sa novim idejama. Organizacije moraju biti spremne na primjenu nove tehnologije, na postavljanje novih mjerila i moraju veoma pažljivo stvarati nova tržišta. Uspijevace samo one organizacije koje u to budu investirala svoje najveće stvaralaštvo i inovativne napore. Organizacije moraju afirmisati novi način marketinškog razmišljanja. Strategija organizacija mora biti koncentrisana na ono šta bi mogla biti, a ne šta jeste. To od organizacija zahtijeva da se afirmišu u tržišnim rafovima kao specijalisti koji su spremni proizvesti vrhunski kvalitet kakav zamišljaju i žele kupci. Tome je potrebno dodati i odličan servis, blizinu kupcima i prisustvo na međunarodnim tržištima. Od životnog je značaja, također, da organizacija obezbijedi zvučno ime kod kupaca, saradnika i nabavljača. (Management Zeitschrift: 1988, 408)

2.1. Kvalitet u razvoju

Prisutna su shvatanja da loš kvalitet nastaje u procesu proizvodnje. Ta shvatanja su apsolutno pogrešna. Istraživanja su pokazala da 80% lošeg kvaliteta nastaje u fazi razvoja proizvoda. Posmatranjem ulaznih informacija i procesa koji su uključeni u razvoj novih proizvoda, otkrivena su zajednička područja neuspjeha, a među njima su, vjerovatno, najvažnija ova četiri:

- a) Pravilno razumijevanje potreba tržišta i zahtjeva kupaca u pogledu karakteristika proizvoda, kvaliteta i prodajne cijene. To znači znati na koji sektor tržišta i prema kojim kupcima se cilja, kakva je moć konkurencije i kakvi bi mogli biti trendovi ubuduće. Ako je saznanje temeljno, tada se ciljevi učinka mogu smjestiti u okvire projektovanja proizvoda.
- b) Podjednako jak osjećaj posjedovanja ili obaveze prema proizvodu od strane svih odjeljenja, naročito razvoja, marketinga i prodaje. Taj osjećaj često nedostaje onda kada se proizvod osmišljava u jednom odjeljenju, a druga ga odjeljenja premalo razumiju.
- c) U mnogim preduzećima postoji izuzetno tehničko rukovodstvo, ali premalo komercijalne povezanosti u prvim fazama uvođenja novog proizvoda. Mnoge se stvari mogu izmijeniti u vremenu između koncepcije i dovršetka detaljnih crteža.
- d) Pogrešno je vršiti projektovanje novog proizvoda za postojeći proizvodni sistem i mašinski park.

Samo ako se obezbijedi interakcija između tehnološke i komercijalne funkcije u poslovanju u ključnim trenucima, kroz razvoj procesa može se obezbijediti uravnoteženi proizvod sa niskim troškovima u momentu kada se proizvod lansira na tržište.

2.3. Uticaj kvaliteta na produktivnost

Područja na kojima kvalitet proizvoda najviše utiče na produktivnost i uspješnost rada su: inženjering proizvoda, informisanje za potrebe upravljanja i proizvodnja. U savremenoj ekonomskoj teoriji, koja se bazira na programima potpunog upravljanja kvalitetom, definisana je produktivnost na sasvim drugi način. Zbog nove tržišne važnosti kvaliteta proizvoda, poslovni pristup strategiji kvaliteta dovodi do fundamentalne promjene u proizvodnim preduzećima u pogledu mjerenja produktivnosti.

U prošlosti, u tzv. proizvodno - orijentisanom pristupu, produktivnost se mjerila, sa "više proizvoda i usluga u odnosu na uloženi rad". Problem je u tome što ovaj način mjerenja produktivnosti uključuje proizvodnju "skrivenih pogona" koja se ne može prodati, ili uključuje proizvode koji su reklamirani i vraćeni sa tržišta, jer je proizvod nesiguran ili nepouzdan u upotrebi.

Danas postoji i u dobro organizovanim preduzećima ono što inženjeri nazivaju "skriveni pogoni", koji imaju od 15 do preko 40% proizvodnog kapaciteta. To su pogoni koji postoje radi dorade nekvalitetnih dijelova ili radi zamjene nekvalitetnog proizvoda na terenu ili zbog ponovnog kontrolisanja i testiranja odbačenih elemenata. Danas ne postoji efikasniji način za povećanje produktivnosti od onih koji proizlaze iz programa kvaliteta koji pretvaraju "skrivenne pogone" u normalne proizvodne kapacitete, pa tako značajan udio porasta produktivnosti preduzeća proizlazi upravo iz tih savremenih programa kvaliteta. (Ishikawa, 1984, str. 17)

U današnjem poslovnom svijetu proizvod lošeg kvaliteta ima negativnu vrijednost prema proizvođaču, bez obzira koliko je u tradicionalnom obliku "proizvodno efikasan". Zbog toga se danas koristi izmijenjen oblik mjerenja produktivnosti. Stvarni oblik "više proizvedenih proizvoda po jedinici uloženog rada", zamijenjen je novom ocjenom produktivnosti u obliku "više proizvoda koji se mogu prodati, koji su visokog kvaliteta i servisa po jedinici uloženog rada". Po ovom novom mjerenju znači da se proizvodi lošeg kvaliteta ne mogu smatrati proizvodom koja ima dobitnu vrijednost.

Vrlo praktičan razlog je taj da je administrativni kadar rapidno povećan u usporedbi s brojem proizvodnih radnika. To znači da su sati koje su ljudi potrošili u razvoju, inženjeringu, rukovođenju i proizvodnom servisu postali bitan sastavni dio poslovne produktivnosti.

Realna osnova produktivnosti je kako radi cijelo postrojenje i proizvodno preduzeće. To je već godinama dio filozofske konverzacije poslovnog upravljanja. Međutim, sve donedavno nisu postajala jaka i realna oruđa poslovnog upravljanja. Kao integralna snaga za poboljšanje produktivnosti kroz preduzeće, savremeni programi potpunog

upravljanja kvalitetom su upravo ta vrsta programa poslovnog upravljanja. Oni stvaraju potencijal za ogromni skok poslovnog upravljanja u poboljšanju potpune produktivnosti.

2.4. Uticaj kvaliteta na rast poslovanja

Danas smo suočeni sa novim uslovima u kojima su kupci i proizvođači zapleteni u potpuno nove probleme, među kojima su:

- vrlo brzi porast proizvodnih troškova, koje postojeće prodajne cijene nisu u mogućnosti pokriti;
- reducirani izvori energije, koji uslovljavaju investicije u nove, mnogo skuplje procese;
- ekonomsko zaoštavanje koje je uslovljeno kombinacijom svih navedenih problema.

Ukoliko se želi ostvariti nivo rasta, ove probleme ćemo morati rješavati znatno efikasnije. Iskustvo nam pokazuje da je rješavanje problema kvaliteta najefikasniji način za uspješnost poslovanja u novonastalim ekonomskim uslovima. Primjena savremenih i efikasnih programa kvaliteta najbolja je investicija koju zemlje i privredna preduzeća mogu provoditi u današnjim uslovima. Dobri programi kvaliteta obezbjeđuju plasman proizvoda i usluga na svjetsko tržište, porast produktivnosti i smanjenje troškova te povećanje dobiti.

2.5. Kvalitet i profit

Kvalitet kao komercijalni pojam široko je prihvaćen posljednjih godina u cijelom svijetu. Kvalitet je u mnogim industrijama integralni dio ukupnog poslovnog procesa. U brojnim preduzećima kvalitet ima dominantno mjesto među karakteristikama kod komuniciranja sa tržištem. Razna istraživanja su pokazala da preduzeća sa visokim profilom kvaliteta imaju veći profit i veći udio na tržištu nego preduzeća sa niskim profilom kvaliteta.

Postići visok kvalitet proizvoda znači zadovoljiti visoke zahtjeve kupca u pogledu karakteristika proizvoda i eliminisati sve vrste gubitaka, a oboje utiče na povećanje profita. To se postiže uvođenjem u organizaciju savremenih programa kvaliteta. Odgovarajući rezultat savremenih programa kvaliteta dovodi do smanjenja ukupnih troškova, a to do povećanja dobiti organizacije.

2.6. Uticaj stručnjaka kvaliteta na inflaciju

Postoje mnoga područja u kojima stručnjaci za kvalitet mogu doprinijeti smanjenju inflacije. Jedno od njih je i područje troškova koji se odnose na kvalitet. U stvarnosti, ne postoje problemi kvaliteta i to je potrebno prihvatiti kao činjenicu, te početi problemima dodjeljivati njihova prava imena kao što su: problemi razvoja, problemi marketinga, problemi transporta, itd.

Kad je ukazano na problem inflacije, onda troškovi koji se odnose na kvalitet postaju glavni doprinos svim problemima "eksplozije" inflacije.

U današnjoj industriji stručnjaci za kvalitet moraju prihvatiti izazov da uzmu aktivno učešće u planiranju i realizaciji propisa i zakona. Industrija, kupci, pa čak i zakonodavne strukture bave se pretjeranim donošenjem propisa i zakona. Najčešće su ti propisi i zakoni neefikasni i teško provodljivi. Radi toga se umanjuje efikasnost rada preduzeća, što je također izvor inflacije.

Za sada je problem inflacije u Bosni i Hercegovini "zaboravljen", pošto finansijsko tržište ne funkcioniše na normalan način. Država ne živi od rezultata rada svog potencijala. Mnogo novca dolazi na neredovan način, putem donacija, pomoći, i na druge načine, a vrlo malo od prodaje proizvoda i usluga, posebno na vanjskom tržištu. Međutim, pitanje je koliko će takvo stanje potrajati.

3. SHVATANJE POJMA KVALITET U BiH

U našem istraživanju se bavimo problemom shvatanja pojma kvalitet u Bosni i Hercegovini, a kvalitet se ostvaruje putem upravljanja kvalitetom. Da bi se upravljalo kvalitetom potrebna je organizaciona struktura, procedure, procesi i drugi resursi. Pošto su naši ispitanici iz različitih sfera privrednih i drugih djelatnosti, naš rad će imati, uglavnom, globalan karakter sa naglašavanjem specifičnosti tamo gdje to budemo smatrali važnim. Sva postavljena pitanja u anketi su se odnosila na kvalitet i sistem kvaliteta, ili one elemente koji imaju uticaj na kvalitet i sistem kvaliteta.

Obavili smo anketiranje 100 organizacija iz cijele Bosne i Hercegovine. Zbog reprezentativnosti uzorka nastojali smo da ispitanici budu približno istog nivoa obrazovanja i položaja u rukovodnoj strukturi organizacija. Ispitanici su, u najvećem broju slučajeva, iz "top" - vođstva (menadžmenta) organizacija.

U Tabeli 1, dati su opšti podaci iz ankete koji su dobiveni obradom podataka.

R. br.	Parametar	Proizv.	Neproizodna				Ukupno	
			Državna	Uslužna	Javna	Σ		
1.	Vlasnički status	državno	30	17	4	12	33	63
		privatno	12	0	8	0	8	20
		mješovito	11	0	6	0	6	17
		ukupno	53	17	18	12	47	100
2.	Veličina (broj uposlenih)	10-50	13	6	11	4	21	34
		51-250	20	10	6	5	21	41
		>250	20	1	1	3	5	25
3.	Kvalifikaciona struktura ispitanika	mašinstvo	25	9	3	2	14	39
		ekonomija	4	1	5	3	9	13
		građevina	6	0	1	1	2	8
		elektroteh.	3	1	2	2	5	8
		tehnološki	9	1	3	2	6	15
		org. rada	1	1	1	0	2	3
		polj. i šum.	1	2	1	1	4	5
		ostali	4	2	2	1	5	9
4.	Prosječan radni staž (godina)	24	18	24	25	22	23	

Tabela 1.: Opšti podaci

Kako se vidi iz Tabele 1, od 100 anketiranih organizacija, proizvodnih je 53, a neproizvodnih je 47. Od neproizvodnih organizacija 18 je uslužnih, 12 je iz oblasti javnih djelatnosti (obrazovanje, zdravstvo, javna preduzeća), a 17 organizacija obavlja poslove organa državne uprave. Od ukupnog broja anketiranih organizacija, 63 je u državnom, 20 u privatnom i 17 u mješovitom vlasništvu. Po veličini, odnosno broju uposlenih, anketirane su 34 organizacije sa 10 do 50 uposlenih (minimalan broj uposlenih 10), 41 organizacija sa 51 do 250 uposlenih i 25 sa preko 250 uposlenih.

Mi smo u dijelu 2. ovog rada opisali kakvi bi trebalo da budu odnosi prema kvalitetu u određenim segmentima. Ako menadžeri i uposleni u našim organizacijama postupaju po principima koje smo opisali, možemo zaključiti da je shvatanje pojma kvalitet u BiH zadovoljavajuće i da ćemo sve zaostatke u ovoj oblasti, u odnosu na svijet, lako savladati.

Ipak, da bismo došli do definitivnog zaključka o shvatanju pojma kvalitet u Bosni i Hercegovini, iznijecemo nekoliko zapažanja dobivenih iz rezultata provedene ankete.

Napomenimo ponovo da je anketu popunjavao uglavnom "top" - menadžment u organizacijama koje su anketirane. Naš cilj je bio da saznamo kako shvataju kvalitet u Bosni i Hercegovini, upravo oni koji bi morali da budu kreatori kvaliteta i sistema kvaliteta u svojim organizacijama.

R.br.	Parametar	Proizv. %	Neproizvodna				Ukupno %
			Državna	Uslužna	Javna	Σ (%)	
1.	Vanjski faktori	46	50	48	52	50	48
2.	Unutrašnji faktori	54	50	52	48	50	52

Tabela 2.: Uticaj unutrašnjih i vanjskih faktora kvaliteta u BiH

Ne ulazeći, trenutno, u razloge odgovora, 48% ispitanika (Tabela 2) smatra da su veći uzroci nedovoljnog kvaliteta u njegovoj organizaciji koji su prouzrokovani vanjskim faktorima i na koje oni ne mogu da utiču, dok 52% ispitanika smatra da su to unutrašnji faktori na koje bi organizacije mogle da utiču. Navešćemo još neke podatke koji su dobiveni istraživanjem.

R. br.	Parametar	Proiz	Neproizvodna				Ukupno	
			Državna	Uslužna	Javna	Σ		
1.	Savremenost organizacije	da	36	9	10	2	21	57
		ne	17	8	8	10	26	43
2.	Sposobnost menadžmenta	da	49	9	14	9	32	82
		ne	4	8	4	3	15	18
3.	Naziv funkcije kvaliteta	kontrola	16	0	3	1	4	20
		služ-sektor	18	2	5	2	9	27
		predstavnik	11	1	1	1	3	14
		ostalo	0	0	0	0	0	0
		ne postoji	8	14	9	8	31	39
4.	Podređenost funkcije kvaliteta	proizvodnji	6	0	1	0	1	7
		tehničari	5	0	0	0	0	5
		komercijali	0	0	2	1	3	3
		generalnom	38	2	9	4	15	53
		predsjedniku	3	2	1	1	4	7
5.	Razvijenost opšteg inf. sistema	da	11	6	11	2	19	30
		ne	15	3	2	4	9	24
		u dijelu	27	8	5	6	19	46
6.	Metrologija	vlastite	3	1	2	0	3	6
		tuđe	22	2	4	1	7	29
		ne koristi	16	8	3	1	8	24
		nema potrebe	3	8	8	3	19	22
		vl. i tuđe	9	2	0	2	4	13

Tabela 3.: Podaci o funkciji kvaliteta u organizacijama

Kako se vidi iz Tabele 3, na postavljeno pitanje u Anketi: da li je preduzeće i ustanova organizovano po savremenim principima organizacije - 57% ispitanika se izjasnilo da jeste, mada to ne izgleda po informacijama koje su dali kroz odgovore na naredna postavljena pitanja. Također, 82% ispitanika je odgovorilo da ima sposoban menadžment za uvođenje sistema kvaliteta, ali, iz daljih odgovora oni to sami demantuju. Razlog ovom, najvjerovatnije, leži u činjenici što je velika većina ispitanika iz "top" - menadžmenta organizacija koje su popunile anketne upitnike.

Oni to demantuju i kroz odgovor u vezi sa nazivom funkcije kvaliteta u organizaciji, jer im funkcija kvaliteta još uvijek nosi stari naziv - kontrola (20%) ili je nemaju uopšte (39%). Podređenost funkcije kvaliteta uglavnom je ispravna, jer je 15% ispitanika navelo da im je funkcija kvaliteta podređena rukovodiocu proizvodne, tehničke ili komercijalne funkcije što nije dobro rješenje, a ostali su naveli da je podređena generalnom direktoru ili predsjedniku, u zavisnosti od vrste organizacije. Iznijeli smo rezultate ispitanika. Bilo bi interesantno istražiti koliko naši rukovodioci zaista upražnjavaju od zadataka upravljanja kvalitetom.

R. br.	Parametar	Proizv.	Neproizvodna				Ukupno	
			Državna	Uslužna	Javna	Σ		
1.	Uspješnost organizacije	uspješna	26	10	10	9	29	55
		srednje uspješ.	14	4	4	3	11	25
		niže uspješna	7	2	3	0	5	12
		neuspješna	6	1	1	0	2	8
2.	Otežanost prodaje	vanjsko	20	2	4	0	6	26
		domaće	2	1	1	1	3	5
		djelimično	23	3	6	2	11	34
		ne	8	11	1	9	21	29
3.	Razvijenost svijesti o kvalitetu	dobro razv.	16	0	4	5	9	25
		razvijena	21	9	9	3	21	42
		tek zadovolj.	14	6	4	3	13	27
		nerazvijena	2	2	1	1	4	6
4.	Obrazovanje za kvalitet	menadžment	11	1	8	4	13	24
		u sl. kvaliteta	21	2	5	3	10	31
		svih	22	1	4	0	5	27
		niko	9	13	1	5	19	28
5.	Učestalost rasprave o kvalitetu	svakodnevno	4	0	2	1	3	7
		sedmično	14	0	3	1	4	8
		mjesečno	14	1	3	2	6	20
		povremeno	14	2	9	3	14	28
		nikako	7	14	1	5	20	27
6.	Ponašanje menadžmenta	ponaša se	34	2	10	4	16	50
		ne ponaša se	5	8	2	2	12	17
		ponekad	14	7	6	6	19	33

Tabela 4.: Uspješnost organizacija

Kako se vidi u Tabeli 4, samo se 8% ispitanika izjasnilo da je njihova organizacija neuspješna u poslovanju, a sve ostale organizacije su navele da su uspješne (55% - uspješne, 25% - srednje uspješne, 12% - uspješne na nižem nivou uspješnosti). Ako im je organizacija "uspješna", kako onda da nemaju novca za uvođenje sistema kvaliteta. Ove informacije demantuju sposobnost menadžmenta u organizacijama ili menadžeri smatraju da je organizacija uspješna ako postoji.

Zabrinjava i činjenica što se 63% (34% - djelimično i 29% - ne otežava) organizacija izjasnilo da im nedostatak sistema kvaliteta samo djelimično otežava njihovom prodaju proizvoda i usluga ili im uopšte ne otežava prodaju, a samo 26% da im je otežana prodaja na vanjsko tržište, dok kod ostatka od 5% ispitanika nedostatak sistema

kvaliteta ima uticaja na njihovu prodaju proizvoda i usluga i na domaćem tržištu. Izuzmemo li iz razmatranja određen broj neproizvodnih organizacija (nismo istražili ovaj parametar) koje plasiraju svoje proizvode samo na domaćem tržištu, možemo zaključiti da vjerovatno približno ovoliki procenat organizacija nije ni pokušao da proda svoju "robu" tamo gdje bi trebalo da imaju velik interes za to.

Samo se 6% ispitanika izjasnilo da u njihovim organizacijama nije razvijena svijest o kvalitetu kod uposlenih, 94% se izjasnilo da je svijest o kvalitetu uposlenih razvijena (25% - doru razvijena, 42% - razvijena, 27% - tek zadovoljava). Tako visoke ocjene o razvijenosti svijesti o kvalitetu kod uposlenih ne bi se usudile da daju mnoge organizacije koji su svjetski lideri kad je u pitanju kvalitet.

U 27% organizacija menadžment uopšte ne raspravlja o kvalitetu, a u 28% organizacija raspravlja povremeno. Zabrinjava podatak da se u 17% organizacija menadžment ne ponaša u skladu sa utvrđenim zaključcima u odnosu prema kvalitetu, a u 33% se ponaša ponekad u skladu sa utvrđenim zaključcima. Oba slučaja su identična, jer jedno od osnovnih menadžerskih pravila ponašanja je "realizacija odluka i planova". Menadžer koji to ne upražnjava nema šta da traži u tom poslu.

4. ZAKLJUČAK

Na osnovu gore iznesenih podataka, na uzorku koji se, u našim uslovima, može smatrati natprosječno kvalitetnim, s obzirom da je rađen u organizacijama koje prednjače i po proizvodnji i po pogledima u odnosu na kvalitet mogu se, po pitanju shvatanja pojma "kvalitet", iznijeti slijedeće ocjene:

1. Mišljenja su da se sistem kvaliteta može brzo uvesti u svaku organizaciju, zaboravljajući raspad tržišta bivše SFRJ, demotivisanost i veliku fluktuaciju najstručnijih kadrova i dolazak na njihovo mjesto ljudi koji ta mjesta suštinski ne mogu pokriti zbog svoje neobučenosti. Niko ne zna šta ne zna. Niko ne sagledava šta nam kadrovi iz oblasti kvaliteta ne znaju. Svi kao nešto rade na ovom planu.

2. Dugi niz godina volontarizam u centrima moći u državi i preduzeću imao je odlučujući uticaj na razvoj i podržavanje takvog razvoja kroz mehanizme države (motivacija za izvoz, peglanje kroz domaće tržište i sl.). Rezultat toga je i nepostojanje ili zakržljalo mnogih funkcija od kojih bitno zavisi kvalitet. Promjena takve prakse je bolna ali i neminovna za tržišnu privredu i opstanak naših preduzeća i institucija.

3. Mnoga preduzeća, a posebno javna i javne institucije, ne shvataju šta je sistem kvaliteta i da trebaju odmah da krenu u obuku o kvalitetu. Navika da se ovako radi i da treba koristiti konsultantske usluge ne postoji u ogromnoj većini naših organizacija. Mnogi su spremni da drugim preporuče konsultante, a ne smatraju da bi stručni konsultanti trebali i njima.

4. Mnogi smatraju da je dovoljno posjedovati napisanu dokumentaciju saglasno usvojenom modelu sistema kvaliteta, zanemarujući resurse, organizaciju i pozitivnu praksu.

5. "Top" - menadžment najčešće ne shvata svoju pravu ulogu i prepušta predstavniku rukovodstva za kvalitet ili šefu tima za uvođenje sistema kvaliteta svu problematiku, sa smanjenim šansama za uspjeh čitavog projekta. Neki smatraju da se certifikat može kupiti, a neki uopšte i ne znaju da im sve to treba.

6. Potrebno je raditi na stvaranju pokreta za kvalitet, jer je to svjetski izazov i svi koji žele da budu uspješni u svjetskoj utakmici moraju aktivirati sve svoje segmente da bi

ostvarili razvoj koji se naslućuje. U uslovima sistema kvaliteta gdje se susreću veoma složeni i obimni zadaci koji zahtijevaju multidisciplinarnost, nužno je potreban timski rad. Menadžeri moraju znati da djeluju u tim uslovima, znajući činjenicu da nisu svi pojedinci podjednako sposobni za timsku saradnju.

Dok u Bosni i Hercegovini nedovoljan broj poznavalaca kvaliteta razgovara o načinima unapređenja kvaliteta, kvalitet rada i življenja je ugrožen na svakom koraku. Činjenica je da su mnogi kolektivi, u prijeratnom periodu, svoju djelatnost obavljali na području čitave BiH i šire i da je rat učinio nesagledive posljedice na privredu, infrastrukturu i ostale potencijale držve.

Kvalitet i inovativnost bosanskohercegovačkih proizvoda je na jako niskom nivou i ne zadovoljava zahtjeve iz propisa za sigurnost, zaštitu zdravlja i okoline, tako da imamo vrlo malo proizvoda za svjetsko tržište. Na svjetsko tržište se izvoze uglavnom sirovine i proizvodi niskog nivoa finalizacije ili usluge uz nisku cijenu rada. Neobnovljivi prirodni resursi se ne štede, a resursi u državnom sektoru se ne koriste efikasno. Međutim, ovakvo stanje traje već duže vremena, a da nema vidljivih pomaka. Jedan broj preduzeća je prinuđen da pravi svoje projekte koji nisu uvijek racionalni. Niko im u tome ne pomaže. U državi nedostaju integracioni faktori koji su neophodni za razvoj jedne zemlje. Time se dijeli ekonomija u jednoj državi.

5. LITERATURA

- /1/ Feigenbaum A. V.: Total Quality Control, Mc Grow – Hill Book Company, New York, 1983
- /2/ Ishikawa K.: Kako celovito obvladovati kakovost, Tehniška založba Slovenije, 1987
- /3/ Klarić S.: Prilog unapređenju kvaliteta u Bosni i Hercegovini (d disertacija), Mostar, 1999
- /4/ Omanović M.: Uvod u Total Quality Management, TRAEQS.BIS, Biro intelektualnih usluga i Željezara Zenica, Zenica, 1996
- /5/ Todorović Z.: Upravljanje ekonomikom kvaliteta, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 1997