

POLITIKA, CILJEVI I STRATEGIJA KVALITETA KAO PREDUSLOV EFIKASNOG SISTEMA KVALITETA

POLICY, GOALS, AND STRATEGY OF QUALITY PREREQUISTE FOR EFFECTIVE QUALITY SYSTEM

**Mr.Mirsad BEGIĆ, dipl. inž. maš.
ENERGOINVEST - Sarajevo**

REZIME

Dosadašnja praksa u razvoju i uvođenju Sistema kvaliteta, pokazuje da se u tom složenom poslu često prilazi formalno, nastojeći, prije svega udovoljiti zahtjevima standarda ISO 9000 (ff). Osnovni cilj u takvom pristupu je dobijanje certifikata, a kao rezultat obično imamo "paralelan", a ne integrisan sistem kvaliteta, u ukupnom menadžment sistemu.

Da bi smo prevazilazili takvu praksu i u konačnom imali više koristi, od napornog i kompleksnog posla uvođenja sistema kvaliteta, istom moramo pristupati planski i suštinski.

To ćemo efektivnije postići ukoliko imamo definirane:

Viziju, misiju, politiku, ciljeve i strategiju kvaliteta.

U radu se nastoji skrenuti pažnja na negativnu praksu, te pomoći čitaocu, da lakše shvati suštinu ovih nekoliko temeljnih pojmova, kako bi iste mogao definisati i slijediti u vlastitoj organizaciji.

Ključne riječi: kvaliteta, sistem kvaliteta, vizija, misija, politika, ciljevi i strategija

SUMMARY

Former practice in the development and in the establishment of quality system, shows that to this complex job the people usually approach formally, hoping before all, to satisfy the requirements of standards ISO 9000 (ff). The basic goal in such approach is the receiving of certificate for its own quality system, what it is in general "parallel" and not integrated system in the entire system of organization.

In order that we could surpass such practice, and finally to be able to have more profit from hard and complex labour by introducing the quality system and it showed to be necessary to approach to very same from the beginning according to a plan and essentially.

We shall achieve this more efficiently, insofar as we have defined: a vision, a mission policy, goals and quality strategy

In the professional work the people make efforts to draw the attention on the practice and to help reader, to present-day, to realize easier the essence of those some fundamental ideas, in order that he could define the same and follow in the own organization.

Key words: quality, quality system, vision, mission, policy, goals, strategy

1. UVOD

Svaki poslovni sistem (ili organizirana grupa ljudi) koji želi efikasno i efektivno obavljati određenu grupu poslova i biti pouzdan partner, treba da ima definiran svoj identitet, te definirane i usklađene; viziju, misiju, strukturu, politiku, ciljeve i strategiju kao osnovne planove i smjernice u provođenju svoje djelatnosti odnosno ostvarenju svojih i/ili društvenih ciljeva i interesa.

Treba dakle u svakom trenutku vladati situacijom i znati: Šta smo i ko smo? Šta želimo? Šta možemo? Kako to najefikasnije i najefektnije uraditi?

Na taj način se uposlenicima na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture daju smjernice za rad, i istovremeno, ohrabruju i motiviraju za djelovanje, razmišljanje i odlučivanje u okvirima svojih poslova, odgovornosti i ovlaštenja.

Ako kvalitet, njegovo upravljanje te kontinuirano unaprjeđivanje, shvatimo kao suštinski element uspješnog rada i funkcionisanja jedne organizacije (kako je to u razvijenom svijetu odavno prihvaćeno) onda se kao logičnom, nameće potreba definiranja i međusobne usklađenosti: vizije, strukture, misije, politike, ciljeva i strategije kvaliteta.

Sa druge strane, kad je riječ o razvoju i uvođenju sistema kvaliteta, kao osnovnog menadžment alata, tačkom 4.1. standarda ISO 9001, 2, 3, od posloводства se traži da ima dokumentiranu politiku i iz nje proizašle ciljeve kvaliteta, te da osigura njeno provođenje i redovno preispitivanje (najmanje jednom godišnje) ostvarenja ciljeva, odnosno efikasnosti uspostavljenog sistema kvaliteta. Analizirajući dosadašnju praksu u pristupu razvoju i uvođenju sistema kvaliteta u BiH, pa i šire (inicijativa za reviziju ISO 9001:2000) nameće se zaključak da u ovom domenu ima dosta lutanja i formalizma, odnosno problema, čije su posljedice:

- nema prave baze i okvira za izgradnju i implementaciju sistema kvaliteta, primjernog stvarnoj situaciji i potrebama organizacije;
- pristup je dosta formalnog karaktera, težeći zadovoljenju osnovnih zahtjeva standarda, pa kao rezultat imamo sistem koji nedovoljno služi unaprijeđenju postojećeg stanja, a ponekad postoji i kao sam za sebe – sistem paralelan stvarnom poslovnom i menadžment sistemu;
- nema jasno definirane politike, ciljeva i strategija organizacije;
- nema suštinski motiviranog kadra za dalje unaprjeđenje kvaliteta, jer nema jasnih ciljeva, kontrolnih tačaka, te mehanizama mjerenja i popravljivanja nađenog stanja;
- loša "klima" pa i konfliktne situacije u razvoju i provođenju sistema kvaliteta;
- rezultati dugog i kompleksnog posla (na razvoju i implementaciji sistema kvaliteta) nisu primjereni ukupnim ulaganjima i angažovanjima;
- umjesto na početku, na kraju posla se postavljaju pitanja kao što su:
 - Zbog čega nam treba ovaj sistem kvaliteta?
 - Kad će se vratiti u njega uložena sredstva?
 - Šta dalje raditi i kako sistem održati u "životu"?

Kao ilustracija može poslužiti izjava jednog poznanika koju mi je iznio prilikom mog prisustva promociji Certifikata za Sistem kvaliteta u njegovoj organizaciji;

"Aktivno sam učestvovao u izgradnji i implementaciji ovog našeg sistema, koji je eto završio i uspješnom certifikacijom, ali to više nikad ne bih radio, jer mi je to bio samo dodatni napor, a malo toga se suštinski promjenilo u načinu našeg rada i poslovanja".

2. OPIS PROBLEMA

U čemu je glavni (suštinski) problem?

Razvoju i uvođenju sistema kvaliteta, često se prilazi formalno, pa čak i sa jednim jedinim ciljem, da se dobije certifikat i isti koristi u marketinške svrhe, bilo organizacije (preduzeća) bilo nakog ili nekih pojedinaca.

Sto se tiče suštinskih (kvalitativnih) promjena, uglavnom se, uspjeva efikasno primjeniti one elemente (zahtjeve) standarda čijom se primjenom ne zadire značajnije u glavni – poslovni “menadžment sistem”.

U pripremama za razvoj i uvođenje sistema kvaliteta, najčešće se startuje sa uobočajenim – standardiziranim programima, vrše se i neke obuke kadrova (kao za pisanje dokumenata sistema kvaliteta ili interne auditore) ali rijetko, kako poboljšati postojeću praksu u pojedinim segmentima rada i poslovanja.

Na česta pitanja zašto to i to, treba raditi tako i tako, rijetko se traži i dobija stručan i suštinski odgovor. Umjesto toga, odgovori su u stilu, to jednostavno zahtjeva standard XY. Glavninu aktivnosti na razvoju i uvođenju sistema, obavlja odgovorna osoba za sistem kvaliteta (samostalno ili uz pomoć nekoliko saradnika entuzijasta), da bi nakon obavljenog iscrpljujućeg posla, razmišljao (priželjkivao), promjenu radnog mjesta ili promjenu organizacije (preduzeća).

Uz sve ovo, tu su i razni “priučeni” konsultanti koji su završili nekoliko kurseva (za pisanje dokumentacije ili za interne auditore) ili u najboljem slučaju uz pomoć konsultanata (neke strane firme) vodili ili učestvovali u razvoju sistema kvaliteta u svom preduzeću. Smatrajući se “zrelim” i kompletnim za davanje savjeta – konsultanskih usluga drugima, oni najčešće nesvjesno doprinose svemu što je naprijed rečeno.

Kad razmišljamo o uzrocima ovakvog stanja, slijedi konstatacija da se prije svega radi o želji posloводства da što prije dođe do certifikata i zadovolji sve prisutnji (obavezan) zahtjev kupca /tržišta.

Paralelno tome, imamo i nedovoljna znanja, kojih posloводство u najčešćem nije svjesno, uporno se držeći tradicionalnog shvatanja kvaliteta. Otud i ne može biti pravog – suštinskog pristupa u kome se polazi od; detaljnog utvrđivanja i analize sadašnjeg stanja kvaliteta procesa, proizvoda, usluga te poslovnog menadžment sistema; potreba za unaprijeđenjem tog stanja; projekcija budućnosti, dinamike i strategije za postizanje planiranog.

Nakon svega, opravdano se nameće pitanje, pa kako je u ovakvim okolnostima moguće sistem certificirati i odgovoriti na nezaobilazno pitanje auditora, vezano za mjerenje i ocjenu efikasnosti uspostavljenog sistema kvaliteta.

Naravno, odgovor je pozitivan, dakle moguće je, pošto se uglavnom uspjeva udovoljiti formalnim zahtjevima standarda i osigurati prolaznu ocjenu.

Nažalost, organizacija ostaje u uvjerenju da je uradila pravi posao, međutim “na kratko”, pošto nakon par mjeseci dolaze redovni interni auditi i nadzorne posjete predstavnika certifikacionog organa, kad ponovno treba dokazivati efikasnost svog sistema. Pošto više ne “prolaze” formalni odgovori, jer sistem već dovoljno dugo postoji moguća je posljedica (posebno kad je ISO 9001:2000 u pitanju) oduzimanje certifikata.

3. KAKO PREVAZILAZITI OVAKVU PRAKSU

Pošto praksa pokazuje da certificirane organizacije vrlo često, nakon izvjesnog perioda, postepeno ulaze na “pravi kolosijek”, pitanje je, kako da to rade od samog starta razvoja i uvođenja sistema kvaliteta, ne gubeći dragocjeno vrijeme, a često i tempo u motiviranosti uposlenih za angažovanje na ovim poslovima.

S druge strane, imamo na pomolu novu reviziju ISO 9001:2000, koja upravo insistira na principima suprotnim od opisanih. Vrijeme je početi se pripremati za njenu primjenu.

Kako u svemu tome postupati i odakle početi?

U uvodu ovog rada, naglasili smo, da svaka ozbiljna organizacija (ili grupa udruženih osoba), želi li pouzdan uspjeh u svojim poslovima, mora imati definirane i realizirane strateške planove izražene kroz: viziju, misiju politiku, ciljeve i strategiju. U svakom od njih (ili kao posebni dokumenti) moraju se naći poglavlja koja se odnose na kvalitet odnosno sistem kvaliteta (ako je isti u pitanju). Tek nakon definiranja takvih planova, pristup razvoju i uvođenju sistema kvaliteta, odnosno generalno ovladavanju i unaprijeđenju kvaliteta ima svoj puni i pravi smisao.

Još je davnih vremena Aristotel rekao:

“Dobro svuda i na svakom mjestu, zavisi od ispunjenja dva uslova:

1. pravilnog utvrđivanja konačnog cilja.
2. pronalaženja odgovarajućih puteva i sredstava koji vode konačnom cilju.”

Definiranje vizije, misije, politike, ciljeva i strategije, nije nimalo lak i jednostavan posao. Treba vladati odgovarajućim znanjima, vlastitom situacijom, dešavanjima u okruženju i tržištu, biti vizionar. Problem postaje još kompleksniji zbog toga što je vrlo teško dati univerzalne definicije i upute koje se mogu upotrijebiti za svaku organizaciju i u svim prilikama.

S tim u vezi, cilj ovog kratkog rada, nije davanje univerzalnih definicija ili uputa, nego motiviranje na razmišljanje o potrebi promjene prakse i pristupa problemima unaprijeđenja kvaliteta (posebno kad je riječ o razvoju i uvođenju sistema kvaliteta).

Težeći tom cilju, u nastavku se navode osnovne odrednice sa po nekoliko primjera za svaki od pomenutih pojmova, koji će nadam se, pomoći čitaocu i našim menadžerima da iste lakše razumiju i definiraju za svoje specifične uslove i potrebe.

Svaki posao, ili skup aktivnosti negdje u pozadini ima neku ili nečiju viziju (koja u najčešće nije izražena u pisanoj formi ali je sigurno da u nekom obliku postoji u nečijoj glavi).

Vizija je plan kojim organizacija sagledava sebe u “sutrašnjici” i koristi joj kako bi se blagovremeno pošla pripremati za ta vremena. U tom sagledavanju svaki organizacioni dio ili funkcija dobija usmjerenja, na bazi kojih odgoavarajući nivo menadžmenta sagledava svoju ulogu i razrađuje vlasite planove i programe. U centru svega je poslovni proces na čijem početku i kraju je kupac./1/

“Vizija se može uporediti sa polarnom zvijezdom. Karavan u pustinji u kojoj se okolina stalno mijenja, orijentiše se prema zvijezdanom nebu. Zvijezde nisu cilj putovanja, ali su sigurna orijentacija za put u oazu.”/2/

Slijedeći primjeri služe lakšem razumijevanju:

- Vizija kompanije Daimler Benz je:

“Ova organizacija u buduće treba da bude integrirana kompanija prijevoznih sredstava koja će obuhvatiti cestovna vozila, željeznice i letjelice”.

- Izjava Generalnog direktora o viziji jedne firme glasi:

“ Ja vjerujem da će naše firme kroz proces kontinuiranog unaprijeđenja kvaliteta uz sve druge napore, dostići nivo međunarodne konkurentnosti, sa prepoznatljivim prednostima na svjetskom tržištu” /8/

Vizija kvaliteta se često definira i kao društveni i /ili cilj jedne organizacije, u kome su:

- korisnici /kupci potpuno zadovoljni,
- uposleni dobro obučeni, motivirani i “uigrani”,
- organizacije efikasno upravljane,
- raspoloživi resursi se dobro koriste,
- uposleni usmjereni na aktivno učestvovanje u osiguranju potpune konkurentnosti putem kontinuiteta inovativnosti i kreativnosti./4/

Kad smo definirali orjentire za našu “sutrašnjicu”, potrebno je definirati ključne aktivnosti i ciljeve (misiju) na putu, ili putevima, ostvarenja naše vizije.

Misija (neki autori je označavaju i kao svrha) organizacije je opis (iskaz) temeljne funkcije ili zadatka neke organizacije ili bilo kog njenog dijela.

“Tako bi misija jednog privrednog preduzeća bila proizvodnja i distribucija dobara i usluga, a misija policijske službe, zaštita sigurnosti ljudi i njihovih dobara. Misija univerziteta je obrazovanje kadrova i istraživanja u različitim oblastima, a misija sudova tumačenje zakona i njihova primjena”. /8/

Misija se često definira i kao određeni skup ciljeva, koji imaju oslonac u društvenim vrijednostima, posebno u: profitabilnosti, poslovnoj izvrsnosti, te ispunjenju visokih očekivanja svih zainteresiranih strana jedne organizacije. /1 /

Njome se utvrđuju glavna interesna područja organizacije (proizvodi, procesi, usluge, tržišta, tehnologije, obrazovanje i sl.), te obim i krajnji domet njihovih primarnih vrijednosti.

Savremena misija kvaliteta orijentirana je ka skladnom unaprijeđenju ukupnih performansi organizacije, sa ciljem osiguranja poboljšanih vrijednosti za svaku zainteresiranu stranu, na bazi osiguranja poboljšanog tržišnog uspjeha. /6/

U tom kontekstu, osnovne odrednice misije kvaliteta bi mogle biti:

- kreiranje uslova za postizanje promjena unutar organizacije, u cilju poboljšanja performansi biznisa, putem jačanja uloge menadžmenta u strategiji kvaliteta
- podržavanje menadžera na svim nivoima i u svim dijelovima da ubrzaju proces uključivanja kvaliteta u sve procese organizacije, kao ključnog faktora za postizanje ukupne konkurentne sposobnosti i posebnih tržišnih prednosti
- podsticanje i pomaganje svih segmenata našeg društva, da u okviru svojih nadležnosti i odgovornosti, ubrzaju procese unaprijeđenja kvaliteta i podizanja nacionalne kulture kvaliteta kao (preduslov integracije u razvijeni svijet) /9/

Izjava o misiji kvaliteta, neke organizacije (xy) u najkraćem bi glasila:

“Organizacija će težiti zadovoljenju kupca, stalnom isporukom proizvoda /usluga visokog kvaliteta (najmanje istog kao što je konkurentski), projektovanih da u potpunosti ispune zahtjeve i očekivanja kupca po konkurentnim cijenama, te efikasnoj podršci nakon prodaje.” /8/

Kad je definirana misija, slijedi definiranje politike organizacije.

Politika je izjava TOP – menadžmenta kojom se propisuju mjere i svjesni uticaji TOP – menadžmenta na aktivnosti i odluke koje će se poduzimati tokom realizacije vizije i misije u svrhu dostizanja postavljenih ciljeva. /1/

U tom smislu politika treba da bude okvir, ali i poticaj – ohrabrenje svih uposlenika za slobodna djelovanja i odlučivanja koja su u funkciji ostvarenja ciljeva kvaliteta te zadovoljenja potreba i očekivanja kupca. Sa druge strane, ona treba pomoći da se pitanja rješavaju prije nego postanu problem, a kod pojave problema, analizu situacije radi utvrđivanja uzroka njihovog pojavljivanja.

Definiranje politike kvaliteta, u mnogome zavisi od specifičnosti same organizacije i namjera (težnji) posloводства u integriranju kvaliteta u poslovne procese, kao ključnog faktora za ukupni uspjeh organizacije.

U tom kontekstu posloводство bi se svojom politikom kvaliteta trebalo odrediti (u obliku kratkih izjava) po slijedećim bitnim elementima:

- kvalitet usmjeren na kupca /potrošača/ tržište/konkurente,
- šta kvalitet znači za uspjeh organizacije,
- dodjela odgovornosti i ovlaštenja za kvalitet,
- svijest o kvalitetu i potrebi za kontinuiranim unaprjeđenjima,
- troškovi kvaliteta kao mjera efikasnosti sistema kvaliteta,
- gdje kvalitet nastaje i ko sve učestvuje u njegovom osiguranju,
- odnosi i komunikacije sa kupcima i dobavljačima (bilo internim bilo eksternim),
- obrazovanje i osposobljavanje za kvalitet na svim nivoima organizacione strukture,
- zaštita životne sredine,
- preispitivanje i podrška posloводства tokom provođenja politike kvaliteta, i
- briga za kvalitet proizvoda /usluga tokom njihovog životnog vijeka – komunikacija sa kupcima.

Tokom definiranja vizije, misije i politike, mora se razmišljati o ciljevima koji se u kontekstu svega toga žele /trebaju postići.

Ciljevi se definiraju kao krajnje tačke prema kojim su okrenute aktivnosti i smjernice definirane gornjim dokumentima. Oni nisu samo krajnje tačke planiranja, već i kraj kome je usmjereno postavljanje organizacione strukture, kadrovsko popunjavanje, upotreba raspoloživih resursa, te vođenje i kontroliranje ukupnih događanja unutar organizacije. Njima se dakle, specificiraju očekivani rezultati i sve ono na šta treba staviti poseban naglasak, a definirano je mrežom politika, strategija, procedura, planova i programa. Ciljevi se obično postavljaju na nivou cijele organizacije, a onda razrađuju po hijerarhiji organizacione strukture. Posebno bitna stvar kod definiranja i dalje razrade ciljeva je osiguranje mogućnosti provjere i mjerenja stepena njihovog ostvarenja u zadatim kontrolnim tačkama. Kad je u pitanju sistem kvaliteta, to je i eksplicitan zahtjev standarda, putem koga se insistira na mjerenju efikasnosti izgrađenog sistema kvaliteta. Nekoliko primjera prikazanih Tabelom 1, pomoći će čitaocu da uoči razliku mjerljivih i ne mjerljivih ciljeva.

Tabela 1. Primjeri mjerljivih i nemjerljivih ciljeva

Ne mjerljivi	Mjerljivi
<ul style="list-style-type: none"> • Ostvariti razuman profit • Poboljšati komuniciranje • Povećati proizvodnost sketora proizvodnje • Proces proizvodnje treba unaprijediti 	<ul style="list-style-type: none"> • Na kraju godine, ostvariti prinos od 12% na investiciju • Izdavati mjesečni Bilten, na dvije stranice, počevši od 1.9.1999. godine koji neće zahtijevati više od 40 sati rada na pripremi (nakon prvog izdanja) • Povećati izlaz proizvodnje za 5% do 30.12.1999. god, bez dodatnih troškova, uz zadržavanje sadašnjeg nivoa kvaliteta. • Unaprijediti proces proizvodnje tako da: <ul style="list-style-type: none"> a) Izlaz zadovoljava 95% zahtjeva kupca b) cijena po jedinici proizvoda ne smije preći 95 KM c) Ciklus proizvodnje po jedinici proizvoda svesti na 2,8 sati

U slučaju definiranja ciljeva koje želimo postići putem razvoja i efikasne primjene sistema kvaliteta, nekoliko slijedećih primjera mogu poslužiti kao ideje pri razmišljanju tokom definiranja ciljeva kvaliteta vlastite organizacije. To su:

- bolje upravljanje organizacijom,
- osigurana vjernost kupca na duži rok,
- poboljšani ekonomski pokazatelji poslovanja,
- izbjegavanje grešaka (a posebno njihovo ponavljanje) u svim segmentima poslovanja,
- definiranje i preuzimanje odgovornosti za kvalitet procesa, operacija, proizvoda, usluga,
- konkurentnost na tom i tom tržištu, sa tim i tim proizvodom/uslugom,
- pravovremeno izvršavanje svih preuzetih obaveza, svaki put i bez izuzetka,
- poboljšanja u korištenju raspoloživih resursa,
- povećana produktivnost i kvalitet, uz snižene troškove,
- uspostava korektnih partnerskih odnosa i komunikacija sa dobavljačima, itd.

Svakako, sve njih trebamo izraziti u što je moguće konkretnijim pokazateljima putem kojih će biti ocjenjivana njihova realizacija, slično primjerima u Tabeli 1.

Lista ciljeva naravno ne mora biti ovako dugačka, ali je bitno da se na njoj nađu svi oni koji pokrivaju ključne oblasti biznisa konkretne organizacije.

Definiranjem ciljeva odredili smo naše generalne namjere, i "krajnje" tačke do kojih trebamo stići, odnosno gdje treba staviti osnovni naglasak naših aktivnosti. Nakon svega, treba definirati odrednice pomoću kojih planiramo stići do tih krajnjih tačaka, dakle, kako ostvariti utvrđene generalne ciljeve naše organizacije. To ćemo definirati našom **strategijom**, putem koje: utvrđujemo različite (kratkoročne ili dugoročne) parcijalne ciljeve, usvajamo pravce akcija i definiramo nužne resurse. Pojam strategije (nastao od grčke riječi: strategos – vojskovođa) vojska godinama koristi za označavanje planova akcija, u svijetlu onog što se vjeruje da bi neprijatelj mogao ili ne bi mogao učiniti /8/

Kasnije su i menadžeri (pa i političari) ovaj pojam prihvatili i koriste ga za označavanje svojih planova koji se odnose na smjerove ulaganja ljudskih i materijalnih resursa radi osiguranja efikasnog i efektivnog ostvarenja postavljenih ciljeva.

Ona sama po sebi ne osigurava da će se sve to tako i postići i nema svrhu da u detalje odredi:

- Kako stići do cilja?
- Kako osvojiti pravo mjesto? ili
- Kako stići do mjesta na kome želimo biti?

Detalji se definiraju putem niza dodatnih drugih (većih ili manjih) programa, projekata, taktika i slično, koje detaljno razrađuju učesnici realizacije predmetne strategije.

Strategiju često poistovjećuju sa politikom, mada je ona određenija, sa konkretnim glavnim pravcima, okvirima i ciljevima kojima se uposleni usmjeravaju i podstiču na konkretna razmišljanja i akcije u domenima svojih odgovornosti i ovlaštenja.

U okvirima rada i poslovanja jedne organizacije, mogu postojati različite strategije, koje se opet mogu razvrstati na različite načine. U nastavku se daje jedna od mogućih podjela na: /1/

- ekonomsko – funkcionalne strategije koje obuhvataju aktivnosti: proizvodnje, kadrova, razvoja, marketinga, nabave, kvaliteta i sl.
- upravljačke i menadžment strategije koje se odnose na aktivnosti, vezane za: poslovanje, organiziranje, primjenu odabranih rješenja, politiku kadrova, motivaciju uposlenih komuniciranje, stil upravljanja i rukovođenja, i sl.

U kontekstu gornje podjele, navode se samo neke od pripadajućih strategija i njihove glavne odrednice, kao što su:

- Rast: Koliki rast ostvariti? Koliko brzo? Gdje? Kako treba biti ostvaren?
Ko i na koji način će učestvovati u tim aktivnostima?
- Organiziranje: Koliko centralizirati (decentralizirati) ovlaštenja za odlučivanje?
Koje vrste organizacionih modela su najpogodnije?
Kako oblikovati položaj u službama i odjeljenjima?
Organizaciona struktura, veze i odgovornosti među pojedincima, organizacionim jedinicama, procesima itd.
- Osoblje: Odnosi sa sindikatima, nagrađivanje, izbor i zapošljavanje, obuka, ocjenjivanje, motivacija, komuniciranje itd.
- Proizvodnja: Šta je naš posao? Ko su naši kupci? Šta bi trebao biti naš posao?
Koje nove proizvode i tehnologiju trebamo razviti? Šta su naše prednosti u odnosu na konkurenciju? Koliko daleko možemo ići u služenju našim kupcima? Kakav profit možemo očekivati?
- Kvalitet: Strategijom kvaliteta, nastojimo konkretnije izraziti naše aktivnosti, pravce djelovanja, resurse, učesnike, kontrolne tačke, te mjerila i metode mjerenja ostvarenja planiranog, tokom procesa unaprjeđenja kvaliteta, odnosno

razvoja i uvođenja sistema kvaliteta (ako je o njemu riječ).

Kao ideje za razmišljanje, tokom koncipiranja vlastite strategije kvaliteta, mogu poslužiti slijedeće odrednice:

- organizacionu strukturu bazirati na procesnom pristupu,
- unaprijediti ili uvesti u praksu timski rad,
- utvrditi stvarno stanje u pojedinim oblastima rada i poslovanja,
- uspostaviti sistem praćenja troškova kvaliteta,
- uspostaviti sistem informisanja u domenu kvaliteta ,
- obrazovanje uposlenih po različitim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture,
- organizacionu strukturu funkcije kvaliteta prilagoditi (i uvesti u praksu) principa savremenog shvatanja i upravljanja kvalitetom,
- infrastrukturu kvaliteta koju trebamo izgraditi,
- u kojim vremenskim periodima trebamo uraditi planirano,
- sa kojim finansijskim sredstvima i za koje aktivnosti,
- koje konsultantske kuće i za koje oblasti se planiraju angažovati,
- koji uposlenici, u kojim oblastima i koliko dugo će biti angažovani, i slično.

Nakon utvrđivanja strategije, treba se pripremiti za njenu primjenu koja se mora shvatiti kao proces transformacije strateških sadržaja u poslovne aktivnosti, vremenske dimenzije, kontrolne tačke, odgovorne nosioce. U ovim procesima se obično angažuju rukovodioci srednjeg i nižeg nivoa, koji globalnu strategiju na nivou preduzeća dalje operacionaliziraju putem svojih planova, programa, budžeta, procedura, taktika. Na ovaj način, posebno kad je riječ o kvalitetu, postiže se nužna, sveukupna klima integralnog učešća svih uposlenih u preduzeću bez čega nema punog efekta. Naravno da je primjena (posebno u našim današnjim uslovima) i najteži posao. Pri tome se nailazi na niz različitih problema, a kao najčešći su obično:

- pomanjkanje vremena za primjenu (uglavnom ga treba više nego je planirano, posebno u našoj naslijeđenoj praksi "lahko ćemo"),
- nedostatak uočavanja i analiziranja važnih problema i njihovih uzroka,
- neefikasna koordinacija u izvršavanju aktivnosti,
- nekontrolirani vanjski faktori (okruženje),
- neadekvatno vođenje i usmjeravanje (liderstvo rukovodstava),
- neodgovarajuća osposobljenost i motiviranost uposlenih,
- loše postavljeni ciljevi, mjerne tačke i metode mjerenja dostignutih rezultata,
- neadekvatno i neprecizno definirani glavni i podržavajući procesi.

U implementaciji strategije, pomoći će praćenje i povremeno ocjenjivanje:

- da li se strategija provodi kako je planirano i
- da li se putem te i takve provedbe postižu željeni rezultati – ciljevi.

U tom smislu korisno je poduzimanje slijedećih aktivnosti:

1. određuju se procesi, postupci i rezultati koji će se posebno pratiti i ocjenjivati,
2. postavljaju se standardi, kriteriji, kontrolne tačke, mjerila i metode praćenja i ocjenjivanja,
3. mjere se ostvareni rezultati i prate troškovi,
4. uspostavljaju se i provode odgovarajuće povratne veze između faza: definiranja, implementaciji i kontrole provođenja strategije i
5. kad i gdje je potrebno, poduzimaju se odgovarajuće korektivne aktivnosti./7/

4. ZAKLJUČAK:

Bez obzira koliko bio, ili se činio kompleksnim (čisto i suvišnim), posao definiranja vizije, misije, politike i strategije kvaliteta jedne organizacije bez postojanja istih neće biti odgovarajućeg uspjeha, posebno ne, u odnosu na uloženi trud, vrijeme i resurse.

S tim u vezi, ne bi trebalo ići u razvoj i uvođenje sistema kvaliteta, dok se jasno ne razmotre i dokumentiraju barem politika, ciljevi i strategija. Time se izbjegava formalizam i osiguravaju nužni preduslovi pravog uspjeha; među kojima posebno:

- poslovodstvo se motivira "tjera" da više razmišlja o kvalitetu, a da bi to moglo, više čita i educira se,
- uposlenim se "približava" stvarnost i bliska budućnost organizacije, njeni ciljevi i način dostizanja istih, što može biti kao poseban motiv za adekvatno učešće i angažovanje na realizaciji svega planiranog,
- jasno su definirane kontrolne tačke, mjerila i mjerne metode putem kojih se utvrđuju i objelodanjuju postignuti rezultati,
- vlada se činjenicama putem koji se (a ne na bazi "priča") efikasnije upravlja organizacijom,
- bez većih poteškoća se zadovoljava forma standarda, a certifikat proizlazi kao normalan slijed provođenja planiranih aktivnosti,
- dobijanje certifikata, nije "kraj svijeta", nego se u duhu izgrađene kulture, ide dalje putem kontinuiranih unaprjeđenja ka TQM – u, odnosno izvrsnosti u poslovanju,
- kvalitet nije nikakav formalizam koji neko izvan organizacije propisuje i zahtijeva, nego nova praksa kao odraz unutrašnje "kulture" i potreba, u težnji ka izvrsnom poslovanju.

5. LITERATURA:

- /1./ V.V.: Poduzetničke strategije i politke kvaliteta, simpozij o kvaliteti hrvatskog društva menadžera kvalitete, Opatije, 26 – 27.11.1998. (11 do 25)
- /2./ M.H.: Kvalitetom u svet, Sistem kvaliteta TQM, Beograd, 1995.
- /3./ JUSK: Menadžment totalnim kvalitetom, Beograd, 1998.
- /4./ Grupa autora: Kvalitet podržan računarom, CIM College Niš, 1994.
- /5./ H.I.C.: Total Quality Menagment, The Dryden Press, Orlando, 1994.
- /6./ B.T.: Istraživanje marketinga, Fabulos ABC, Sarajevo, 1995.
- /7./ M.B.: Svjesni pristup kvaliteti, Zbornik radova, Uspostava sustava kvalitete, Oskar, Zagreb 1997.
- /8./ H.W i H.K.: Menadžment, deseto izdanje, "MATE", d.o.o., Zagreb, 1994.
- /9./ Vizija, misija, politika, ciljevi i strategija kvaliteta poslovne grupacaije ENERGOINVEST – Sarajevo.