

PRIMJENA MODELA IZVRSNOSTI U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

APPLICATION OF THE EXCELLENCE MODEL IN FUNCTION SUSTAINABLE DEVELOPMENT

mr Milenko Heleta
EDUCTA TQM & ISO 9000 Consulting
Beograd

Ključne riječi: model izvrsnosti, atraktivan kvalitet, održivi razvoj

REZIME

U radu se predstavljaju kriterijumi sopstvenog MH modela izvrsnosti prilagođenog za primjenu u organizacije zemalja u tranziciji koje su bliže haosu nego izvrsnosti. Mnoge organizacije, po sili tržišnih zahtjeva, bez mnogo razumjevanja uvode sistem kvaliteta po ISO 9000 koji suprotno očekivanjima ne doprinosi povećanju njihove ekonomske konkurentnosti i održivosti. MH model sadrži metod proboja za simultano ostvarivanje kvaliteta proizvoda, kreiranje sistema za menadžment kvaliteta - osnove integrisanog menadžment sistema, kao i za definisanje i postepeno ostvarivanje ciljeva izvrsnosti, a sve u funkciji održivog razvoja organizacije.

SUMMARY

In the paper is presented criterion of the MH excellence model adapted for application in organisations in the countries of transition, which are much closer to chaos than excellence. Many organisations, under marketing requirements pressure and without knowledge introduce quality management system according to ISO 9000, which against their expectations do not contribute increasing in its economic competition and sustainability. MH model consists of method of the breakthrough for simultaneous achieving product quality, creation of the quality management system, as well as defining and temporary achieving objectives of the excellence, all in function sustainable development of the organisation.

1. UVOD

Pojam kvalitet ima višestruko značenje. Tri ključna aspekta značenja kvaliteta obuhvataju [1]; *komercijalni aspekt kvaliteta* koji definiše odnos kupac – proizvođač u razmjeni proizvoda i usluga na tržištu, *organizacioni aspekt kvaliteta* koji definiše odnos organizacije i njene okoline, način na koji se realizuju proizvodi, kako su procesi i sistem organizovani i kako se koriste resursi i *društveni aspekt kvaliteta* koji definiše odnos građanin – vlast u ispunjenju političke misije i ostvarenje opštih društvenih vrijednosti kao što su zakonitost, jednakost, sigurnost i bezbjednost.

Ključ uspjeha svake organizacije je da proizvede svog kupca, a prvi zadatak u ostvarenju tog cilja je da kreira atraktivan proizvod svjetske klase kvaliteta. Uvođenjem sistema kvaliteta stvara se fleksibilna organizacija koja treba da omogući konstantan kvalitet proizvoda u uslovima različitih zahtjeva kupaca, ali i unapređenje sopstvenih performansi, dok primjena koncepta TQM u nastavku stvara mogućnosti da se kroz kontinualna poboljšanja povećava nivo izvrsnosti cjelokupnih performansi organizacije i da se ostvari balans u zadovoljenju svih njenih korisnika:

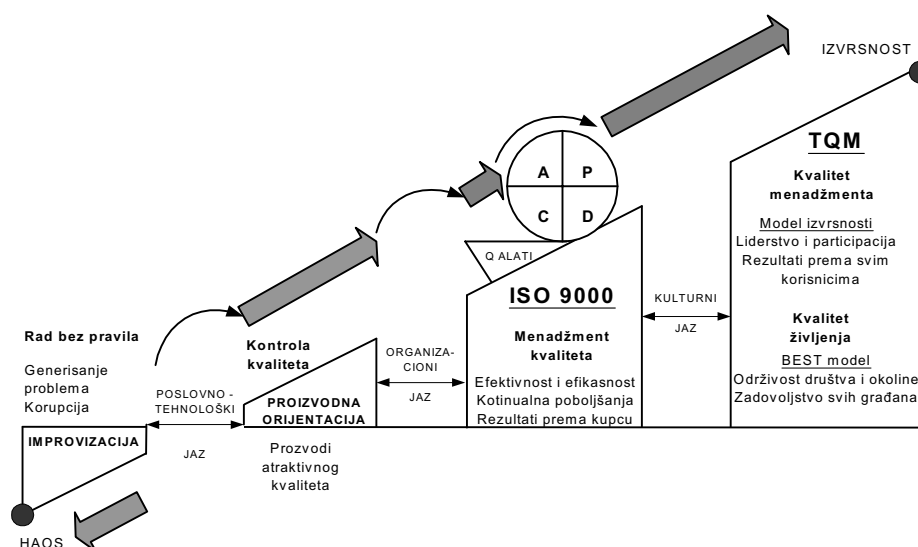
kupaca, vlasnika, zaposlenih, partnera i društva. U svim ovim aktivnostima uloga države je da donese strategiju održivog razvoja i da formira takav ekonomski ambijent u kome će kvalitet biti ključni faktor.

2. EVOLUCIJA KVALITETA

Dvadeseti vijek je protekao u ekspanziji kvaliteta, od običnog atributa proizvoda pa sve do opšte društvene vrijednosti kao što su: sloboda, individualizam ili pobožnost. Na slici 1 je prikazana evolucija kvaliteta kroz dvadeseti vijek, sa tri strateška jaza, između krajnjih tačaka u kojima se može naći bilo koja organizacija – HAOSA i IZVRSNOSTI [2].

Najniži nivo *primitivne organizacije* je improvizacija, definisana kao “rad bez pravila” sa nepoželjnim kvalitetom, koja neminovno vodi ka generisanju problema, špekulativi, protekcijonizmu i korupciji.

Savlađivanje poslovno-tehnološkog jaza znači da organizacija ima atraktivne proizvode usklađene sa tehničkim propisima, standardima i zahtjevima kupaca na globalnom tržištu, da vlada savremenim tehnologijama, da poštuje pravila, preuzete obaveze i date izjave.



SLIKA 1. EVOLUCIJA KVALITETA.

Savlađivanje organizacionog jaza znači da je organizacija postala pouzdan isporučilac uvođenjem sistema za menadžment kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9000:2000. Sistem se uspostavlja na procesnoj osnovi, omogućuje efektivnost i efikasnost u ostvarivanju ciljeva kvaliteta, zadovoljenja zahtjeva kupca i sadrži mehanizme za kontinualna poboljšanja primjenom PDCA ciklusa i alata kvaliteta.

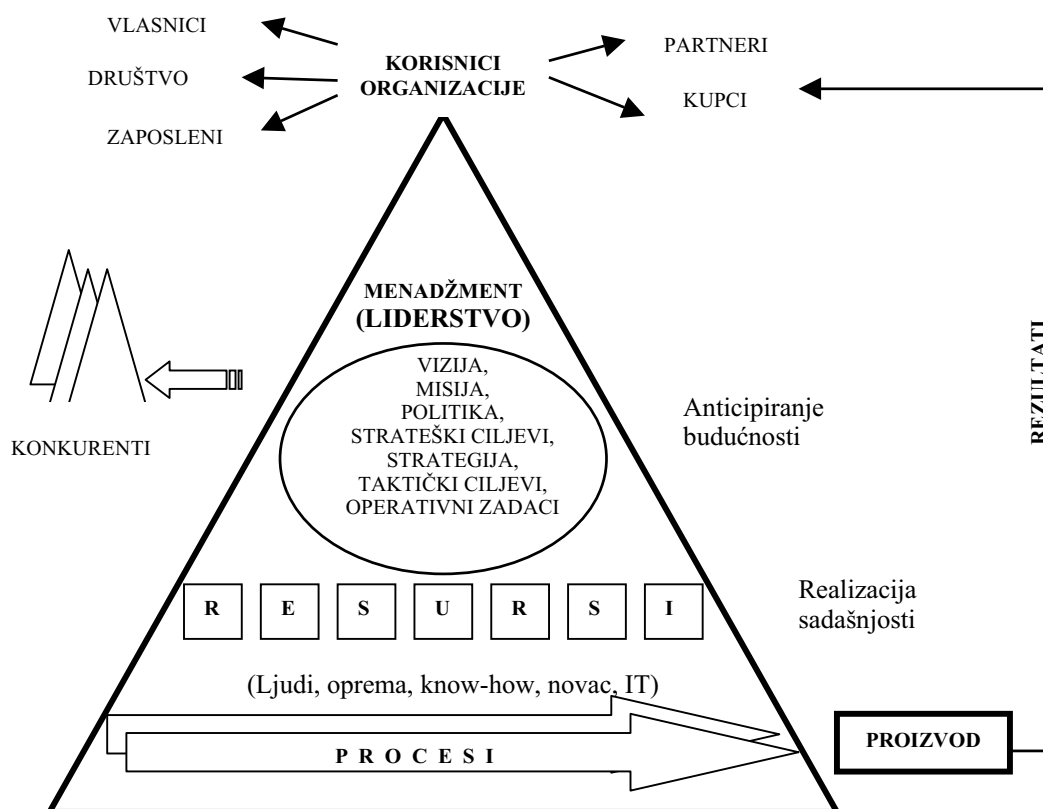
Savlađivanje kulturnog jaza znači da organizacija primjenjuje koncept TQM koristeći kriterijume modela izvrsnosti. Liderstvo, zasnovano na poslovnom moralu i etici, kreira viziju i strategiju, uključuje sve zaposlene u kreiranje budućnosti i poboljšanja, te ostvaruje *balans rezultata prema svim korisnicima organizacije (kupcima, vlasnicima, zaposlenima, partnerima i društvu)*. TQM ostvaruje integraciju i sinergiju svih menadžment sistema u organizaciji uz uključivanje svih zaposlenih, što zahtjeva korjenitu promjenu kulture organizacije.

Budućnost započeta sa novim milenijumom zahtjeva unapređenje *kvaliteta življenja* u kome humana dimenzija kvaliteta dobija puni značaj, čiji je cilj *zadovoljstvo svih građana*. Uporedo sa našim stremljenjima ka zapadnim vrijednostima kao spasonosnim za izlazak iz krize, razvijeni svijet ozbiljno redefiniše svoj održivi razvoj. Uspostavlja se kompromis između *ispunjenja potreba sadašnje generacije i mogućnosti ispunjenja potreba budućih generacija*, obzirom na približavanje apokalipse životne okoline, demografsku eksploziju, iscrpljenost prirodnih resursa, pretjeranu urbanizaciju, čovjekovu otuđenost itd. Kao odgovor na opasnosti u tom pogledu definiše se *BEST model izvrsnosti* koji integriše izvrsnost i usklađeni održivi razvoj društva i okoline sa novim principima održivosti za: **Biofiziku** i okolinu, **Ekonomiju**, **Društvo (Society)** i **Tehniku** [3].

3. NOVA STRUKTURA ORGANIZACIJE

3.1 Globalna menadžment struktura organizacije

Kada se radi o organizacijama zemalja u tranziciji održivi razvoj podrazumjeva simultano savlađivanje tri strateška jaza evolucije kvaliteta dvadesetog vijeka i primjenu elemenata BEST modela održivosti. Za ostvarivanje integrisanih ciljeva izvrsnosti i redefinisaniog održivog razvoja definiše se globalna menadžment struktura organizacije i njenog okruženja, prikazana na slici 2.



SLIKA 2. GLOBALNA MENADŽMENT STRUKTURA ORGANIZACIJE

Globalna struktura organizacije sadrži sve elemente njenih mogućnosti (menadžment, resursi i procesi), proizvode koje isporučuje na tržište i rezultate prema svim korisnicima organizacije (kupci, vlasnici, zaposleni, partneri i društvo) za razliku od samo finansijskih rezultata koji kratkoročno zadovoljavaju samo menadžere i vlasnike. Struktura je zasnovana na konceptu totalnog kvaliteta koji predstavlja najbolji način za transformaciju organizacije i za preduzimanje

široke lepeze menadžment mjera u kreiranju proizvoda atraktivnog kvaliteta koji će oduševiti kupce uz istovremeno povećanje efikasnosti i produktivnosti. Ova struktura predstavlja osnovu za kreiranje procesnog modela sistema za menadžment kvaliteta po ISO 9000:2000, kao i modela izvrsnosti prema konceptu TQM. Ovako strukturirana organizacija integriše dvije najmanje zastupljene komponente menadžment sistema u problemski orijentisanim organizacijama zemalja u tranziciji: *strategiju i sistem*. *Strategijom* se anticipira budućnost tako što se definiše ŠTA organizacija treba da razvija i radi (proizvodi), a da to budu prave stvari, a *sistemom* se određuje KAKO se ti proizvodi u sadašnjosti operativno realizuju, a da to bude ispravno od prve.

3.2 Atraktivni kvalitet proizvoda

U tržišnoj ekonomiji samo je jedan put do uspjeha: morate biti bolji i brži od svojih rivala. Samo oni koji pobjeđuju na tržištu sa izuzetnim proizvodima, moći će duže vrijeme opstati na tom tržištu. Za opstanak u 21. vijeku, organizacija mora imati tri paralelne strategije [4]:

- Brzo poboljšavanje i održavanje kvaliteta postojećih proizvoda i procesa.
- Redukcija pojedinih dijelova organizacije u cilju drastičnog sniženja troškova postojećih proizvoda i procesa.
- Proširenje pojedinih dijelova organizacije za razvoj potpuno novih atraktivnih proizvoda i procesa.

Unazad nekoliko godina, širom svijeta dešava se drastično smanjivanje pojedinih organizacija. Takva strategija, koja je često neophodna da bi organizacija opstala, vodi ka problemu nezaposlenosti i stvara višak radnika. Za prevazilaženje tog problema organizacija mora primijeniti strategiju kreiranja novih proizvoda i procesa sa atraktivnim kvalitetom. To obezbeđuje kreiranje novih djelatnosti i tržišta, osigurava zaposlenost i povećava organizaciju.

Naše organizacije sa društvenom odnosno državnim svojinom uglavnom nisu u stanju formulirati niti primijeniti nijednu od navedenih strategija. Uglavnom su ostale bez kompetentnog menadžmenta, bez kadrova i kupaca i sa zastarjelom tehnologijom. Među organizacijama sa privatnom svojinom sve više je malih preduzeća koje imaju svoj tržišno valorizovan proizvod. Mogućnosti privatnih organizacije za kreiranje proizvoda atraktivnog kvaliteta mogu se pronaći u sledećem potencijalnim sposobnostima koje moraju razvijati:

- kreativnom pristupu - novi proizvodi atraktivnog kvaliteta mogu biti razvijeni nasuprot konvencionalnim teorijama i opštim uvjerenjima,
- raspolaganju novim informacionim tehnologijama i različitim rješenjima proizvoda svjetske klase kvaliteta,
- velikoj fleksibilnosti, posvećenosti poslu, sposobnosti mobilizacije, brzini reagovanja i preduzimanju rizika u realizaciji nemogućeg – poslova koji sadrže oštre zahtjeve (u pogledu uslova, rokova itd.) ili aktivnosti različitih specijalnosti,
- mogućnosti benčmarkinga od različitih konkurenata svjetske klase koji međusobno ne saraduju usled arogancije veličine i moći.

Mogu se definisati dva osnovna principa za kreiranje novih proizvoda atraktivnog kvaliteta [8]:

- 1) Istražiti podatke koji određuju razlog kupca za kupovinu proizvoda, a ne samo podatke koji se odnose na sam proizvod.
- 2) Obratiti pažnju na upotrebu proizvoda, a ne samo na njegovu kreaciju.

Jedan od principa kreacije proizvoda atraktivnog kvaliteta je da se grupišu karakteristike više klasičnih proizvoda u jedan novi proizvod, pri čemu se mora ostvariti drastična destrukcija cijena koštanja. Ekonomisti smatraju da to može imati negativan efekat na ekonomiju pošto tradicionalno gledano profit opada sa snižavanjem prodajnih cijena proizvoda. Tehnološki

progres snižava cijene. Nove tehnologije ne smiju biti primjenjene ako prave veće troškove, već samo one koje snižavaju proizvodnu cijenu proizvoda.

Sa tačke gledišta inovativnosti može se izvršiti klasifikacija razvoja novog proizvoda u četiri grupe [5]:

- 1) Proizvodi koji su prvi u svijetu.
- 2) Proizvodi koji su novi u jednoj državi (koji postoje u drugim državama).
- 3) Proizvodi koji su novi u jednoj organizaciji (koji postoje u drugim organizacijama).
- 4) Proizvodi koji predstavljaju varijacije postojećih modela.

Prema ovoj šemi stepen inovativnosti novorazvijenih proizvoda raste od grupe 4 prema grupi 1. Dodatna vrijednost i profitabilnost će biti najveća kod razvoja proizvoda grupe 1. Sa druge strane, ljudi nemaju prethodno iskustvo u korišćenju takvog proizvoda tako da se moraju preduzeti pažljiva istraživanja i ispitivanja koja će osigurati kvalitet proizvoda, pouzdanost i bezbjednost, analizu rezultata, preduzimanje poboljšanja i slično. Kada se radi o razvoju proizvoda iz grupa 2 do 4, tada se moraju koristiti informacije stranih ili domaćih konkurenata sa sličnim proizvodima (benčmarking) u cilju skraćenja ili eliminisanja jedne ili više faza u procesu razvoja proizvoda. Cilj je da se definiše proces razvoja koji se može brzo realizovati.

3.3 Strategija održivog razvoja zemalja u tranziciji

Vizionarski izazov usklađivanja industrijskog razvoja sa očuvanjem mira, zaštitom prirodne okoline i stvaranjem društva slobodnih i zadovoljnih ljudi može se ostvariti uz značajnu pomoć kvaliteta. To znači da budućnost nije produženje prošlosti, već kreacija zasnovana na viziji kvaliteta, utemeljena na realnosti poštovanja razlika i protivriječnosti u kojima živimo. Evropska vizija kvaliteta je dobra orijentacija za kreiranje strategije održivog političkog, ekonomskog i tehnološkog razvoja zemalja u tranziciji. Ona se može sumirati kroz tri glavna elementa [1]:

1. *Raznolikost* – kritična komponenta evropske konkurentnosti se zasniva na inovativnosti, kreativnosti, konkurentnosti i međusobnoj podršci uz poštovanje i razvoj jezičkih, kulturnih, religijskih i drugih raznolikosti.
2. *“Evropske vrednosti”* – kreiranje novog evropskog mita baziranog na postojećim osnovama i novim vrijednostima po kojima sve što se realizuje u Evropi predstavlja sinonim izvrsnosti.
3. *Razvoj kulture “zajedničke pobjede”* – novi način rada bez granica kroz partnerstvo, grupisanje i saradnju uspostavljanjem balansa između konkurentnosti i kooperativnosti.

Pogrešna je strategija političara država u tranziciji orijentisana na dobijanje novca sa Zapada za podmirivanje budžetskih troškova ili programa koje oni osmisle. Prava strategija mora da stimuliše privatne inicijative u kreiranju proizvoda koji će biti prepoznatljiva marka na svjetskom tržištu i koji će privući zapadne investicije, a potom zaraditi novac. Uloga vlade u tom slučaju je da definiše atraktivne uslove za regularan privatni biznis, koji treba da omoguće:

1. Izgradnju društva koje je u stanju da stvara i distribuira nove vrijednosti zasnovane na poslovnom moralu kao preduslovu za eliminisanje špekulative, protekcionizma i korupcije.
2. Razvoj malih i srednjih preduzeća kroz široko privatno preduzetništvo uz istovremeno stvaranje ambijenta za njihovo okrupnjivanje kroz kooperativnost, partnerstvo, integracije ili virtuelnu organizaciju u cilju razvoja i realizacije kompleksnih proizvoda.
3. Stvaranje atraktivnog i respektabilnog tržišnog ambijenta za plasman proizvoda regionalnom integracijom srodnih tržišta.
4. Zaštita potrošača i okoline od opasnih proizvoda i nepouzdanih isporučilaca primjenom evropske šeme za akreditaciju i sertifikaciju, integracijom u evropsku kuću kvaliteta.
5. Aktivno podsticanje razvoja određenog broja atraktivnih proizvoda svjetske klase kvaliteta i prepoznatljive marke za svjetsko tržište.

6. Promovisanje izvrsnosti interne organizacije i njenih rezultata kao strateškog cilja za ostvarivanje ekonomske konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Za razliku od strategije zemalja dalekog istoka, da prave jeftine reprodukcije zapadnih proizvoda, zasnovanoj na disciplinovanoj i jeftinoj radnoj snazi, strategija tehnološkog razvoja za naše organizacije se može zasnivati na:

1. Sopstvenim obnovljivim resursima (zdrava hrana, drvo, energija, turizam...), uz visok stepen finalizacije i štednje neobnovljivih resursa, umjesto izvoza sirovina i poluproizvoda.
2. Kreativnoj, a ne jeftinoj radnoj snazi čime se sprečava odliv mozgova i obezbjeđuje povratak i rad ovde onih koji su otišli, na projektima za svjetsko tržište.
3. Novim vrhunskim, a ne zastarjelim, prljavim i opasnim tehnologijama zasnovanim na IT i komunikacijama.
4. Interesima strateških partnera – postati isporučilac komponenti poznatim svetskim proizvođačima.
5. Potrebama krajnjih korisnika u izradi finalnih proizvoda zasnovanih na tačkama 1-3.

Ovakav ambijent će sistemom spojenih posuda privući kvalitetne resurse koji nam nedostaju; novac i odgovarajuće tehnologije kojih ima na pretek na svjetskom tržištu, za visokoprofitabilan biznis. U protivnom, pasivno čekanje tih resursa sigurno dovodi prljave tehnologije, sumnjiv biznis i stavlja naše organizacije u neokolonijalan status.

4. INTEGRISANI I TOTALNI MENADŽMENT SISTEM

U svijetu je trend standardizacija različitih parcijalnih menadžment sistema. Od 1987. godine, kada je usvojena prva verzija međunarodnog standarda ISO 9000, publikovan je standard ISO 9000:2000 - sistem za menadžment kvaliteta, ISO 14000 - sistem za menadžment zaštite životne okoline, ISO 18000 – sistem za menadžment zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih, ISO 17000 – sistem za menadžment rizikom, kao i sektorski standardi za vazdušni saobraćaj (AS 9000), automobilsku industiju (QS 9000), telekomunikacije (TL 9000) i ostali.

Pored ovoga u organizacijama postoje različiti nestandardizovani parcijalni menadžment sistemi kao što su: proizvodni, finansijski, kadrovski i strateški menadžment, informacioni sistem i drugi. Parcijalni menadžment sistemi su koncentrisani na izolovana menadžment područja koja su često međusobno u suprotnosti, tako da može doći do čestih konflikata nadležnosti u organizaciji, što može dodatno otežati, a ne pomoći razvoju organizacije.

Pojavom verzije standarda ISO 9000:2000, a posebno modela izvrsnosti po TQM konceptu, stvaraju se uslovi za efektivnu integraciju pojedinačnih menadžment sistema u osnovni menadžment sistem. Postoji više načina za integraciju menadžment sistema. Analiziraćemo integraciju “dodavanjem” i “uključivanjem” [6].

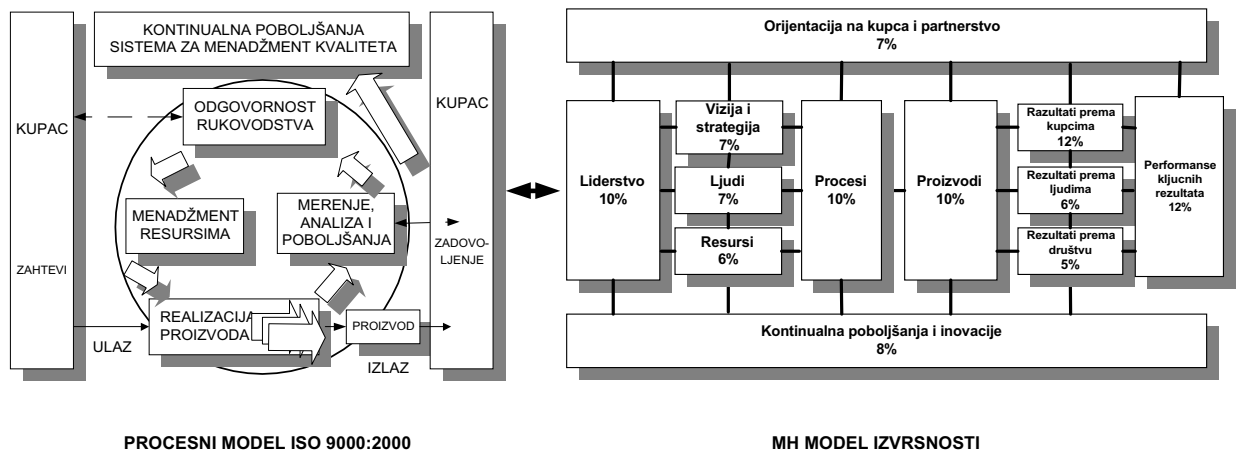
Prvi način - integracija dodavanjem. Pojedinačni sistemi za kvalitet, okolinu, troškove, informacije, itd. se kreiraju i čuvaju odvojeno u odvojenim dokumentima. Kompatibilnost ovakvih različitih menadžment sistema se ostvaruje kroz unakrsnu matricu povezivanja.

Drugi način - integracija uključivanjem. Organizacija bira svoj opšti menadžment sistem ili neki od pojedinačnih sistema kao osnovu za razvoj integrisanog menadžment sistema.

Kao što nijedan od parcijalnih tako ni integrisni menadžment sistema nije sam sebi cilj u organizaciji. Cilj treba da bude totalni menadžment sistem u kome je postignut visok stepen sinergije i sklada između integrisanih dijelova i koji treba da omogući primenu modela izvrsnosti čiji je cilj simultano povećanje nivoa izvrsnosti i održivog razvoja organizacije.

5. PRIMJENA KONCEPTA TQM I MH MODELA IZVRSNOSTI

Svaki od parcijalnih menadžment sistema se može predstaviti analogno strukturi organizacije prikazanoj na slici 2 i strukturi sistema za menažment kvaliteta, odnosno modela izvrsnosti prikazanih na slici 3. Strukturna veza između procesnog modela sistema za menadžment kvalitetom po ISO 9000:2000 i MH modela izvrsnosti [8] pokazuje da model ISO 9000 može biti osnova za uključivanje ostalih parcijalnih menadžment sistema u totalni menadžment sistem organizacije.



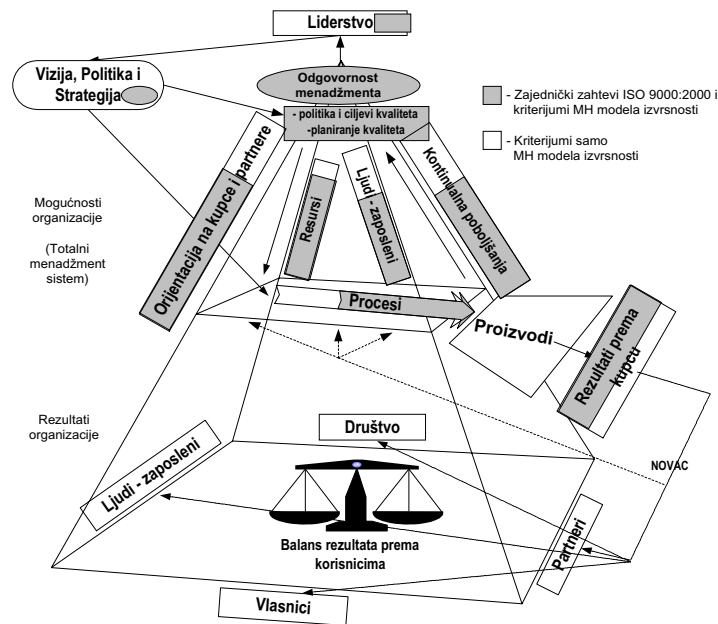
SLIKA 3. STRUKTURNA VEZA MODELA ISO 9000:2000 I MH MODELA IZVRSNOSTI.

Na slici 4 je prikazana integracija sistema za menadžment kvaliteta po ISO 9000:2000 u osnovni menadžment sistem organizacije predstavljen MH modelom izvrsnosti.

U okviru *mogućnosti organizacije*, što u ovom slučaju predstavlja totalni menažment sistem, podudaraju se u znatnoj mjeri zahtjevi ISO 9000:2000 i dio kriterijuma MH modela izvrsnosti. Razlike po pojedinim kriterijumima predstavljaju sadržaje ostalih parcijalnih menadžment sistema. Ključna razlika je u kriterijumima liderstvo, vizija, politika i strategija.

Kod *rezultata organizacije* rezultati prema kupcu su u znatnoj mjeri zajednički. MH model izvrsnosti sadrži detaljne kriterijume dok standard ISO 9004:2000 sadrži opšte smjernice za ostvarenje balansa rezultata svih ostalih korisnika organizacije; vlasnika, zaposlenih, partnera i društva. Pored ovoga MH model izvrsnosti sadrži i zahtjeve za proizvode atraktivnog kvaliteta.

Navedena analiza pokazuje da kriterijumi MH modela izvrsnosti sadrže sve elemente evolucije kvaliteta prikazane na slici 1 (atraktivne proizvode, zahteve ISO 9000 i koncept TQM) i globalne strukture organizacije prikazane na slici 2. Kriterijumi sadrže kulturne, tehnološke, organizacione i duge specifičnosti organizacija zemalja u tranziciji, stavove evropske vizije kvaliteta, BEST modela održivosti, kao i principe američkog, evropskog i japanskog modela izvrsnosti.



SLIKA 4. INTEGRACIJA SISTEMA ZA MENADŽMENT KVALITETA U MH MODEL IZVRSNOSTI.

Ovako koncipiran MH model izvrsnosti predstavlja kreativni okvir za istovremeno povećanje nivoa izvrsnosti, kao odgovor na pitanje KAKO i održivog razvoja organizacije, kao odgovor na pitanje ŠTA organizacija treba da radi, za dugoročnu konkurentnost na međunarodnom tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Za ostvarenje proboja i opstanka na međunarodnom tržištu i održivog razvoja organizacije, neophodno je istovremeno kreirati proizvode atraktivnog kvaliteta, posedovati fleksibilnu organizaciju kupcu orijentisanu, usklađenu sa standardima ISO 9000:2000 i održavati balans rezultata prema svim korisnicima organizacije. MH model izvrsnosti sarži kriterijume za sve navedene zahtjeve.

Vlade zemalja u tranziciji moraju definisati strategije održivog razvoja i ekonomski ambjent u kojima je kvalitet u najširem smislu ključni faktor. Strategija obuhvata aktivnu podršku organizacijama u kreiranju atraktivnih proizvoda, uključivanje u evropsku kuću kvaliteta i uspostavljanje nagrade za kvalitet na bazi MH modela izvrsnosti.

7. LITERATURA

- [1] European Vision of Quality – European Organization for Quality , 2000.
- [2] M.Heleta.: Vizija kvaliteta za novi milenijum, V Jugoslovensko savetovanje, Zlatibor, mart 2001.
- [3] Rick L. Edgeman.: BEST Business Excellence: An expanded view, Measuring Business Excellence, V4, N4, December 2000.
- [4] N. Kano.: Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation, ICQ, Yokohama, 1996.
- [5] Y. Kondo.: Companywide Quality Control, 3A Corporation, 1995.
- [6] M. Heleta.: Totalni menadžment sistem, 28. Konferencija JUSK, Kikinda, maj 2001.
- [7] M.Heleta.: Knjiga: TQM – Model izvrsnosti, “EDUCTA”, Beograd, 1998.
- [8] M.Heleta.: Atraktivni kvalitet proizvoda ključni faktor izvrsnosti, Jugoinspekt, Bečići, septembar 2001.