

OTPORI UVOĐENJU SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM
RESISTANCE TO INTRODUCTION QUALITY MANAGMENT
SYSTEM

Župunski Dragomir, mašinski inženjer
LIVNICA "KIKINDA"
Kikinda

Erdeljan Zdravko, dipl. maš. ing.
Fabrika vagona "BRATSTVO"
Subotica

Ključne reči: promene, otpor, prihvatanje, osporavanje, motivacija

REZIME

Česte i brze promene koje se odvijaju u našem užem ili širem okruženju, ostavljaju manji, ili veći, trag na ponašanje i način razmišljanja sa određenim posledicama na radne i mentalne sposobnosti, motivaciju, kao i na stvaranje svesti o značaju promena.

Za uspeh u promenama neophodno je da se ljudima saopšti jasna poruka. Da im se ukaže na bol koji će imati na početku, ali i na zadovoljstvo koje će doživeti po uvođenju promene. Ljudi će verovati poruci ako u poruci postoji nešto što će im dati smisao ispunjenja.

ABSTRACT




Frequent and rapid changes which run in our narrower and wider neighbourhood, leave smaller and bigger mark on the behavior and thinking mode with definitely after effects on the work and mental capability, motivation and also formation of the consistence about the significance of changes. For the succes in changes it is need to announce explicetly message to people. Also it is need to indicate on the pain which they will have on the start but also and pleasure which they will feel after the introduction of the changes. The people will believe in the message if it contents something that give them the purpose of realization.

1. PROMENE - DA ILI NE ?

Svaka promena, svesno ili ne, u manjoj ili većoj meri, izaziva određene reakcije kod ljudi. U zavisnosti od psihofizičkih osobina, sredine, shvatanja namera i ciljeva promena, promene se lakše ili teže prihvataju pri čemu ljudi prolaze kroz različite faze, od:

- iznenađenja, preko
- osporavanja,
- ljutnje, pa do
- prihvatanja,

kako je to prikazano na slici 1, uz napomenu da se određeni, manji broj ljudi, nikada ne pomire sa nastalim promenama [1].

	<p>Šok-iznenađenje Kada se objave promene, obično je prva reakcija osećanje šoka-iznenađenja. Ljudi se pitaju: “šta se dešava”, “zašto i otkud promene”, “zbog čega”.....</p>
	<p>Osporavanje-poricanje Posle iznenađenja, mnogi počinju sa osporavanjem i izmišljanjem razloga za bilo šta što ne ide kako treba, a što je posledica nastalih promena.</p>
	<p>Ljutnja-bes Manji broj ljudi shvata promenu kao negativan uticaj na svoju ličnu situaciju, postaju ljuti i počinju govoriti o novoj situaciji u vrlo negativnom smislu, kao “neće to da uspe”, “ja to neću podržati”.....Ova ljutnja, ako se na nju adekvatno ne odgovori, može dovesti do stvarnog pokušaja sabotiranja promena.</p>
	<p>Prihvatanje Tek kad ljudi prođu kroz sve faze (neke se mogu i preskočiti), može se očekivati da istinski počnu da prihvataju promene koje se odvijaju i tada počinju da realizuju svoju ulogu u novoj situaciji</p>

SLIKA 1. RAZLIČITE FAZE PROMENA KOD LJUDI

Logično je, da svi ljudi ne prolaze podjednako i redom kroz sve prikazane faze promena, da se određene faze preskaču.

Na sličan način, kao i ljudi, ponašaju se i organizacije:

- jedne podstiču da se nešto događa;
- druge posmatraju šta se događa, a
- ostale pitaju: šta se dogodilo?

Jasno je da svaka promena povlači za sobom:

- prekid sa starim načinom poslovanja - iako se čini jednostavnim, ovaj deo je najteži jer u njemu dolazi do mnogih reakcija na promene;
- migraciju - oni koji se ne mogu prilagoditi, ili prihvatiti promene, napuštaju organizaciju prvom pogodnom prilikom;
- početak novog načina poslovanja - prihvatanje promena i rad u novim uslovima

Neka praktična iskustva pokazuju da ljude, po pitanju odnosa prema promenama, možemo svrstati u tri osnovne grupe, slika 2:

- jednu grupu čine oni koji prihvataju promene, u koje ubrajamo vođe promena i one koji se uključuju u promene prvom prilikom;
- drugu grupu čine oni, najbrojniji, koji čekaju da vide šta će se dogoditi, i
- treću grupu čine oni koji pružaju otpor, u koje ubrajamo one koji se nikada neće promeniti, kao i one koji će prihvatiti promene kada nema drugih mogućnosti.

Prihvataju promene		Prate tokove promena	Pružaju otpor promenama	
5%	20%	50%	20%	5%
vođe promene	uključuju se u promene prvom prilikom	čekaju da vide šta će se dogoditi	prihvataju promene kada nema drugih alternativa	nikada se neće promeniti

SLIKA 2. ODNOS PREMA PROMENAMA

Kao što se iz slike 2 vidi, najveći procenat je onih iz druge grupe, koji prate šta se događa i čekaju da vide šta će se dogoditi. Postojeće stanje je nešto što većini zaposlenih, manje- više, odgovara. Poznate su im posledice njihovih akcija i reakcija i u stabilnom okruženju se oni osećaju kompetentno i sigurno. Nasuprot tome, promene imaju za posledicu stvaranje osećaja nesigurnosti, gubljenja kontrole i samopouzdanja. Poznati načini ponašanja se iznenada menjaju, postojeća znanja i veštine nemaju više istu važnost, što izaziva osećaje nezadovoljstva, brige i straha, jer promene su često bolne i ljudi prolaze kroz različite emocionalne reakcije.

1.1 Razlozi protiv prihvatanja promena uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom

Kada se nešto ne želi, postoje i razlozi za to. Pogledajmo koji su najčešći razlozi za neprihvatanje sistema menadžmenta kvalitetom:

- veliki troškovi;
- formalizam u standardima i papirologija;
- sprečavanje kreativnosti;
- rad mora biti obavljen, a ne da se dokumentuje;
- projekti su godinama bili uspešni i bez ovih standarda;
- dovoljno je imati odobrenja poznatih institucija za proizvode;
- zbog čega je sve to potrebno ?;
- kad će se vratiti u njega uložena sredstva ?;
- zašto to raditi, ako se ne mora ? i sl.

1.2 Gde su najveći otpori uvođenju i primeni sistema menadžmenta kvalitetom?

Otpori promenama nisu kod svih zaposlenih isti i zavise od većeg broja faktora, kao što su:

- stručna sprema i starost,
- priroda aktivnosti kojom se zaposleni bavi,
- spremnost prihvatanja novina, spremnost da se uči itd.

Otpor se može javiti u svim fazama realizacije projekta promena i nije ga uvek lako otkriti, a manifestuje se kroz ponašanje pojedinaca ili grupa koji ometaju, usporavaju ili sprečavaju promene.

Otpori se mogu javiti među zaposlenim i usled:

- novih, pooštrenih zahteva radnog mesta ili u blažoj varijanti mogućnost premeštanja na drugo radno mesto;
- urođenog otpora prema svim novinama;
- straha od grešaka u novim uslovima rada i sl.

Kada se govori o otporima u organizacionim celinama, praksa je pokazala da su otpori promenama koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom manji tamo gde su, zakonskim propisima ili tehničkom regulativom, i ranije zahtevani, postavljeni i održavani određeni odnosi kao što su finansije, projektovanje, tehnologija, tehnička kontrola.

Najveći otpori su tamo gde se stvarala fama “nezamenljivih,” gde su se informacije ljubomorno čuvale kao “lična svojina”, kao što su poslovi komercijale i na svim ostalim poslovima gde se uspostavljanjem određenog reda i sledljivosti aktivnosti, gube stečene privilegije i pozicije “nezamenljivih.”

1.3 Kako navesti ljude da prihvate promene, odnosno odbace stari način?

Imajući u vidu reakcije ljudi na promene, neophodno je voditi računa o sledećem:

- dnositi se sa poštovanjem prema prošlosti;
- utvrditi ko šta gubi;
- ne iznenaditi se na pretjerane reakcije i
- prihvatiti stvarnost i značaj subjektivnih faktora.

Praktična iskustva u mnogim organizacionim celinama pokazala su da uspeh i prihvatanje primene sistema menadžmenta kvalitetom zavisi od spremnosti zaposlenih da ovaj sistem podrže i maksimalno se angažuju na njegovom uvođenju, a to znači da i od njihovog zadovoljstva ili nezadovoljstva, odnosno motivisanosti, zavisi da li će se, kako i koliko brzo sprovesti planirane aktivnosti.

**Za suzbijanje otpora promenama treba dejstvovati u dva pravca:
anje otpora promenama treba dejstvovati u dva pravca:**

- povećanje saznanja zaposlenih i
- saznanja zaposlenih i
- povećanja motivacije za rad.
- motivacije za rad.

Povećanje saznanja je neophodno kako bi se eleminisale sve zablude koje postoje oko procesa uvođenja promena, a koje mogu poticati iz neznanja, nepotpune obaveštenosti ili zakulisnih radnji pojedinaca.

saznanja je neophodno kako bi se eleminisale sve zablude koje postoje oko procesa uvođenja promena, a koje mogu poticati iz neznanja, nepotpune obaveštenosti ili zakulisnih radnji pojedinaca.

Najjednostavniji način povećanja saznanja jeste blagovremeno informisanje zaposlenih o potrebama za promenama i o efektima koje će one doneti kroz usmena izlaganja ili preko fabričkih novina, odnosno oglasne table i sl.

tavniji način povećanja saznanja jeste blagovremeno informisanje zaposlenih o potrebama za promenama i o efektima koje će one doneti kroz usmena izlaganja ili preko fabričkih novina, odnosno oglasne table i sl.

Drugi način su stručne posete organizacijama koje su već izvršile slične promene.

in su stručne posete organizacijama koje su već izvršile slične promene.

Povećanje saznanja može biti i kroz organizaciju stručnih kurseva, seminara za srednji i top menadžment.

saznanja može biti i kroz organizaciju stručnih kurseva, seminara za srednji i top menadžment.

Povećanje motivacije zaposlenih za promene može se postići i :

motivacije zaposlenih za promene može se postići i :

- blagovremenim upoznavanjem zaposlenih o namerama i ciljevima promena;
- enim upoznavanjem zaposlenih o namerama i ciljevima promena;
- što većimučešćem zaposlenih u procesu inoviranja;
- učešćem zaposlenih u procesu inoviranja;
- pridobijanjem zaposlenih koji imaju najviše uticaja u organizaciji;
- njem zaposlenih koji imaju najviše uticaja u organizaciji;
- materijalnom stimulacijom, javnim priznanjem i nagrađivanjem;
- nom stimulacijom, javnim priznanjem i nagrađivanjem;

- insistiranjem na postupnosti promenama,
- njem na postupnosti promenama,

pri čemu treba istaći presudnu ulogu rukovodioca u suzbijanju otpora promenama . Ukoliko je on kolebljiv ili nezainteresovan, prevladaće negativne struje u organizaciji i dovesti do stalnog odlaganja izvođenja projekta promena, pa i dovesti do njegovog definitivnog napuštanja.

treba istaći presudnu ulogu rukovodioca u suzbijanju otpora promenama . Ukoliko je on kolebljiv ili nezainteresovan, prevladaće negativne struje u organizaciji i dovesti do stalnog odlaganja izvođenja projekta promena, pa i dovesti do njegovog definitivnog napuštanja.

Neki od tih uticajnih faktora (prema modelu Herzberga) prikazani su na slici 3. [2]
ih uticajnih faktora (prema modelu Herzberga) prikazani su na slici 3. [2]

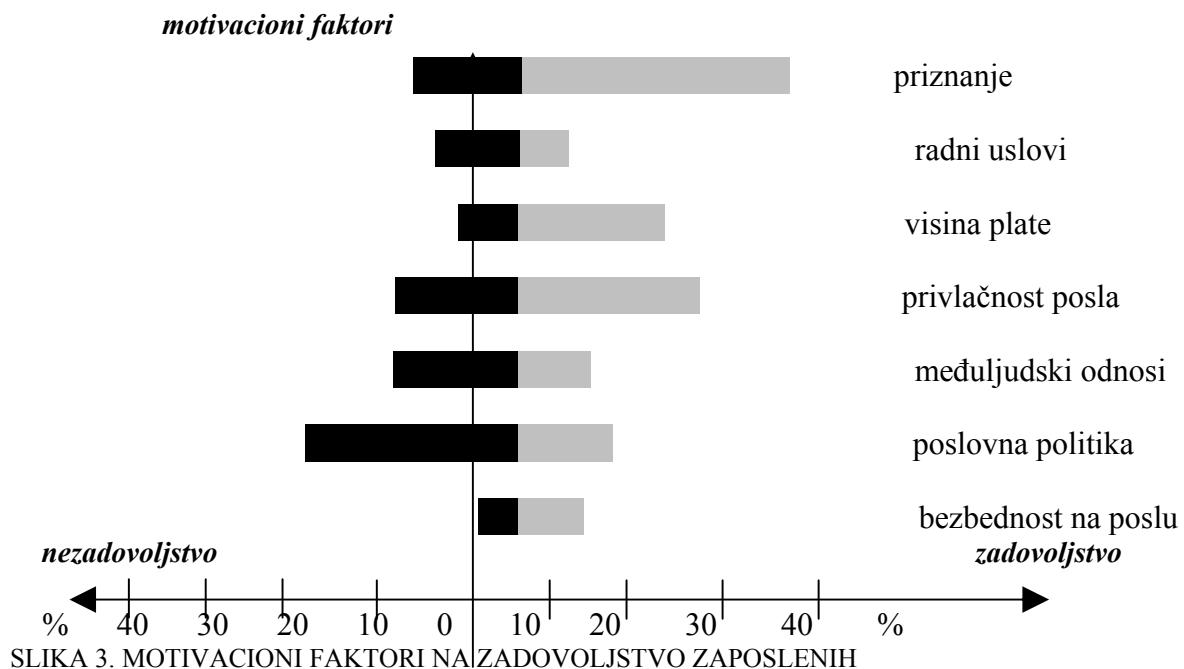
Javnim priznanjem i nagrađivanjem za postignute rezultate za uspješnu realizaciju procesa sistema menadžmenta kvalitetom preko:

riznanjem i nagrađivanjem za postignute rezultate za uspješnu realizaciju procesa sistema menadžmenta kvalitetom preko:

- javnog isticanja preko informativnog biltena ili časopisa, odnosno oglasne table;
- lične prezentacije postignutih rezultata;
- nagrađivanja (prigodni pokloni, proslave)č
- reči ohrabrenja, podrške

podstiče se:

- aktivno uključivanje;
- stalno unapređenje i
- opredelenje za promene.



**samo motivisan radnik
oseća potrebu i želju za identifikacijom sa ciljevima organizacije!**

2. UTICAJ NAJVIŠEG RUKOVODSTVA NA PRIHVATANJE PROMENA

2.1 Promene se ne mogu ostvariti bez zalaganja i angažovanja najvišeg rukovodstva organizacije

Najviše rukovodstvo mora:

- imati ubeđen (i nepokolebljiv) način razmišljanja o promenama;
- definisati strategiju i koncepciju promena;
- imati jasne ciljeve i jasnu ideju o rezultatima koje će izazvati date promene;
- inicirati promenu na tački na kojoj ima najveću kontrolu i na kojoj može načiniti najpouzdanija predviđanja o posledicama svojih akcija;
- stvoriti klimu koja vodi ka promenama koje se preduzimaju;
- da uvidi da promene u bilo kom delu situacije utiču na celinu i moraju da budu na oprezu zbog nepredviđenih posledica svojih akcija;
- obezbediti organizacionu i kadrovsku podršku.

Pri čemu bi trebalo da zahtevi najvišeg rukovodstva budu u skladu sa vlastitim sistemom vrednosti, kao:

- lična unutrašnja motivacija;
- pozitivan stav prema ljudima;
- zaštitno delovanje u odnosu na reakciju na spoljne motive;

A da bi se stvorile pretpostavke za uspešno sprovođenje promena, najviše rukovodstvo treba da vodi računa o sledećim aspektima [3]:

- aktivno učešće najvišeg rukovodstva;
- jasno definisani ciljevi i posledice
- jasno definisanje vizije i politike poslovanja organizacije
- aktivno učešće zaposlenih;
- stalno usaglašavanje nameravanih promena sa postojećom kulturom organizacije;
- usmeravanje struktura na ciljeve kojima se ostvaruju promene;
- kvalifikacija odgovornih za nameravane promene;
- pažljivo isplanirana i nadgledana, ne samo tehnička nego i ljudska dimenzija procesa promena

Promene “DA”, ali svakako u određenom kontekstu i sa određenim ciljem. Dijalog iz “Alise u zemlji čuda” može biti poučan:

-*da li mi možeš reći, molim te, kojim putem bi trebalo izaći odavde?*-pitala je Alisa Zeca

-*to dobrim delom zavisi od toga gde želiš stići*- odgovorio je Zec

-*svejedno mi je*- rekla je Alisa

- *tada ni nema veze kojim putem izabereš da odeš*- odgovorio je Zec

Poruka je jasna:

ako se ne zna gde se ide, svejedno je gde će se stići!

Najviše rukovodstvo mora imati 3 cilja prema zaposlenim:

- omogućiti da u potpunosti shvate i prihvate ono što rukovodstvo predlaže;
- navesti zaposlene da se ponašaju na način na koji on to zahteva;
- postići da se zaposleni bliže identifikuju sa organizacijom, njenim dostignućima i ciljevima

Da bi se stvarno mogle koristiti mogućnosti sistema kvaliteta za upravljanje kvalitetom i nakon njegove implementacije, trebalo bi svim zaposlenim unapred skrenuti pažnju na postavljene ciljeve jer uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom ne znači i kraj aktivnosti.

2.2 Preporuke za motivaciju saradnika [4]:

- Upoznajte svoje saradnike pojedinačno. Budite u toku sa onim što im se događa;
- Obezbedite im što više izazovnih aktivnosti, ali budite na oprezu za osećaj o granicama njihove sposobnosti;
- Otkrijte šta ih zanima i motiviše na poslu i van njega.;
- Analizirajte njihove jake i slabe osobine i obezbedite da imaju mogućnost da koriste svoje jake osobine i da su njihove slabosti pokriveno;
- Ohrabrite ih da steknu formalnu obuku ili kvalifikacije, ako je to potrebno;
- Upućujte ih i usmeravajte u područjima u kojima su slabi i greše. Potrudite se da imaju priliku da uče od kolega ili nadređenih koji su jaki u tome gde oni nisu;
- Upoznajte svoje kolege, podređene i saradnike u drugim odeljenjima kako vaš tim do- bro obavlja posao;
- Obezbedite članovima tima dobre nagrade koje su zaslužili (zaradu, premiju, napre- dovanje, povlastice preduzeća);
- Bolje je rizikovati da se nagradi više i rano, nego da bude malo i kasno;
- Delegirajte više posla na saradnike, posebno zanimljive delove. To će ih stimulisati jer rade nov i izazovan posao. Obično se isplati rizikovati i blagovremeno delegirati na saradnike veći deo posla i odgovornosti;
- Uključite svoje saradnike, što je moguće više, u donošenje odluka. Pitajte ih za mišljenje, konsultujte ih o potrebi i/ili izvodljivosti mogućih promena. Nagradiće vas većim zalaganjem;
- Ohrabrite saradnike za iznošenje ideja o unapređenju posla. Oni su bliže neposrednim problemima i teškoćama;
- Informišite saradnike. Oni će informacije verovatno dobiti putem neformalne organizacione strukture i zato je bolje da ih dobiju neposredno od vas;
- Uključite saradnike u planiranje i kontrolu finansijskih tokova. Bez njihovog razumevanja i saradnje je mnogo teže obezbediti potreban stepen zalaganja;
- Pomozite saradnicima da reše svoje probleme u drugim delovima organizacije. Desiće se da oni treba nešto da žrtvuju za vas, te i vi budite spremni za pomoć;
- Možete mnogo učiniti da saradnicima obezbedite prave uslove rada. Zadovoljstvo na radu podstiče odgovornost u izvršavanju zadataka

Mora se jednom shvatiti i prihvatiti da primena sistema menadžmenta kvalitetom prema seriji standarda ISO 9000, kao i sertifikacija prema zahtevima standarda ISO 9001:2000 **ne znači:**

- velike troškove;
- formalnost zahteva standarda;
- da standardi serije ISO 9000 sprečavaju kreativnost;
- da nije dovoljno da se rad obavi, nego mora i biti dokumentovan;

nego da znači:

- realizaciju ugovorenih obaveza prema korisnicima i isporučiocima;
- udovoljenje zahtevima korisnika i poboljšanje prodaje na svetskom tržištu;
- sticanje prednosti nad konkurencijom;
- realizaciju propisa u poslovanju - zakonskih zahteva;
- poboljšanje internog poslovanja

3. ZAKLJUČAK

Promene se ne mogu ostvariti bez zalaganja i angažovanja lidera organizacije

Sposobnost organizacije da sprovede promene zavisi, pre svega, od ljudskog faktora i zbog toga je podrška najvišeg rukovodstva od velikog značaja:

- lideri moraju pratiti promene spoljnog okruženja i reagovati na njih;
- lideri moraju imati ubeđen (i nepokolebljiv) način razmišljanja o promenama;
- moraju imati jasne ciljeve i jasnu ideju o rezultatima koje će izazvati date promene;
- lideri treba da iniciraju promenu na tački na kojoj imaju najveću kontrolu i na kojoj mogu načiniti najpouzdanija predviđanja o posledicama svojih akcija;
- lideri treba da uvide da promena u bilo kom delu situacije utiče na celinu i moraju da budu na oprezu zbog nepredviđenih posledica svojih akcija;
- najvažniji zadatak jednog lidera je da stvori klimu koja vodi ka promenama koje se preduzimaju.

Orijentacija ka saradnicima

Uvažavanjem doprinosa i lične inicijative saradnika, kao i stvaranjem atmosfere u kojoj će vezivati svoju sudbinu za sudbinu organizacije, stvara se zadovoljstvo saradnika.

A zadovoljni saradnici su preduslov za promene čiji je krajnji cilj zadovoljenje korisnika, drugačije rečeno, samo sa saradnicima koji su kvalifikovani i motivisani za promene, mogu se proizvesti proizvodi i usluge koji su bolji od onih kod konkurencije i pružiti zadovoljstvo korisnicima

$$\begin{array}{r} + \quad \text{ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH} \\ \quad \text{ZADOVOLJSTVO VLASNIKA} \\ \hline = \quad \text{ZADOVOLJSTVO KORISNIKA} \end{array}$$

I na kraju, svima onima koji rade na promenama uvođenjem sistema menadžmenta kvalitetom, preporučujemo prihvatanje jedne molitve Sijuksa indijanaca:

BOŽE!
podaj mi mirnoću
da podnosim stvari koje ne mogu promeniti

podaj mi hrabrost
da promenim stvari koje mogu promeniti

podaj mi mudrost
da razlikujem jedno od drugog

4. REFERENCE

[1] Stoiljković V.: Promenama da svetske klase, CIM Colleg, Niš, 1998

[2] Stanivuković D, Kamberović B, Sokolović S, Šilobad M.:Sistem kvaliteta-posebni zahtevi,

- Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka - IIS, Novi Sad, 1997
- [3] Schreiber K.: ISO 9000-Velika revizija, EVROPA JUGOINSPEKT, Centar za sistem kvaliteta QUALITASS INTERNATIONAL, Beograd, 1998
- [4] Zelenović D.:Integralni sistem obezbeđenja kvaliteta, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka - IIS, Novi Sad, 1998