

**KONCEPCIJA MENADŽMENTA U FUNKCIJI POSTIZANJA,
ODRŽAVANJA I POBOLJŠANJA KVALITETA PROIZVODA I USLUGA**

**THE CONCEPTION OF MANAGEMENT FOR OBTAINING,
HOLDING AND IMPROVEMENT OF PRODUCTS AND SERVICES
QUALITY**

**Fahrudin Salihović, dipl.inž.teh.
Dr Sc.Mustafa Burgić, van.profesor
Dr Sc.Fehim Fejzić, docent
Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Tuzlanskog kantona
Slatina br.2 Tuzla, Bosna i Hercegovina;**

Ključne riječi: kvalitet, koncepcija menadžmenta, uspješnost.

REZIME

Složenost i porast obima poslovanja preduzeća, kako porasta asortimana proizvoda do formiranja multinacionalnih kompanija sa složenom organizacionom strukturom zahtijeva nove koncepcije menadžmenta. U posljednje vrijeme se pojavio veliki broj koncepcija menadžmenta kao naprimjer: menadžmentskim usmjeravanjem i kontrolom, menadžmentskom motivacijom, menadžment na principu izuzetaka, menadžment prema pravu odlučivanja, menadžment na principu sudjelovanja, menadžment prema ciljevima i slično. Ono što je zajedničko kod svih onih koncepcija je zahtjev da se omogućí efikasno menadžmentstvo u privredi i u upravi čime se osigurava postizanje odgovarajućih standarda što čini kvalitet uspješnosti.

Posebno je značajno razvijanje sistema menadžmenta u nesigurnim uslovima privređivanja kakvi su danas kod nas i u svijetu. Cilj razvijanja sistema kvaliteta menadžmenta je, da se eventualno greške u poslovanju na vrijeme otklone. U tu svrhu, razvijene su pomenute koncepcije i stilovi menadžmenta koji se stalno usavršavaju, unapređuje se timski rad, sve se više koristi računar u komuniciranju i donošenju menadžmentskih odluka i slično.

Keywords: quality, conception of management, success.

ABSTRACT

The complexity and increasing company business, establishing of multinational corporations with complex organization structure, requires new conceptions of management. In last time appear many conceptions of management like management direction and control, management motivation, management based on exception principle, management to decision right, management based on participation, management to aims. Common property of all these conceptions is request to enable efficient management in economy and administration to obtain determinate standards and higher level of success.

Specially is important the development of management system in unsteady terms of business, which exist here and in other countries. The aim of management quality system development is correction of business errors in right time. For this purpose the mentioned conceptions and management styles are developed, which continuously improve, just like work in team, importance of computers to communication and management decision and others.

1. UVOD

U razmatranju planiranja kvaliteta i njegovog stvaranja obično se imaju u vidu standardi serije ISO 9000. Međutim, suština, savremenog koncepta kvaliteta se ne može svesti samo na navedene standarde i dobijanje odgovarajućih sertifikata. Sistem kvaliteta nije statičan već mora biti podložan stalnim promjenama, usavršavanjima i unapređenjima, jer je konkurentska prednost "pkretna meta". Da bi se mogli zadovoljiti rastući zahtjevi potrošača neophodno je permanentno povećati nivo kvaliteta. Na mogućnost ostvarenja konkurentske prednosti utiču brojne aktivnosti koje se obavljaju u procesu kreiranja, proizvodnje, prodaje, isporuke i (p)održavanja proizvoda/ usluga. Top menadžment treba da predvodi, podstiče i unapređuje aktivnosti vezani za menadžment kvaliteta. Ono što predstavlja menadžment kvaliteta treba da je ugrađeno u proces menadžmenta. Odavde slijedi da kvalitet nije nešto posebno, odnosno nešto što se može izdvojiti iz proizvoda, već da mora biti uključen u sve poslovne aktivnosti.

Funkcionisanje organizacije sastoji se u izvršavanju njenih funkcija. Menadžment je jedna od značajnih funkcija kojom se obezbjeđuje funkcionisanje organizacije.

Svaka organizacija ima svoju koncepciju funkcionisanja bez obzira da li je ona pismeno formulisana ili ne. Pošto nijedna koncepcija funkcionisanja organizacije objektivno ne može da precizira sve detalje koji će javiti u praksi neophodno je da se ista tumači pri njenom sprovođenju, što je zadatak funkcije menadžmenta.

Međutim, i u slučajevima kada je koncepcija organizacije normativno detaljno formulisana i poznata svim izvršiocima, organizacija ne može da funkcionise bez menadžmenta koje koordinira auto-regulaciju svakog pojedinca sa normativnom regulacijom funkcionisanja organizacije kao cjeline.

Ostvarujući i poboljšavajući kvalitet svojih proizvoda i usluga preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost u dugom roku po osnovu bolje tržišne pozicije, manjih troškova i veće rentabilnosti. Da bi to bilo moguće potrebno je na odgovarajući način upravljati aktivnostima i procesima koji omogućavaju da proizvod posjeduje željene karakteristike. Zato upravljanje kvalitetom nije neka izdvojena aktivnost koja se nadgrađuje na proizvodne i druge aktivnosti preduzeća, već efikasan način za sprovođenje tih aktivnosti. Od 80-tih godina XX-vijek a upravljanje kvalitetom se sve više usmjerava na funkcionisanje preduzeća kao skupa međusobno povezanih dijelova, na kvalitet kao pokretačku snagu menadžmenta i sredstvo za poboljšanje poslovanja. Kvalitet postaje paradigma konkurentnosti. Primjenom principa menadžmenta kvaliteta, na sve aspekte poslovanja, dolazi se do koncepta menadžmenta ukupnog kvaliteta (Total Quality Management-TQM). U pitanju je opći naziv za program kvaliteta koji se počinje primjenjivati u mnogim preduzećima širom svijeta. Opći cilj menadžment ukupnog kvaliteta je baziran na neprekidnom poboljšanju. Ovakav pristup u savremenim uslovima privređivanja je neophodan da bi se ostvarila konkurentska prednost. Riječ ukupni izražava ideju da svi zaposleni, preko svake funkcije i nivoa u organizaciji, teže kvalitetu. Riječ kvalitet sugerise izvrsnost svakog aspekta organizacije. Menadžment ukazuje da se teži kvalitetu kao posljedici procesa menadžmenta kvaliteta.

2. PRINCIPI I KONCEPT TQM

Sve se više uočava izuzetno širenje TQM koji postaje sastavni element poslovnog razmišljanja, neizbježna i globalno prisutna strategijska alatka savremene industrijske privrede. TQM je sredstvo za obezbeđenje distinktivne kompetentnosti i njeno transformisanje u konkurentsku prednost. Njegovo širenje prestavlja se i kao podrška i izazov za nov naglasak na resurse specifične za preduzeće u istraživanju strategijskog menadžmenta. Analitičari pripisuju značajan doprinos TQM japanskom vodjstvu u globalnoj ekonomiji, a u najnovije vrijeme i u obnovljenoj američkoj ekonomskoj kompetitivnosti.

TQM je prvi put primjenjen kod nekoliko velikih američkih proizvođača, da bi se ova praksa počela proširivati na velike kompanije u oblasti maloprodaje i usluga. Različite tehnike za

trajno unapređenje kvaliteta su ključni elementi TQM koncepta. Ukupni (totalni) kvalitet nije neko određeno stanje ili neka stabilna situacija, već način rada koji predstavlja stalno unapređenje i različita prilagođavanja. U pitanju je svojevrsno polazište od kvaliteta u nastojanjima da se unaprijedi praktično funkcionisanje preduzeća. U ovom procesu nezamjenljiva je uloga najvišeg rukovodstva, uključenost svih zaposlenih i dugotrajni napor na obrazovanju zaposlenih. TQM je svojevrsna filozofija menadžmenta, način mišljenja i djelovanja koji usklađuje interese različitih stejkholdera.

Najznačajniji elementi uspješne TQM strategije su: usmjerenost na kupca, odlučivanje na bazi činjenica, usmjerenost na procese, kontinuirano poboljšavanje i angažovanje svih zaposlenih. Od strane jedne studijske grupe Foruma za ukupni kvalitet se definiše kao sistem menadžmenta usmjeren na ljude u cilju kontinuiranog povećanja zadovoljstva kupca uz kontinuirano smanjenje stvarnih troškova. Ukupni kvalitet je pristup ukupnom sistemu (nije separatno područje ili program) i integralni je dio strategije najvišeg nivoa. Funkcioniše tako što horizontalno povezuje funkcije i odjeljenja, uključuje zaposlene na svim nivoima i proteže se naprijed i unazad obuhvatanjem lanca dobavljača i lanca kupca. Koncept TQM obuhvata, dakle, sledeće elemente:

- usmjerenost na ljude,
- kontinuirano povećavanje zadovoljstva kupca,
- kontinuirano smanjenje stvarnih troškova,
- sistemski pristup (nije separatno područje ili program),
- horizontalna povezanost funkcija i odjeljenja,
- uključenost svih zaposlenih,
- obuhvatanje lanca dobavljača i lanca kupca.

Razni izvori opisuju na različite načine karakteristike putem kojih se može definisati TQM. Ono što je zajedničko je da TQM predstavljaju kao sistem interaktivnih atributa. Neki za njih su novi za teoriju i praksu menadžmenta, a drugi nisu. Prema sledećih šest atributa, između kojih postoji sinergistička međupovezanost, čine koherentan sistem TQM:

1. Orjentsisanost na zadovoljenje kupaca, kako internih tako i eksternih.
2. Polaziti od holističkog, izbalansiranog i integrisanog sistema kod zadovoljavanja potreba internih i eksternih kupaca.
3. Upravljanje sistemom holistički u cilju trajnog poboljšanja zadovoljstva internih i eksternih kupaca.
4. Davanje ovlašćenja ljudima.
5. Svi članovi na svim funkcijama i nivoima u organizaciji treba da koriste model planiraj, uradi, provjeri, djeluj/standardizuj kao metodologiju učenja u svakoj poslovnoj aktivnosti.
6. Više rukovodstvo treba da pokazuje dinamično vodjstvo u stvaranju okruženja koje pogoduje naprijed pomenutim atributima.

Menadžment ukupnog kvaliteta nije usmjeren na proizvodni proces, zadovoljenje određenih tehničkih performansi proizvoda ili na sistem kontrole na kraju procesa, već na sve poslovne operacije i funkcije u preduzeću. Koncept je fundiran na sledećim principima:

- kvalitet se postiže kontinuiranim poboljšanjem procesa (a ne proizvoda) i utvrđivanjem odgovornosti za svakog pojedinca u preduzeću;
- najveći broj problema u vezi sa kvalitetom proizilazi iz neispravnih procesa, a vrlo mali iz lošeg načina rada, te pažnju treba usmeriti na procese;
- pravi način za postizanje kvaliteta je rukovođenje cijelokupnim procesima;
- pogrešan je način kontrole samo na kraju procesa;
- treba da bude utvrđena odgovornost svakog pojedinca za kvalitet njegovog rada, a ne kolektivna odgovornost;

- proces može biti unaprijeđen timskim radom, ali na postavljanju, analiziranju i rešavanju problema koji su sastavni dio procesa;
- funkcija menadžera treba da bude da obučava i vodi radnike ka ostvarenju odgovarajućih performansi njihovog posla;
- norma (kvantitativna i kvalitativna) se utvrđuje za svakog pojedinca i za svaki posao;
- preduzeće treba da saraduje samo sa onim dobavljačima koji su u stanju da obezbijede kvalitetne inpute;
- proizvodi se za kupca, ali ne po svaku cijenu, već samo ako se poboljšavaju poslovni rezulteti;
- naglasak je na poboljšanju radnih procesa i procedura svugdje, uključujući ne samo marketing i proizvodnju, već i inženjering, finansijsku i kadrovsku funkciju.

3. OGRANIČENJA I KRITIKA TQM KONCEPTA

Da bi uspješno mogao primjeniti TQM, menadžment mora da čini sve ono što radi i kada preduzima ma šta drugo što je od velikog strategijskog značaja, a prije svega: da određuje zaduženja, postavlja ciljeve, planira, obavještava i obrazuje, određuje uloge i odgovornosti, traži od ljudi obrazloženosti odgovornost u svemu što im je povjereno, odaje priznanje onima koji daju doprinos, postavlja uspjeh, a periodično i obnavlja i inovira napore. Ako izostane bilo koji od ovih elemenata rukovođenja, primjena TQM će se suočiti sa teškoćama. Treba naglasiti da u mnogim preduzećima pokušaj primjene koncepta TQM nije rezultirao uspjehom. Razloga za neuspjeh ima mnogo. Ukazuje se na odsustvo dosljedne usredsređenosti na kupca, na pogrešno shvatanje i promašenu primjenu principa kvaliteta. Isto tako menadžerima se skreće pažnja na potrebu da praksu kvaliteta prilagode vlastitoj kulturi ukoliko se želi i očekuje da ta praksa uspije. Israživanja, naime, pokazuju da preduzeća na Zapadu imaju brojne teškoće u primjeni japanske prakse kvaliteta. Da li se TQM može imitirati? Na prvi pogled reklo bi se da može i da postoje zaista impresivne mogućnosti njegovog širenja. Međutim, i pored tvrdnji mnogih da preduzeća mogu uspješno imitirati TQM, postoji mnogo razloga za vjerovanje da se ovaj koncept može samo nesavršeno imitirati. Na bazi uspostavljanja odgovarajuće analogije sa procesom usvajanja inovacija, zaključuje se da je mali broj preduzeća sposoban da se racionalno ponaša u imitiranju TQM. Čak se i zastupnici TQM slažu da se atributi TQM mogu sukobiti sa postojećom filozofijom i praksom većine američkih preduzeća, ili da je japanska praksa kvaliteta ponekad fundamentalno inkompatibilna sa zapadnjačkim postavkama menadžmenta. Potencijalni usvajači TQM možda ne shvataju da uspjeh TQM zavisi ne samo od usvajanja TQM atributa već i od prethodnog postojanja komplementarnih faktora, koji prividno ne moraju biti u vezi sa TQM, a koje je teže ipak imitirati nego sam TQM. Na primjer, izgleda da TQM zahtijeva kulturu receptivnu na promjene, motivaciju za unapređenje, ljude sposobne da shvate i primjene specifični set praksi TQM, koji posjeduju korporativnu istrajnost, kvalitete liderstva, a možda i neki egzogeni faktor slučaja koji može da motiviše promjenu i učenje. Takođe izgleda da TQM zahtijeva sveobuhvatnu reformu jezgra organizacionih karakteristika, naročito stilova rukovođenja i kulture, kompletno prestrukturiranje socijalnih odnosa u okviru preduzeća i među preduzećima i njihovim akcionarima. Mnoga preduzeća se opiru promjenama jer izbjegavaju rizik ili zbog očekivanja da će postojeće strategije uskoro obezbijediti uspjeh, ili zato ne žele da se suoče sa opasnostima i turbulencijama promjene, pa čak i kad ona može poboljšati učinak. Ističu se da sljedećih šest faktora posebno otežavaju TQM programe za imitaciju od strane američkih firmi:

- orijentacija na proces (pije nego na rezultate),
- TQM je suviše širokog opsega i difuzan,
- slabi rezultati se opravdavaju za rad uspjeha programa,

- iskrivljeno mjerenje uspjeha,
- TQM pokreće osoblje i konsultanti,

Suština shvatanja po kojem je TQM diskutabilan pristup upravljanju preduzećem, ili da TQM ne funkcioniše, predstavlja po drugima ozbiljan propust ovih kritičara da prepoznaju da je TQM bitno drugačiji i od klasičnog i od konvencionalnog menadžmenta. Pošto ga posmatraju kao evolutivni proces u okviru konvencionalne paradigme menadžmenta, njegove elemente isto tretiraju kao mješavinu određenih koncepcija, tehnika i principa koji mogu da se inkorporiraju u već postojeći sistem menadžmenta. Polazeći od nove paradigme kao niza pravila i regulativa (pisanih ili nepisanih) kojima se:

- a) upostavljaju i definišu granice,
- b) kojima se kaže kako se ponašati unutar granica da bi se ostvario uspjeh.

Menadžment ukupnog kvaliteta pojedini autori tretiraju kao jedan sklop principa, niz pravila i regulativa koje postavljaju granice i opisuju način na koji treba raditi da bi se ostvario kvalitet.

4. POTREBA ZA INOVACIJAMA U MENADŽMENTU

Uloga menadžmenta i značaj inovacija u ovoj funkciji odavno su shvatile razvijene zemlje a posebno SAD i Japan koje menadžmentu poklanjaju izuzetnu pažnju. Američki menadžeri bili su nezainteresovani za sistem menadžmenta u drugim zemljama smatrajući sebe neprikosnovenim. Međutim, danas sa velikom pažnjom proučavaju ove sisteme u Japanu. Za razliku od američkih i drugih menadžera, Japanci već odavno proučavaju američke i evropske sisteme menadžmenta i učinili su ih dostupnim svojim menadžerima. U savremenijim uslovima poslovanja koje karakteriše brz tempo razvoja nauke, tehnike i tehnologije potrebni su talentovani menadžeri koji su u stanju da razviju organizaciju i ljudske resurse koji će se moći prilagoditi spoljnim promjenama, a to znači prilagođavanje organizacije i rukovođenja tim promjenama.

Porast obima i složenosti poslovanja poduzeća, od porasta asortimana proizvoda do formiranja multinacionalnih kompanija sa složenom organizacionom strukturom zahtijevao je nove koncepcije menadžmenta. Tako se u posljednje vrijeme pojavio veliki broj koncepcija menadžmenta kao naprimjer: menadžerskim usmjeravanjem i kontrolom, menadžment na principu izuzetaka, menadžment na principu sudjelovanja, menadžment delegiranjem, menadžment prema ciljevima i slično.

5. RAZVOJ MENADŽERSKIH KADROVA ZA ODRŽAVANJE KVALITETA

Sistem menadžmenta je potrebno stalno razvijati i usavršavati bez obzira da li se radi o privrednoj organizaciji u fazi rasta ili stagnacije. Posebno je značajno razvijanje sistema menadžmenta u nesigurnim uslovima privređivanja kakvi su danas, uglavnom, u svijetu i kod nas. U savremenim uslovima poslovanja menadžment se ne svodi samo na naređivanje, već je zadatak menadžera daleko kompleksniji. Naime, njegov zadatak je da svoje saradnike podstiče u ostvarivanju cilja poslovanja i to na taj način da oni zadatke izvršavaju na bazi sopstvenog uvjerenja i da sami preuzimaju odgovornost koja iz tog proizilazi. Prema tome, to je nov kvalitet u sistemu menadžmenta, koji podrazumijeva da se kod razrade koncepcije organizacije koja uključuje i smjernice za menadžment uključi što je moguće veći broj radnika. Na taj način se obezbjeđuje da svaki radnik zna šta organizacija želi da postigne i sa kakvim sredstvima. Sasvim je izvjesno da modeli (koncepcije menadžmenta) ne pokreću sredstva i ljude već ličnosti koje njima rukovode. Uspješan menadžer postiže ciljeve preko svojih saradnika. Prema tome, njegov uspjeh je prevashodno zavisao od produktivnosti njegovih saradnika, motivacije i volje da zajednički rade kao jedan tim. Permanentan zadatak menadžera je da tim učini što efikasnijim.

Zbog toga on mora da stalno analizira rad tima i iznalazi rješenja za poboljšanje timskog rada. S obzirom da se timovi sastoje od različitih ličnosti menadžer mora biti sposoban da upravlja različitim ličnostima. To podrazumijeva da menadžer primjenjuje različite stilove u menadžmentu u zavisnosti od konkretne situacije i ličnosti.

Da bi menadžer mogao da odgovori zahtjevima savremenog menadžmenta on mora da posjeduje odgovarajuće karakteristike. Smatra se da su glavne osobine vodećih menadžera sljedeće:

- inicijativa, radnost, samostalnost;
- urođeno samopouzdanje, bez nekog prenamagavanja sopstvene važnosti;
- svijest o odgovornosti;
- tačnost, pouzdanost;
- poznavanje svoje struke;
- snaga uma, kritika;
- poznavanje metoda i tehnika rukovođenja;
- radna disciplina, dosljednost, i sl.

Da bi se obezbijedile prethodne karakteristike menadžera neophodno je osigurati njihov adekvatan razvoj, pri čemu je bitno konstatovati sledeći:

- ✓ da je neophodna selekcija za rukovodeće kadrove;
- ✓ da je potrebna sistematska obuka posle selekcije;
- ✓ i da će max. postići samo ako se sistematsko obrazovanje oslanja na detaljno poznavanje osobina ispravno izabranih kandidata.

Sa povećanjem kompleksnosti odnosa i zadataka u organizacijama rastu zahtjevi prema menadžerskim kadrovima. Također je evidentno da efikasnost svakog menadžera zavisi od njegovog znanja, kvalifikacija, stavova i ponašanja. S druge strane, nema najboljeg načina za obavljanje zadataka menadžera niti standardnog uzorka- modela koji se može koristiti za sve. Sve nam ovo ukazuje na to da je razvoj menadžerskih kadrova veoma kompleksan i da se moraju imati u vidu brojni faktori da bi se obezbijedio odgovarajući program razvoja menadžera.

S obzirom da menadžeri u svom poslu uspostavljaju brojne kontakte, vode pregovore, odlučuju u neizvjesnim situacijama, rešavaju konflikte i dr., neophodno je da se u obrazovanju menadžera treniraju te sposobnosti što je više moguće u realnim situacijama. Međutim, obrazovanje menadžera mora da ima za cilj i unapređenje kompletne ličnosti, a ne oslanjanje samo na razvijanje racionalnih-logičnih sposobnosti.

Unapređivanje menadžerskih kadrova je daleko šire od samog obrazovanja. Ono treba da sadrži uslove radnog mjesta i ličnog dohotka, učestvovanje u odlučivanju o najznačajnijim pitanjima organizacije, pomoć u razvijanju cjelokupne ličnosti, pomoć u održavanju zdravlja radne sposobnosti i dr.

6. ZAKLJUČAK

Menadžment kao intelektualna aktivnost obezbjeđuje jedinstvo akcija u ostvarivanju ciljeva organizacije. Zbog toga je menadžment zasnovan na naučnoj osnovi. Osnovna pretpostavka savremene organizacije, kao jednog od ključnih faktora povećanja produktivnosti: tehnološkog, ekonomskog i društvenog progresa.

Naše opredjeljenje "razvoj oslonjen na sopstvene snage" podrazumijeva stalno educiranje u poslovnoj funkciji poduzeća. Upravo razvoj sopstvenih tehnologija koje bi bile konkurentne i atraktivne kako na domaćem tako i na inostranom tržištu ne može se zamisliti bez savremene organizacije a time i menadžmenta. To nam nameće i zadatak da stalno usavršavamo menadžmentske (rukovodeće) kadrove koji će permanentno uvoditi inovacije u poslovodnu funkciju i šire.

S obzirom da mi do sada, osim nekih izuzetaka, nismo na adekvatan način razvijali menadžmentski kadar, odnosno u pravom smislu shvatili pravu ulogu funkcije menadžmenta, neophodno je da koristeći iskustva razvijenih zemalja razvijamo sistem menadžmenta u našim uslovima i da ga učinimo efikasnim. Normalno da obrazovanje menadžmentskih kadrova mora biti zasnovano na permanentnom obrazovanju, jer bez stalnog usavršavanja kadrova nema primjene najnovijih naučnih i tehnoloških dostignuća.

7. LITERATURA

- [1] Carrie, A.S. and Macintosh, R., A.: *Structured Approach to process Redesign*, *Proceedings of the BPICS Annual Technical Conference*, Birmingham, 1994.,
- [2] Harvey, A.C.: *Okonometrische Analyse von Zeitreihen*, R. Oldenbourg Verlag Munchen, 1994.,
- [3] Stanić J.: *Upravljanje kvalitetom proizvodnje*, Građevinska knjiga, Beograd, 1985.,
- [4] Schermerhorn, J. R.: *Managing organizational behavior*, John Wiley sons, Toronto, 1995.,
- [5] Dulčić Ž., Veža I.: *Proizvodni menadžment*, Copyright, Split, 1996.,
- [6] Todorović J.M.: *Savremena proizvodnja*, Mrlješ, Beograd, 1993.,
- [7] Ilić M.: *Istina o marketingu*, MM-media marketing br.121/91, Ljubljana, 1991.,
- [8] Jančić Z.: *Poslovna etika i kodeks oglašavanja*, MM br.126/91, Ljubljana, 1991.

