

## FUNDAMENTALNI PRINCIPI IZGRADNJE KULTURE POTPUNOG KVALITETA (TQC)

### FUNDAMENTAL PRINCIPLES FOR BUILDING A TOTAL QUALITY CULTURE

**dr. Smail Klarić, dipl.inž.maš.**  
**mr. Senada Pobrić, dipl.inž.maš.**  
**Minja Klarić, dipl.psiholog**  
**Univerzitet „Džemal Bijedić“**  
**Mostar**

#### REZIME

*Da bi se biznis na našim prostorima uvrstio u „svjetsku arenu“ jedino rješenje je upravljanje potpunim kvalitetom (TQM). Međutim, pričati o TQM-u, kao o „beživotnim“ procesima i procedurama, je besmisleno bez kulture potpunog kvaliteta (TQC), koja se fokusira na ljudske snage u smislu pravilnog ponašanja, a radi postizanja kvalitetnih ciljeva. Kultura kvaliteta predstavlja skup principa i postupaka, prihvaćenih od strane svih jedinica, određene grupe ljudi, a koji definišu i usmjeravaju ponašanje te grupe ljudi u okviru sistema upravljanja potpunim kvalitetom. Upravo zbog toga, ti principi se oslanjaju na temeljne principe TQM-a. U radu je stavljen akcenat na fundamentalne principe za izgradnju kulture potpunog kvaliteta. To su osnovni principi na kojima počiva izgradnja TQC-a. Sama izgradnja TQC-a je dugoročan proces, koji mora biti dobro osmišljen, uporedno sa realizacijom projekta uvođenja sistema kvaliteta.*

**Ključne riječi:** upravljanje potpunim kvalitetom, kultura potpunog kvaliteta

#### ABSTRACT

*To insert business into „world arena“ on our spaces, the only one the solution is Total Quality Management (TQM). However, to talk about the TQM, like on „inanimate“ processes and procedures, is absurd without a Total Quality Culture (TQC). TQC is focussing on people's strengths in the meaning of properly behavior, toward of the quality goals. The quality culture is representing the group of principles and procedures, which are accepted from all units, strict group of peoples, wich are defining and directing the behavior that group of peoples in the area of system of total quality management. Therefore, these principles are depending on basic principles of TQM. In this paper, focus is putting on the fundamental principles for building a total quality culture. These are the fundamental principles and building a total quality culture is beging on them. The building a total quality culture is long-term process, which have to be good prepense parallel with realization of project introduce quality system.*

**Key words:** total quality management, total quality culture

#### 1. UVOD

Kultura, kao najbitnija karakteristika čovjeka i ljudskog društva uopšte, je veoma složena kategorija. To je društveni fenomen, koji omogućava širenje filozofije društva, bitnih društvenih vrijednosti, raznih društvenih vjerovanja, ličnih stavova pojedinaca i isticanje

funkcionisanja organizacije, kao društveno organizacione strukture, kao i širenje mikro elementa, koji omogućavaju da se stvari dogode.

Činjenica je da su fizički nosioci kulture određeni pojedinci ili određene grupe ljudi, koje mogu biti uže ili šire. Tako možemo razlikovati, pored kulture kao opšteg pojma, čiji je nosilac čovječanstvo u cjelini, i druge konkretne oblike kulture koji su specifični za pojedine društvene grupe, a koji se nazivaju podkulturama.

U ovom radu bit će riječi o kulturi, kulturi u kvalitetu kao nauci, a čiji su nosioci radnici kao dio društva u okviru određene organizacije. Kultura potpunog kvaliteta zahtijeva koncentraciju svih ljudi i resursa na neprekidnim istraživanjima za većim kvalitetom, na svim nivoima kulture organizacije

## **2. KULTURA KVALITETA**

Kultura kvaliteta predstavlja skup principa i postupaka, prihvaćenih od strane svih jedinki, određene grupe ljudi, a koji definišu i usmjeravaju ponašanje te grupe ljudi u okviru sistema upravljanja potpunim kvalitetom (TQM). Pored TQM-a postoji termin TQC (Total Quality Culture – Kultura Potpunog Kvaliteta), koji daje „život“ TQM-u. S pravom se može reći, da realizacija projekta uvođenja sistema upravljanja potpunim kvalitetom u kombinaciji sa izgradnjom TQC-a, daje potpuno uspješne rezultate. Realizaciju projekta uvođenja sistema kvaliteta u jednoj organizaciji, moraju pratiti određene kulturološke promjene. Te promjene obuhvataju promjene svijesti ljudi, u smislu pravilnog ponašanja pri primjeni principa upravljanja kvalitetom u poslovanju organizacije. Naravno, promjene se odnose, kako na najviše rukovodstvo, tako i na običnog radnika. Principi upravljanja kvalitetom u poslovanju organizacije su sljedeći [1]:

1. orijentacija ka kupcu
2. liderstvo
3. učešće ljudi
4. procesni pristup
5. sistemski pristup upravljanju
6. stalno poboljšanje
7. odlučivanje na osnovu činjenica i
8. obostrano korisni odnosi sa dobavljačem.

Proces izgradnje TQC-a je dugoročan proces, koji mora biti dobro osmišljen. Pokreće se inicijativama rukovodstva i izgradnjom svih elemenata upravljanja kvalitetom, uz uključivanje, na razne načine, svih uposlenih. Kultura kvaliteta temelji se na efikasnom sistemu upravljanja kvalitetom i na potpunoj odanosti rukovodstva kvalitetu. Fundamentalni principi, na kojima počiva izgradnja kulture potpunog kvaliteta (TQC), oslanjaju se na navedene principe TQM-a, u smislu orjentisanja svih zaposlenih na primjenu tih principa. Na koji način „orjentisati“ zaposlene na primjenu principa TQM-a, objasniti će se u sljedećem poglavlju kroz obrazloženje fundamentalnih principa TQC-a.

## **3. FUDNAMENTALNI PRINCIPI TQC-a**

Izgraditi kulturu potpunog kvaliteta u jednoj organizaciji je dug i težak posao. On obuhvata promjene u ponašanju svi zaposlenih, počev od najvišeg rukovodstva, pa do običnog radnika. Promjene se odnose prvenstveno na promjene svijesti ljudi, u smislu, kao prvo, prihvatanja značajnosti uvođenja sistema potpunog kvaliteta u organizaciji. Zatim, davanje maksimuma, od svakog zaposlenog, za uspješno poslovanje organizacije, kroz primjenu principa TQM-a.

Pošto je čovjek jedino stvaralačko biće, koje može ponuditi organizaciji najviše, onda se isplati iskoristiti ga. Čovjek je ujedno i osjećajno biće, tako da je potrebno naći pravi način i put do njegovog uma i uzeti od njega ono najbolje. To je zadatak najvišeg rukovodstva, kao vođa u projektu izgradnje kulture potpunog kvaliteta. Zadatak je težak i njegova realizacija zahtijeva veći vremenski period. Vođe trebaju imati na umu fundamentalne principe za izgradnju kulture potpunog kvaliteta, kako bi na pravi način uticali na čovjekovu psihu i od njega dobili očekivane pozitivne rezultate. U okviru fundamentalnih principa navest ćemo slijedeće:

### **1. Značajnost ljudskog resursa**

Treba biti svjestan toga da su svi ljudi hodajući svežnjevi snage, a njihove slabosti su samo nedovoljno razvijene snage. Čovjek jeste najslabija karika, ali je jedina koja misli. Pravilnim vođenjem iz čovjeka se može izvući ono najbolje, odnosno na taj način čovjek može dati društvu maksimum od svoje sposobnosti za dobrobit organizacije.

### **2. Jasno definisane namjere, pravci i očekivanja**

Svaka osoba želi da ima jasno definisane namjere, pravce i očekivanja. Odnosno, svaki zaposlenik treba tačno da zna šta se planira uraditi, koji su njegovi zadaci i na koji način ih realizovati, kao i koje rezultate može očekivati od realizacije. Nepotpuno razumijevanje zadataka i kvaliteta cilja, vodi prema nesigurnom kvalitetu rezultata. Jasno izrečena očekivanja povećavaju osjećaj važnosti kod ljudi, što je veoma bitno za ljudsku psihu.

### **3. Osjećaj bitnosti i posebnosti**

Svaka osoba ima duboku potrebu da se osjeća bitnim i posebnim, pa joj je zbog toga potrebno to i omogućiti. Lični osjećaj važnosti je prvobitna ljudska potreba. Moćni ljudi vjeruju da je to što oni rade bitno i značajno. Kada postanu moćni, ljudi se smatraju centrom stvari, osjećaju da su vrijedni. Zbog toga svaki posao treba cijeliti, kako bi se svaki zaposlenik osjećao bitnim i posebnim za ono što radi.

### **4. Očekivanja najboljeg od svake dimenzije života**

Svaka osoba bi trebala, prije svega, očekivati najbolje od svake dimenzije života. Kvalitetan unutrašnji život vodi ka bogatom i obilnom ukupnom životu. Ako je osoba nezadovoljna svojim unutrašnjim životom, onda se ne mogu od nje očekivati pozitivni rezultati.

### **5. Otvorenost i jačina ljudskog duha**

Treba biti jasno da otvoren i jak duh raste, razvija se, dok zatvoren i slab duh umire. Zbog toga je potrebno zaposleniku omogućiti da bude otvoren, da iznosi svoje mišljenje, pa makar bilo i pogrešno. Samo na taj način, kroz konverzacije, otkrivaju se sve mogućnosti koje postoje.

### **6. Uloga vođe kroz obezbjeđenje transcendentne ili makro vizije**

Vođe projekta izgradnje kulture potpunog kvaliteta, kao prvo treba da imaju vizije, pomoću kojih će na određeni način, nekom magnetnom silom, privući sve članove tima. Bitno je razumjeti izraz „imati viziju“. Vizija je situacija koju vidimo u našim mislima. Sposobni smo da vidimo makro rezultate koje želimo postići. Vođa mora biti jakog duha i imati privlačnu snagu, kako bi izazivački privukao članove tima prema „makro rezultatima“. Na taj način vođa obezbjeđuje namjeru i pravac. Osoba sa vizijom sposobna je da vodi ka cilju, da teži ka višem i daljem. Pored vizije vođa treba da ima i snove. San je čežnja za mogućom nadom i osjeća se jako, ali za razliku od vizije, san je bez određene namjere i pravca. On se sanja, što ne znači, da ne može nekad preći i u javu, jer uvijek je prisutna moguća nada.

### **7. Uloga vođe kroz obezbjeđenje misije**

Ako postoji vizija, onda vođa obezbjeđuje kristalno jasnu sliku cilja ukupne snage organizacije, odnosno misiju. Misija je uopšteno naciļjana i fokusirana izjava makro rezultata. Misijom se jasno definišu ciljevi, pravci i očekivanja. Naravno, ako fali vizija, ne može biti ni jasnog, ni trajnog fokusiranja ka cilju, odnosno nema ni misije.

### **8. Predanost vođe ljudima, usluzi, inovacijama i kvalitetu**

Prave vođe moraju biti potpuno predane ljudima. Vođe ne naređuju, ne komanduju. Umjesto toga oni pitaju, slušaju i čuju. Ljudi ne mogu biti dovedeni do savršenstva dirigovanjem i nadgledanjem. Oni moraju biti pravilno vođeni. Vođe im moraju biti uvijek na usluzi. Radi uspješnosti organizacije, inovacije moraju biti prisutne. Promjene moraju postojati. Samo gubitnici traže statičnu stabilnost, dok pobjednici žive u stanju promjena. Pošto svaka promjena može uplašiti, deprimirati i paralizovati, vođe su obavezne da na najbolji način uvedu promjene, u smislu izazivanja pozitivnog oduševljenja, uspješnog prilagođavanja promjenama i isticanja bogastva organizacije na osnovu uvedene promjene. Naravno, vođa kao i svi članovi tima i zaposlenici moraju biti predani kvalitetu. Postići potpun kvalitet jedne organizacije predstavlja zbir kvaliteta njenih vođa u akciji, kao i proizvodi rezultata provedenih akcija.

### **9. Primjerno vođenje, centriranost i pozitivnost vođe**

Vođa treba da vodi primjerno, odnosno da bude uzor članovima tima. Mora biti centriran više na osobe nego na funkcije. Vođe vode narod, dok rukovodioci rukovode stvarima. Vođa treba biti vođen motivima, a “hranjen” vrijednostima. Samo vrijednosti mogu motivirati ljude da vode efektivno. Vođa mora pozitivno razmišljati. Treba da očekuje najbolje od članova tima i sebe lično u svako vrijeme.

### **10. Očekivanje potpunog integriteta**

Vođa očekuje potpuni integritet snaga svake osobe, postojećih i potencijalnih, u postizanju visokih ciljeva organizacije. Vođa treba da osigura da čitava kompenzacija bude vezana sa pozitivnim nastupom, u smislu očekivanja uvijek najboljih rezultata od svakog člana tima. Svaki član postaje odgovoran za svoje rezultate i biva nagrađen za rezultate koje postigne.

## **4. ZAKLJUČAK**

Kultura potpunog kvaliteta (TQC) gradi se uz poštivanje principa da je kvalitet posao svih i da su svi odgovorni za kvalitet. Da bi upravljanje potpunim kvalitetom (TQM) u potpunosti saživilo u nekoj organizaciji, ne možemo ignorisati TQC. Zbog toga TQC treba da dobije značajno mjesto uz TQM. Samo na taj način organizacija će postići posebnost i specifičan imidž po kojem će biti prepoznatljiva u okruženju. Izgradnja kulture potpunog kvaliteta oslanja se na odlučnim vođama, jakog duha, koji moraju biti vizionari. Odlučni vizionari razvijaju se na komponentama kvaliteta, kao što su: samopouzdanje, samopoštovanje, hrabrost, požrtvovanost, integritet, fleksibilnost, moralne vrijednosti, otpornost, osjetljivost na promjene, otvorenost, emocionalna ranjivost i vjerovanja u nešto ili nekoga većeg od samog sebe. Samo ovakve vođe stvorit će pozitivnu atmosferu među zaposlenima, a koja će rezultirati očekivanim visokim rezultatima.

Na kraju, rad ćemo završiti izrekom TQC rukovodioca, koja glasi: “Bez vođa sa vizijom – vizijom kulture kvaliteta - potpuni kvalitet je iluzija.”

## **5. LITERATURA**

[1] BAS EN ISO 9001:2000: Sistem upravljanja kvalitetom - Zahtjevi,

[2] Batten J. : Building a Total Quality Culture, Crisp Publications, Inc. Menlo Park, California, 1992,

[3] Klarić S.: Upravljanje kvalitetom, Univerzitet “Džemal Bijedić”, Mašinski fakultet, Mostar, 2005.