

KULTURA KVALITETA U CENTRALIZIRANOM - VOJNOM SISTEMU

QUALITY CULTURE IN CENTRALIZED - MILITARY SYSTEM

Selvedin Kulašin, dipl. ing. aeronautike
MO BiH, OS BiH, Komanda Logistike, CMM
Vidovdanska bb, kasarna „Vojvoda Radomir Putnik“, Doboj

Mr. Sabahudin Jašarević, viši asistent
Univerzitet u Zenici
Mašinski fakultet u Zenici
Fakultetska 1, 72000 Zenica

REZIME

Globalno posmatrano, pred oružane snage se postavljaju sve teži zahtjevi u pogledu sigurnosti, borbe protiv terorizma, svih konvencionalnih i nekonvencionalnih prijetnji prisutnih na planeti. Ti zahtjevi direktno povećavaju prije svega potrebe za finansijskim sredstvima i dobro obučanim kadrovima radi adekvatnog odgovora. Sve to stvara potrebu za integrisanim sistemom kvaliteta unutar sistema oružanih snaga. Najbolji put ka sistemu upravljanja ukupnim kvalitetom je zasigurno kultura organizacije koja je prilagođena u potpunosti zahtjevima upravljanja kvalitetom. Takva kultura se naziva kultura kvaliteta.

Cilj ovog rada je da se obradi tema „Kultura kvaliteta u centraliziranom - vojnom sistemu“, da se definiše pomenuta kultura, da se obrade njene prednosti i pomenu oružane snage koje rade na tom polju.

Ključne riječi: Kultura organizacije, Kultura kvaliteta, Oružane snage,

SUMMARY

Globally, armed forces are facing more and more difficult demands in the field of security, counter-terrorism and all conventional and non-conventional threats on our planet. Those demands are directly increasing first of all needs for financial means and well trained personnel for corresponding response. All that creates a need for integrated quality system inside armed forces system. The best way of gaining Total Quality Management System, for sure is Organizational Culture which is completely adapted to quality management demands. Culture like that is called Quality Culture.

The aim of this paper is to go through subject "Quality Culture in centralized - military system", to define culture as mentioned, to go through its advantages and to mention armed forces working on that field.

Key words: Organizational Culture, Quality Culture, Armed Forces,

1. UVOD

Da bi mogli uopšte govoriti o pojmovima vezanim za kulturu kvalitete, prije svega, potrebno je pokušati definisati pojam kulture.

Postoji mnogo definicija Kulture, a neke od njih ću predstaviti u daljnjem tekstu:

- „Kultura je integrisana putanja ljudskog znanja, vjerovanja i ponašanja koja zavisi od kapaciteta za učenje i prenošenja znanja na naredne generacije.“ (Marriam Webster Dictionary)
- „Kultura je zajednički, naučeni simbolički sistem vrijednosti, vjerovanja i stavova koji oblikuju i utiču na percepciju i ponašanje – apstraktna mentalna skica ili mentalni kod.“ (eou.edu)
- „Kultura je ukupnost socijalno prenošenih obrazaca ponašanja, umjetnosti, uvjerenja, institucija i svih ostalih produkata ljudskog rada i razmišljanja.“ (The Free Dictionary)
- „Kultura – Način Življenja – običaji i vjerovanja, umjetnost, način života i socijalna organizacija svake države ili grupe.“ (OXFORD Advanced Learner’s Dictionary)
- „Kultura se odnosi na cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, to jest na naučene obrasce mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima. Riječ kultura dolazi iz latinskog jezika od riječi *colere*, što je značilo: nastanjivati, uzgajati, štiti, poštovati.“ (Wikipediya)

Kao što se vidi iz gore navedenih definicija, Kultura, u stvari, predstavlja cjelokupnost ljudskog djelovanja koje se uči i prenosi s koljena na koljeno i koje se vremenom razvija. Kultura, sama po sebi, je veoma elastična i fleksibilna te je kao takva podložna promjenama uzrokovanim raznim faktorima koji utiču na samu posmatranu grupu.

Kultura kvalitete se može definisati kao model ljudskih navika, vjerovanja, ponašanja i aktivnosti na polju kvalitete.

„Tehnologija dopire do glave, a kultura dopire do srca“¹.

Iz prethodnog navoda se vidi da se kultura kvalitete veže isključivo za personal koji sudjeluje u procesu. Dakle, subjektivni utisak učesnika nekog procesa je od vitalnog značaja za sam proces, posmatrano iz ugla kulture kvaliteta.

Kultura kvalitete je neizbježan pojam koji se susreće u okviru sistema upravljanja potpunim kvalitetom (TQM), a koji predstavlja sveukupna pravila i aktivnosti određene organizovane grupe ljudi u okviru pomenutog sistema. Naravno, ta pravila i aktivnosti moraju biti u potpunosti prihvaćeni od strane svih članova grupe da bi mogli da se tretiraju kao kultura unutar sistema upravljanja potpunim kvalitetom (TQM), odnosno kao kultura kvalitete.

Kulturu kvalitete možemo posmatrati kao dio organizacijske kulture koji se odnosi na kvalitet unutar organizacije.

Kultura kvalitete je sigurno jedno efikasno oružje za postizanje sistema upravljanja potpunim kvalitetom (TQM). Pošto, danas sistem upravljanja potpunim kvalitetom (TQM) predstavlja krajnji cilj svih organizacija koje streme ka poslovnoj izvrsnosti, onda kulturu kvalitete možemo posmatrati kao organizacijsku kulturu; jer takve organizacije sve posmatraju kroz prizmu upravljanja kvalitetom te je sve u organizaciji podređeno kvaliteti.

Ako kulturu kvalitete posmatramo globalno, onda možemo zaključiti da je ista svojevrsna platforma za kvalitetu života.

¹ „PLANIRANJE I ANALIZA KVALITETE Od razvoja proizvoda do upotrebe“ J.M.Juran, Frank M.Gryna

2. SPECIFIČNOSTI CENTRALIZIRANIH - VOJNIH SISTEMA

Kada se upustimo u razmišljanje o centraliziranom, odnosno, vojnom sistemu, sigurno prvo što će nam pasti na pamet jeste hijerarhija i hijerarhijski način upravljanja pomenutim sistemom.

U ovakvom sistemu, vrh hijerarhijske piramide predstavlja top menadžera tog sistema, odnosno, glavnokomandujućeg u tom sistemu. U ovakvom sistemu sistem komandovanja i kontrole je osnova upravljanja sistema, bez obzira na veličinu sistema koji razmatramo. Sredstva za efikasno komandovanje i kontrolu kroz historiju su se razvijali i nametali vođama unutar sistema. Neki od uslova koji moraju da se ispune, da bi proces komandovanja i kontrole bio efikasan, su: dobro liderstvo; "*Esprit de corps*", odnosno, duh jedinice; jasna naredba i inicijativa.

Liderstvo se može definisati kao sposobnost uticaja na ljudsko ponašanje u cilju izvršenja neke misije ili kao uticaj na grupu ljudi sa ciljem da ta grupa postigne određene ciljeve. Može se reći da je liderstvo primarni faktor za uspješno izvršavanje misije bilo koje prirode. Moć upravljanja ljudskim resursima je veoma važna u svim tipovima organizacija, bile one komercijalne ili javne; ta „moć“ je u vojnom sistemu najpoželjnije umijeće kojim treba da vlada svaki rukovodilac, odnosno komandant. Kroz historiju možemo vidjeti razne primjere karizmatičnih lidera koji su imali jak utjecaj na svoje podređene i ostvarivali nevjerovatne podvige baš zahvaljujući tom njihovom umijeću da potaknu ljude da izvrše određene poslove radi obavljanja određene misije.

Kada govorimo o "*Esprit de corps*", odnosno, duhu jedinice, onda moramo primjetiti kako je baš to neizostavni segment organizacijske kulture vojnog sistema koji joj daje osnovni oblik. Sve što je vezano za organizacijsku kulturu, odnosno kulturu kvalitete vuče korjene iz duha organizacije odnosno jedinice. Osjećaj pripadnosti i privrženost nekoj organizaciji je kohezivni faktor koji veže jedinice te organizacije da unapređuju svoju organizaciju radi sveopšteg napretka. Duh jedinice je nešto što se u vojnim školama i vojnim akademijama uči i naslijeđuje od samog početka. Duh jedinice se sa sigurnošću može posmatrati kao svojevrsno oružje kojim se koriste lideri (generali, oficiri i naročito podoficiri) da bi ostvarili neki cilj. U centraliziranom – vojnom sistemu, "*Esprit de corps*", odnosno, duh jedinice je jezgro za razvoj organizacijske, odnosno, kulture kvaliteta.

Naredba je alatka za što jednostavnije definisanje ŠTA, KO, KADA, GDJE, KAKO nešto da se uradi. Naredba je vrlo kratka i jasna. Uvijek je potrebno u naredbi definisati i ZAŠTO, odnosno, dati razlog zbog kojeg se neka misija izvršava, jer je vrlo važno da krajnji izvršilac shvati svoju ulogu u kompletnoj misiji. A, to je ujedno i jedan od principa kulture kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Svaki učesnik procesa treba da shvati da je važan za taj proces.

Inicijativa je jedno nedefinisano područje koje je vrlo važno u oružanim snagama. Pozitivna inicijativa treba imati ulogu zamjene za sve ono što u jednom procesu nije definisano. Ovdje treba imati u vidu da procesi u oružanim snagama, pogotovu ako se misli na proces donošenja vojnih odluka u ratnim uslovima nisu potpuno definisane i isprofilirane procedure, jer uticaj „više sile“ je neizbježan faktor. Ovo je vrlo važno u kriznom menadžmentu. Pitomci i kadeti vojnih škola i akademija tokom cijelog procesa obuke se podstiču da koriste inicijativu u skladu sa vojnim kodeksom.

Postoje mnoge vojne prakse koje su zaštitni znak oružanih snaga ili samo nekog vida ili roda u oružanim snagama neke zemlje, i koje predstavljaju obilježje organizacijske kulture u određenim oružanim snagama. Neke od tih praksi se kopiraju od strane javnih ili komercijalnih organizacija koje teže ka sistemu upravljanja potpunim kvalitetom, odnosno koje teže ka razvijanju određene i specifične kulture sopstvene organizacije. Najočitiiji primjer takvih praksi je zasigurno vojna uniforma. Danas mnoge organizacije imaju samo sebi svojstvene uniforme koje uposlenici s ponosom nose i time pokazuju pripadnost svojoj

organizaciji. Te uniforme se opet unutar same organizacije, vrlo često, razlikuju u odnosu na radno mjesto ili funkciju u organizaciji.

Postoji još mnogo praksi koje su direktni ili indirektni produkt vojne organizacijske kulture i gotovo da je nemoguće sve ih pomenuti. Neke od njih su:

- Posebna obilježja - simboli pripadnosti specifičnim službama ili posebne sposobnosti,
- Unapređenja - kao način nagrađivanja i motivacije pripadnika,
- Posebni kodeksi ponašanja i obhoda sa potčinjenima i nadređenima,
- Protokoli komunikacije sa visokim oficirima,
- Svečani dani - kao njegovanje tradicije organizacije,
- Javno priznavanje i nagrađivanje - na zajedničkim sastancima ili pred strojem.
- Službene ocjene / preporuke,
- Parking mjesta - jako raširena pojava u mnogim organizacijama, kao znak posebnosti,
- Posebne kancelarije ili radna mjesta itd.

Svakako bi se moglo reći da su baš vojni organizacijski sistemi začetnici organizacijske kulture u pravom smislu te riječi. U mnogim vojskama svijeta, ta organizacijska kultura se ne mijenja, faktički, od samog njihovog nastanka. Aspekti te kulture se prenose sa koljena na koljeno, iz generacije u generaciju i gaji se kao tradicija kojom se pripadnici tog sistema ponose i što im daje obilježje posebnosti.

Kada se sve ovo sagleda, možemo zaključiti da je organizacijska kultura u vojnom sistemu najjači ali samim tim i najrigidniji faktor upravljanja tim sistemom, što nas dovodi do zaključka da su promjene najteže baš u ovakvim birokratskim i rigidnim sistemima.

Upravo je to najveći izazov današnjice koji se postavlja pred sve oružane snage na svijetu. Zadržavanje kvalitetne organizacijske kulture i smanjenje rigidnosti sistema, odnosno, povećanje fleksibilnosti sistema na česte promjene, koje su neophodne za postizanje kvalitetnijih procesa.

Mnoge javne i komercijalne organizacije su preuzele sve one pozitivne aspekte iz vojne organizacijske kulture. Dok se mnogi vojni sistemi još uvijek ne mogu osloboditi svih onih birokratskih praksi koje su takođe dio vojne organizacijske kulture i tradicije, a koje zapravo predstavljaju prepreku upravljanju kvalitetom. Kao primjer tih praksi mogu se navesti preduge procedure za uvođenje i neke minorne promjene u procesima ili veoma loša komunikacija visokih oficira sa ljudima koji su direktno upleteni u neki proces, što onemogućuje primjenu principa upravljanja kvalitetom i poboljšanja procesa.

3. KULTURA KVALITETA U CENTRALIZIRANOM VOJNOM SISTEMU

Kultura kvaliteta u centraliziranom - vojnom sistemu je novi pojam i spominje se u veoma malo oružanih snaga na svijetu. Ona se javlja kao sredstvo za otklanjanje svih problema koji prate oružane snage, a koji su vezani za budžet i ljudske resurse. Kultura kvaliteta u oružanim snagama i sigurnosnim agencijama se nameće kao odgovor na globalne sigurnosne izazove, a posebno terorizam. Oružane snage koje se i bave tim problemom, obično kulturu kvaliteta ne nazivaju njenim imenom već joj daju neka interna imena kojima je označavaju kao neku svoju inicijativu. Nazivaju je raznim imenima, ali je u suštini svuda ista - „Sredstvo za postizanje upravljanja ukupnim kvalitetom - TQM-a“.

Globalne promjene na svim poljima, a naročito na geopolitičkom polju, su dovele u pitanje funkcionalnost postojećih svjetskih vojnih sistema i time postavile razmišljanja o stvaranju kulture kvaliteta u takvim sistemima. Danas je malo poznatih primjera inicijativa te vrste u oružanim snagama svijeta, što zbog tajnosti, što zbog nepostojanja adekvatnog odgovora na pomenuti izazov.

Kao primjer kulture kvaliteta u centraliziranom sistemu može se navesti inicijativa Ministarstva Zračnih Snaga Sjedinjenih Američkih Država iz novembra 2005. godine. Pomenuta inicijativa ima za cilj implementaciju „Lean“ koncepta u zračnim snagama u vidu pristupa zračnih snaga ka implementaciji i institucionalizaciji stalnog - neprekidnog unapređenja kao „načina razmišljanja“ i vršenja svakodnevnih poslova zrakoplovaca.

Ministarstvo Zračnih Snaga SAD-a je definisalo potrebu da se iznađe način provođenja štednje u cilju uklapanja u „tijesan“ budžet. Plan je bio da se provedu reforme u organizaciji poslova unutar zračnih snaga od vrha ka dnu. Iako je na raspolaganju bilo dosta provjerenih alata za rješavanje ovog problema; raspon i priroda misije koja je postavljena pred Zračne Snage SAD-a su odlučili da se rješavanje pomenutog problema primarno osloni na „Lean“ koncept, koji bi uključivao dva glavna procesa:

- raditi ispravno u prvom pokušaju,
- prestati raditi poslove koji nisu ključni za izvršenje konkretnih zadataka.

Vizija koncepta je uspostava metoda i promjena u svakodnevnom stilu djelovanja zrakoplovaca da bi se neprekidno unapređenje potpuno integrisalo u sve procese koje obavljaju zrakoplovci unutar kompletnih Zračnih Snaga. Ovdje se govori o sveukupnim promjenama u sistemu tj., cilj je promjena kulture - integracija kulture kvaliteta u sistemu.

Ciljevi pomenutog koncepta su:

- Obezbeđenje standardnih pristupa Zračnih Snaga u cilju unapređenja svih procesa koji u kombinaciji sa realnim mogućnostima Zračnih Snaga daju željene efekte,
- Razvijanje okruženja i KULTURE koji promovišu eliminaciju otpada (grešaka).
- Razvijanje standardizacije najboljih praksi,
- Razvijanje redukcije dužine trajanja ciklusa procesa raspodjele efektivnih borbenih mogućnosti kroz sve proizvode i usluge u vezi,
- Razvijanje ambijenta uključenosti svih zrakoplovaca u nemilosrdnoj potjeri za savršenstvom.
- Razvijanje svijesti svih zrakoplovaca uključenih u procese o potrebi razumijevanja svoje uloge, posjedovanja sposobnosti uticanja na promjene i neprekidnog učenja novih načina radi unapređenja procesa, a u cilju uštede resursa i eliminacije otpada (grešaka).

Prednosti vojnih sistema koje olakšavaju ovaj pristup, u odnosu na ostale velike komercijalne i javne organizacije su:

- Dobro razvijen sistem obuke i edukacije,
- Dobro definisane linije autoriteta,
- Posvećenost personala poslu - "*Esprit de corps*", odnosno, duh jedinice, lojalnost jedinici kojoj pripadaju,
- Želja personala za napredovanjem u službi,
- Jak osjećaj misije,
- Razumjevanje i poštivanje standarda,
- Međusobno razumjevanje, koje leži na temeljnim tradicionalnim duhovnim vrijednostima Oružanih Snaga, a koje se baštine i kroz sistem obuke i edukacije prenose na nove članove sa koljena na koljeno,
- Čvrsto liderstvo i evaluacija istog,
- Već ukorjenjena želja za inovacijama i unapređenju.

Moglo bi se reći, da su SAD na dobrom putu da stvore kulturu kvaliteta u oružanim snagama. Koriste se svim onim pozitivnim praksama iz postojećeg sistema i imaju inicijativu izbacivanja svih negativnih praksi koje onemogućavaju stvaranje kulture kvaliteta. Obzirom da su oni prvi poznati, koji se bave ovim problemom, mogli bi da posluže kao primjer ostalim oružanim snagama na putu ka kulturi kvaliteta i upravljanju ukupnim kvalitetom.

4. ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura u vojnom sistemu zasigurno je najjači ali nažalost i najrigidniji faktor upravljanja tim sistemom, što nas dovodi do zaključka da su promjene najteže baš u ovakvim birokratskim i rigidnim sistemima.

Obzirom da su promjene u globalnom smislu na svim poljima, a naročito na geopolitičkom polju, dovele u pitanje funkcionalnost i finansijsku održivost postojećih svjetskih vojnih sistema; došlo je do očekivanog preokreta u smislu redizajniranja organizacijske kulture radi stvaranja kulture kvaliteta u takvim sistemima. Neki su prepoznali značaj tih promjena i rade na njima, a neki ne. Neki to rade javno, a neki pod velom određenog stepena tajnosti. Uglavnom, proces je otpočeo. U budućnosti je moguće očekivati neka originalna rješenja ovog problema.

Što se tiče naših Oružanih Snaga BiH, početak tog procesa se još ne nazire na horizontu, ali zasigurno će ulazak u evroatlanske integracije (naročito ulazak u NATO) ubrzati taj proces. Mi smo mala država sa malim mogućnostima održavanja Oružanih Snaga. Morat ćemo učiniti sve da svoje male Oružane Snage učinimo održivim u finansijskom smislu, ako želimo da budemo punopravna članica NATO-a i da imamo potpunu NATO interoperabilnost snaga. Kultura kvaliteta u centraliziranom - vojnom sistemu za nas će biti vrlo važna i moramo težiti za što bržoj izgradnji iste.

5. LITERATURA

- [1] Brdarević S.: Bilješke i slajdovi sa predavanja iz predmeta Upravljanje Kvalitetom na postdiplomskom studiju na Mašinskom Fakultetu u Zenici, 2006.,
- [2] J.M.Juran, Frank M. Gryna: Planiranje i Analiza Kvalitete od razvoja proizvoda do upotrebe,
- [3] Klarić S., Pobrić S., Klarić M.: Fundamentalni Principi Izgradnje Kulture Potpunog Kvaliteta (TQC), 5. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem KVALITET 2007, Neum, 2007.,
- [4] Drljača M.: Kultura Kvalitete i Organizacije, <http://kvaliteta.inet.hr>,
- [5] Stoyanov V.: Organizational Culture And Morality In The Armed Forces, <http://rdsc.md.government.bg>,
- [6] CONOPS and Implementation Plan of „Air Force Smart Operations for the 21st Century“ (AFSO21) - Draft, <http://www.af.mil>, <http://www.acc.af.mil/afso21.asp>,
- [7] Kovancı A.: Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, İstanbul, 2004.