



TIM ZA PREVENCIJU

Prof. dr Zdravko Krivokapić, Dr Aleksandar Vujović, mr Jelena Jovanović¹⁾

Rezime: *U radu se protažira timski rad kao osnova za preventivna dejstva. Danas, kada pojedinac ne može da ima potreban nivo koncentrisanog znanja, to znanje može jedino da obezbijediti dobro ukomponovan tim, koji će na bazi svojih visokih performansi da ima uspješnu realizaciju. Tim za prevenciju bi imao specifičan zadatak da praćenjem stanja djeluje proaktivno i preduzme preventivne mjere. Ovaj pristup se mora njegovati, uz suštinsku podršku top menadžmenta vodeći računa o izboru tima i njegovim visokim performansama,*

Summary: *This paper promotes teamwork as the base to respect the principle of continuous improvements. Today, when a person is not able to have a necessary level of knowledge, this knowledge can only be provided from a good composed team, which will have good outcome on the base of its high performances. Team for prevention should have specific task to work proactive and take a preventive measures when it is necessary. This approach should be cultivated, with essential support from top management with specific attention on choosing team and their high performances.*

1. UVOD

Standardi serije JUS ISO 9000:2000 su kao jedan od principa proklamovali princip - stalna poboljšavanja. Samom implementacijom ovog principa se pravi iskorak koji obezbjeđuje da se sistem menadžmenta kvalitetom prevede iz statičkog u dinamičko stanje.

U skladu sa zahtjevom standarda JUS ISO 9001 zahtjevi grupe 8.5 koji se odnose na poboljšavanja ukazuju na potrebu preuzimanja zahtjeve korektivnih i preventivnih mjera. Kako su korektivne mjere neminovnost u praksi se vrlo malo pažnje poklanja preventivnim mjerama.

Obezbjedjenje poštovanaj zahtjeva standarda je neminovnost. Zato se ovaj rad i orijentiše na prevenciju, koja je najčešće sinonim za zdravstvo i održavanje, ali još uvijek nije na pravi način zaživjela u sistemu menadžmenta kvalitetom. Kako i kod neprekidnog poboljšavanja tako i kod sprovođenja preventivnih mjera potreban je timski rad. Zato se rad orijentiše na poštovanje timskog rada kao jednog od preduslova za prevenciju, odnosno stvaranje tima za prevenciju.

na akcije korektivne i preventivne mjere. Odnosi između neusaglašenosti i korektivnih i preventivnih mjera se mogu prikazati dijagramom toka datim na slici 1.

Standard ISO 9001 doslovice zahtijeva: Organizacija mora da preduzima mjere za otklanjanje uzroka potencijalnih neusaglašenosti, kako bi se sprečilo njihovo pojavljivanje. Preventivne mjere moraju da odgovaraju poslasticama potencijalnih problema.

Mora se uspostaviti dokumentovana procedura za definisanje zahtjeva za:

- a) utvrđivanje potencijalnih neusaglašenosti i njihovih uzroka;*
- b) vrednovanje potrebe za mjerama, da bi se sprečilo pojavljivanje neusaglašenosti;*
- c) utvrđivanje i primjenu potrebnih mjera;*
- d) zapise o rezultatima preduzetih mjera i*
- e) preispitivanje efektivnosti (novina u ISO 9001:2008 draft) preduzetih preventivnih mjera.*

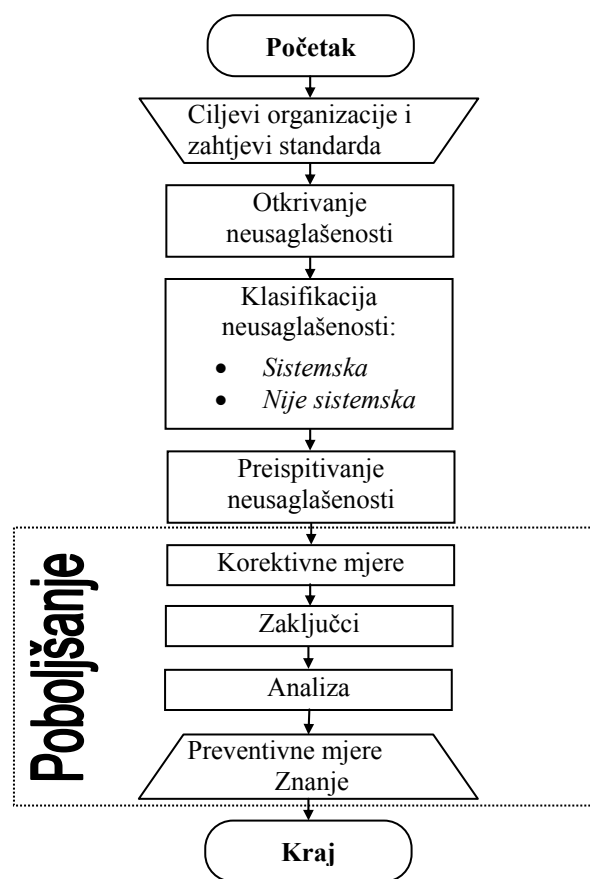
/2/

Ako se napravi analiza poštovanja najznačajnijih elemenata uočava se da preventivne mjere su prisutne u praksi oko 50% (slika 2).

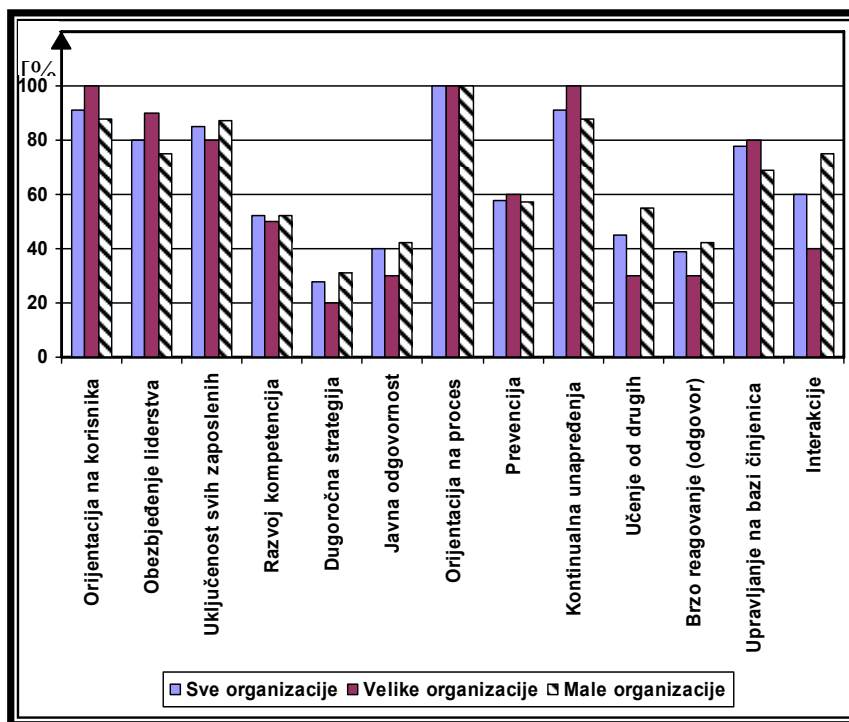
2. PREVENTIVNE MJERE

U odnosu na neusaglašenost standard ISO 9001 je definisao odnose koje se mogu svesti

1) Centar za kvalitet, Podgorica



Slika 1. Dijagram toka neusaglašenost, korektivne i preventivne mjere



Slika 2. Odnosi organizacija prema pojedinim zahtjevima standarda

Osnovni preduslov za realizaciju prevencije je uključivanje osoblja kroz timove sa naglaskom na stvaranje kulture u organizacije kako bi se aktivno pronalazile mogućnosti za poboljšavanje performansi aktivnosti, procesa, sistema i proizvoda.

3. TIMSKI RAD

Timski rad je malte ne od trenutka nastanka civilizacije bio okosnica napretka. Mnogi autori su se bavili timskim radom i njegovim pozitivnim efektima. Već 1967.g. u studiji /3/ ukazuje na sljedeće prednosti timskog rada:

- Timovi daju veći broj ideja i informacija od pojedinaca koji djeluju sami
- Timovi unapređuju razumijevanje i prihvatanje između pojedinaca uključenih u procesu
- Timovi stvaraju veću motivaciju i realizaciju (performanse) od pojedinaca koji rade sami
- Timovi izbjegavaju personalnu predrasudu i slijepe tačke koji ograničavaju proces odlučivanja
- Timovi podržavaju donošenje inovativnijih i riskantnijih odluka

Tridesetak godina kasnije u radu /4/ prednosti timskog rada se iskazuju kroz sljedeće elemente:

- ☞ Tim ujedinjuje (povezuje) komplementarne vještine (sposobnosti) i iskustvo koji prevazilaze one koje imaju pojedinci u timu. Ova činjenica omogućava timu da odgovori složenim izazovima kao što su inovacija kvalitet i pružanje usluge korisniku.

- ☞ U okviru ujedinjenih razvojnih jasnih ciljeva i pristupa, timovi uspostavljaju komunikacije koje podržavaju rješavanje problema u realnom vremenu i inicijativi.
- ☞ Timovi obezbjeđuju jednu socijalnu dimenziju koja unapređuje ekonomski i administrativni aspekt rada.
- ☞ Timovi imaju više zadovoljstava.

Značajan element funkcionisanja tima je njegova kompozicija, tako da se može desiti da je tim kompetentan, ali ne i efektivan. To znači, da oni možda neće uspjeti iako su kompetentni u svim oblastima. Postoji razlika između kompetentnosti i realizacije. Isto važi i za pojedince. Mnogi ljudi se smatraju kompetentnim jer su položili ispite, ali u praksi se možda neće pokazati dobrim. Zaista, neki pojedinci i timovi uspijevaju iako se možda ne smatraju kompetentnim kao neki drugi, ali oni rade više i odlučnije da ne bi doživjeli neuspjeh. Kako je realizacija osnovna svrha timskog rada, to ona, generalno, može biti određena sa tri faktora /4/:

- (1) sposobnost;
- (2) radno okruženje; i
- (3) motivacija.

odnosno iskazano jednačinom (1)

Realizacija = f (sposobnost x motivacija x okruženje) ... (1)

U radu /4/ preporučuje se usaglašavanje pojedinaca, timova i organizacije, koji su shvaćeni kao tri dimenzije organizacije. Predlaže se jedan "razvojni model" tima (slika 2) i sa obrazloženjem da za ove tri dimenzije postoje tri primarna zadatka: svrha, partnerstvo i proces. Da bi se podržala usaglašenost između dimenzija, razvoj tima se treba razmatrati prema ovom modelu.

		<i>Dimenzije</i>		
		Organizacija	Tim	Individualni član
<i>Primarni zadaci</i>	Svrha (zašto, šta)	Misija	Pravilnik i ciljevi	Uloge i odgovornosti
	Partnerstvo (sa kim)	Vrijednost i ubjeđenja	Norme i komunikacioni kanali	Uzajamne vještine
	Proces (kako)	Upravljački sistemi i analize	Metode i procedure	Rješavanje problema i vještine planiranja

Slika 2. Dimenzija organizacija-tim-individualni član

Šest ključnih preduslova za HPT (high performance team) su:

- (1) kompetencija (sposobnosti) članova tima
- (2) vještine, procesi, alati i tehnike

(3) uzajamne vještine, komunikacija, personalne orijentacije

(4) sistem vrijednosti

(5) zajedničku viziju, svrhu, ciljeve, pravac , i

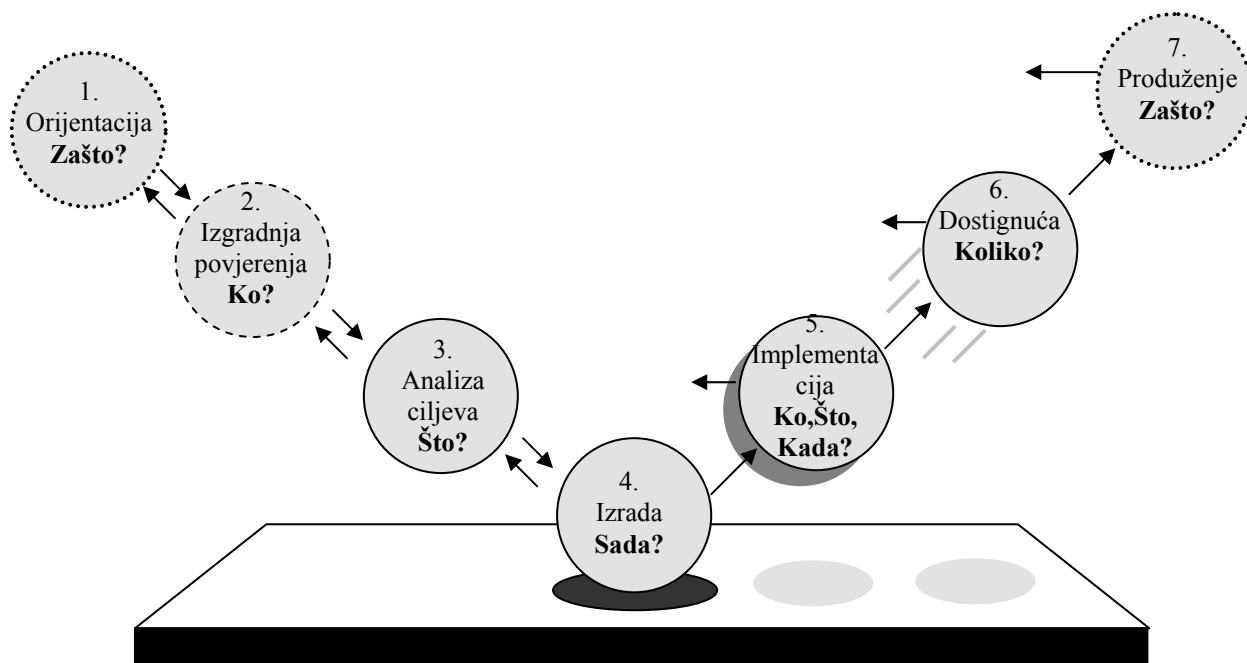
(6) organizacione vrijednosti uključujući otvorenost./4/

HTP u radu /5/ definišu sedam faktora kao predušlov za uspostavljanje "tima snova":

1. jaka platforma (osnova) razumijevanja
2. zajednička vizija
3. kreativna klima

4. vlasništvo ideja
5. brzi povratak na pravi put
6. mrežni aktivatori i
7. učenje iz iskustva

razvoj timskog rada se može iskazati slikom



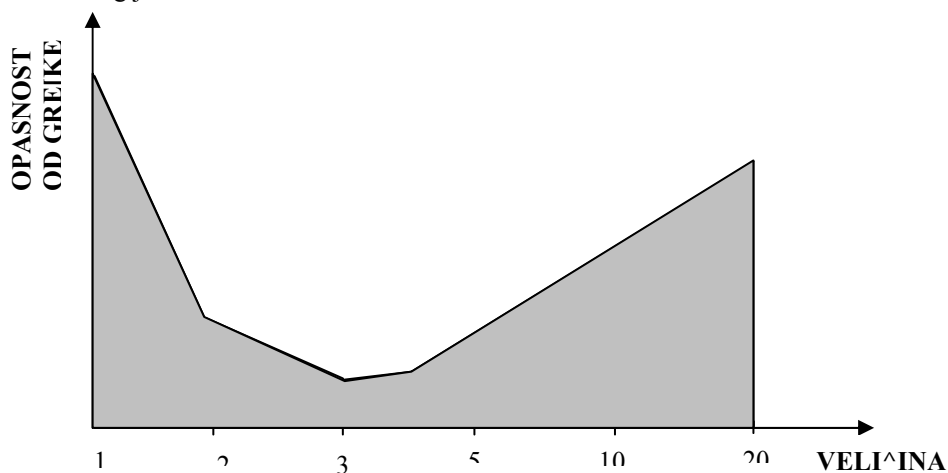
4. TIMSKI RAD - PREVENCIJA

U procesu timskog rada je neminovno uspostaviti:

- dobru kompoziciju tima vodeći računa o HTP,
- dobru realizaciju,
- odnose tim - individualno učešće i
- koristiti pogodnosti novih tehnologija.

Ako se locira problem u oblasti sistema menadžmenta kvalitetom, tada se može zaključiti da je uloga tima najvažnija u dijelu poštovanaj zahtjeva tačke 8.5.

Naša sredina nije njegovala timski rad u organizacijama, pa zato nije slučajno što u većini organizacija ključne aktivnosti nosi manji broj pojedinaca, koji pojedinačnim naporima nose glavni teret opterećenja.



Slika 3. Veličina tima - opasnost od greške

Zato je neminovno pobiti uvrženo mišljenje "da sve preko dva, kviri tim", a najbolji demant prikazuje dijagram dat na slici 5 (zavisnost broja članova tima i potencijanih grešaka). Na osnovu ovog dijagram sa jasno uočava da je optimalan broj članova tima 3-5, pri čemu se u slučaju potrebe za većim brojem ljudi po principu zadataka vodi računa o optimalnosti tima.

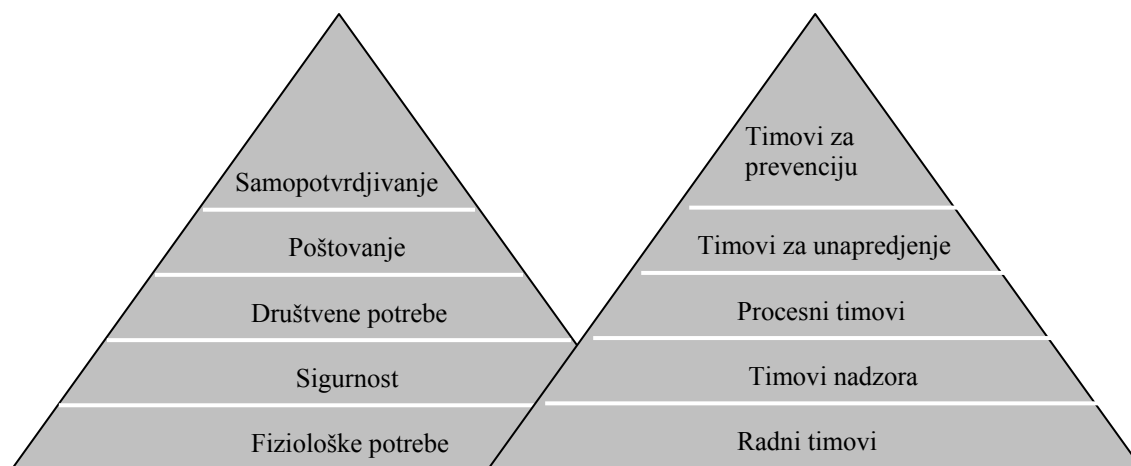
Uključivanje osoblja u aktivnosti poboljšavanja sa stalnim rastom svijesti o neophodnosti unapredjenja podrazumijeva:

- formiranje malih grupa i postavljanje vodja kojeg biraju članovi tima;
- stvaranje klime koja obezbjedjuje osoblju da upravlja svojim radnim mjestom i da ga poboljšava i
- obezbjedjenje uslova za usavršavanje znanja, iskustva i vještina.

Top menadžment to može jedino ostvariti uključivanjem osoblja, stvarajući okruženje u kojem se ovlašćenja raspodjeljuju tako, da osoblje ima kompetencije i prihvata odgovornosti da identifikuje mogućnosti u kojima organizacija može da poboljšava svoje performanse. Ovo se može ostvariti aktivnostima kao što su:

- postavljanje ciljeva za osoblje, projekte i organizaciju;
- upoređivanje sa performansama konkurencije i najboljom praksom;
- davanje priznanja i nagrada za ostvarivanje poboljšavanja i planiranje preporuka, uključujući i blagovremeno reagovanje rukovodstva./3/

U duhu Malovljevog pristupa motivaciji, arhitektura timskog rada bi se mogla iskazati sa sledećom piramidom, u kojoj na vrhu dominira tim za prevenciju.



Dužnost svakog menadžera je da unaprijedi i kompetentnost i realizaciju. Ovo počinje mišljenjem članovima tima diskutujući i upoređujući kako oni vide sebe i njihov tim. Osim ličnog i uzajamnog razumijevanja postoje zahtjevi rješavanja zadataka u poslu. Sve ovo zahtijeva i dodatnu komepententnost tima za prevenciju koji mora da brine na nivou sistema za sve preventivne mjere u organizaciji. Ako su u Japanu kružoci kvaliteta preporučili kvalitet, zašto kod nas ne bi timovi za prevenciju uradili i mnogo više. Ovo poredjenje je možda vizionrsko, ali ostaje vremenu da odgovori.

5. ZAKLJUČAK

U radu se protežira timski rad kao osnova za preventivna dejstva. Danas, kada pojedinac ne može da ima potreban nivo koncentrisanog znanja, to znanje može jedino da obezbijediti dobro

ukomponovan tim, koji će na bazi svojih visokih performansi da ima uspješnu realizaciju.

Tim za prevenciju bi imao specifičan zadatak da praćenjem stanja djeluje proaktivno i preduzme preventivne mjere.

Ovaj pristup se mora njegovati, uz suštinsku podršku top menadžmenta, u procesu neprekidnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, sa osnovnom težnjom prevencija a ne korekcija.

LITERATURA

[1] ***: *JUS ISO 9001*, SZS, Beograd,2001

[2] ***: *JUS ISO 9004*, SZS, Beograd,2001

[3] Stough S,...: *Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium*, Industrial management & Data Systems, 100/8, 2000, p. 370 - 378

- [4] Castka P,....: *factors affecting successful implementation of high performance teams*, international Journal – Team performance management, N.7/8, Vol. 7, 2001, p. 123-134 - 258
- [5] Margerisoin Ch: *Team competencies*, international Journal – Team performance management, N.7/8, Vol. 7, 2001, p. 117-122
- [6] Krivokapić Z,....: *Primjena tehnika i alata QM u EMS*, Total Quality Menagement, 2, Vol. 28, 2000, s. 254 – 258
- [7] Krivokapić Z: *Organizacija I menadžment*, Mašinski fakultet, Podgorica, 2008
- [8] Vujović A: *Poboljšavanje performansi poslovnog sistema na bazi sistema menadžmenta primjenom vještačke inteligencije*, Doktorska disertacija, Mašinski fakultet, Podgorica, 2008