

UPRAVLJANJE KVALITETOM U POŠTANSKOM SAOBRAĆAJU

SOFTWARE QUALITY MODEL QUALITY MANAGEMENT IN POSTAL

Dipl.ing. Mladen Jovanović¹⁾, Prof. Dr. Vladeta Gajić²⁾

Rezime: Danas je svima dobro poznata činjenica da kvalitet proizvoda, odnosno usluga koju pruža određeni privredni subjekt, neposredno utiče na njegov održivi razvoj. Važnost te činjenice i uticaj zadovoljstva potrošača – korisnika – na prodaju usluga odavno su poznali i poštanski operateri. Pošte Srpske, takođe svjesne značenja pojma kvalitet u modernom društvu i opasnosti koje donosi neodgovarajući kvalitet, posebno u uslovima potpune liberalizacije tržišta poštanskih usluga, počele su sa transformacijom u profitno poštansko preduzeće usmjereno na povećanje kvaliteta usluga, zadovoljstva korisnika, ali i na vlastiti ekonomski rast i razvoj. Strateški cilj kvaliteta je dugoročna ekonomska stabilnost preduzeća, a ostvariv je proizvodnjom kvalitetnih usluga po prihvatljivim cijenama. Kvalitetnu poštansku uslugu može proizvoditi samo kvalitetan poslovni sistem sa tačno definisanim odgovornostima za kvalitet na svim proizvodnim i upravljačkim nivoima koji će pod svoju nadležnost i odgovornost staviti Uprava Preduzeća. U radu se daje predlog mera i rešenja koje treba da preduzmu Pošta Srpske kako bi ostvarila bolji kvalitet usluga i time poboljšala svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

Ključne reči: poštanski saobraćaj, kvalitet poštanskih usluga, korisnici poštanskih usluga.

Abstract: Today, the well-known fact that the quality of goods or services provided by a business entity, directly affect the sustainable development. Significance of this fact and the impact of customer satisfaction - users - for sale services have long been familiar, and postal operators. Mail Serbian, also aware of the meaning of quality in modern society and the dangers of inadequate quality, especially in conditions of full liberalization of postal services, have begun to transform itself into a profit-oriented postal company to increase service quality, customer satisfaction, but also to their own economic growth and development. The strategic objective of quality is a long-term economic stability of the company, and achievable by the production of high quality services at affordable prices. Quality postal service can produce a quality business system with precisely defined responsibilities for quality in all production and management levels to under its jurisdiction and responsibility to put the head office. The paper presents a proposal of measures and decisions to be taken by Serbian Post Office in order to achieve better quality services and thus improve their competitive position in the market.

Key words: postal services, the quality of postal services, optimization, users of postal services

1. UVOD

Unaprjeđenje kvaliteta proizvoda, roba i usluga, kao i procesa u kojima se oni stvaraju svjetski je trend koji nije zaobišao ni tržište poštanskih usluga. Evropska unija otišla je korak dalje i zemljama, svojim članicama, propisala obavezne standarde kvaliteta univerzalnih poštanskih usluga za čije se ostvarivanje pripremaju i Pošte Srpske. Suočene s problemima koje donosi nesredeno domaće tržište poštanskih usluga, neloyalna konkurencija i tranzicija iz monopolističkog u tržišno orijentisano preduzeće, Pošta Srpske i kvalitetom svojih usluga nastoji zadržati stare ali i pridobiti nove korisnike.

Strateški cilj kvaliteta je dugoročna ekonomska stabilnost preduzeća, a ostvariv je proizvodnjom kvalitetnih usluga po prihvatljivim cijenama. Kvalitetnu uslugu može proizvoditi samo kvalitetan poslovni sistem sa tačno definisanim odgovornostima za kvalitet na svim proizvodnim i upravljačkim nivoima koji će pod svoju nadležnost i odgovornost staviti Uprava Preduzeća.

2. TRADICIJA KVALITETA PRUŽANJA POŠTANSKIH USLUGA

Danas je svijest o kvalitetu proizvoda/usluga kod korisnika sve prisutnija. S druge strane, proizvođači pokazuju sve veću brigu o kvalitetu i zadovoljstvu potrošača. Proizvođači nastoje proizvesti proizvod, robu ili pružiti uslugu čije će

1) Mladen Jovanović dipl. ing. saobraćaja, Pošte Srpske A.D., mail: mladen.jovanovic@rc.spinter.net

2) Prof. dr Vladeta Gajić, Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad, mail: gajicv@ptt.rs

karakteristike u potpunosti ispuniti zahtjeve kupca/korisnika, osigurati njegovo povjerenje i lojalnost proizvođaču, a time i njegov poslovni uspjeh. Proizvođači isticanjem kvaliteta svojih proizvoda, odnosno usluga žele naglasiti njihovu upotrebnost vrijednost, a često i opravdati višu cijenu. U kontekstu poštanskih usluga kvalitet možemo definisati kao sposobnost prepoznavanja potreba i zahtjeva korisnika te izvođenje usluga u zakonom određenom okviru. Korisnik danas tačno zna šta želi, šta mu treba i koliko je spreman za to platiti. Pruži li pošta svojim korisnicima uslugu koja će zadovoljiti njihove potrebe, ostvarila je kvalitetnu uslugu.

Tradicionalno, kvalitet poštanskih usluga prikazuje se na sljedeći način:

- razvijenošću poštanske mreže i kapaciteta;
- dostupnošću kapaciteta poštanske mreže;
- efikasnošću i racionalnošću tehnološkog procesa;
- sigurnošću poštanskih pošiljaka;
- primjenom propisa u vezi s obavljanjem poštanskih usluga;
- kvalitetom usluživanja korisnika.

3. SISTEM KVALITETA

Korisnik ima svoje potrebe i očekivanja, a pošta treba pronaći pravi način da ih ne samo ispuni nego i nadmaši kvalitetom svojih usluga.

Pojam kvaliteta kroz svoj historijski razvoj transformisan je iz tehničke karakteristike (mali udio neispravnih proizvoda u ukupnoj proizvodnji i/ili mali broj kvarova tokom upotrebe proizvoda) u gotovo filozofsku kategoriju i kulturu upravljanja kvalitetom: kroz svoju historiju kvalitet se selio iz proizvodnih dijelova u upravljačke, a kvalitet proizvoda, roba ili usluga proširila se na kvalitet procesa i poslovnog sistema u kojima se oni proizvode.

Za razliku od tradicionalnog pristupa kvalitetu gdje se kvalitet stanja proizvoda (usluge) utvrđuje na kraju proizvodnog procesa kada je proizvod već gotov i kada gotovo više ništa nije moguće učiniti za njegovo poboljšavanje, moderan pristup kvalitetu karakteriše nastojanje da se kvalitet poboljša utvrđivanjem mjesta i uzroka nastanka grešaka te njihovo otklanjanje na samom izvoru, kao i nastojanje da se preventivnim djelovanjem spriječi i sam njihov nastanak.

Moderan pristup kvalitetu polazi od filozofije da se kvalitet ugrađuje u proizvod ili uslugu uklanjanjem uzroka grešaka (nedostataka) već prije njihovog nastanka da bi se izradio proizvod ili pružila usluga bez greške već iz prvog pokušaja.

Tri ključna pravila modernog upravljanja kvalitetom su sljedeća:

1. Usmjerenost prema korisnicima – kao jedinom mjerodavnom procjenitelju kvaliteta proizvoda ili usluge. Usmjerenost prema korisniku postiže se stalnim kontaktima s istima te ispitivanjem njihovog zadovoljstva (indirektno – kada preduzeće prati i procjenjuje ponašanje korisnika, na primjer preko rezultata prodaje proizvoda ili usluga ili preko reklamacija korisnika; direktno – različitim anketama i upitnicima ili na neki drugi pogodan način).

2. Trajno poboljšavanje i unaprjeđivanje – svih faktora u sistemu upravljanja kvalitetom, a to obuhvata poslovne procese (opremu i metode), materijale i ljude (Demingov krug: planiraj čini-provjeri-djeluj; ako rezultati nisu dobri, plan treba popraviti ili od njega odustati).

3. Posvećenost kvalitetu – vidi se kroz entuzijazam za kvalitet svih zaposlenih i njihovu potpunu posvećenost procesu konstantnog poboljšavanja i unapređivanja.

Suprotno tome, mogu se javiti otpori promjenama kod pojedinaca ili čak cijelih odsjeka u preduzeću. Dug je i trnovit put od pokretanja inicijative uprave za upravljanjem kvalitetom do postizanja opšte posvećenosti kvalitetu u cijeloj organizaciji. Postoje i druga bitna načela koncepcije upravljanja kvalitetom:

- Trajnost svrhe – afirmacija postojanosti svrhe kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Svakom pojedincu u organizaciji treba pokazati smjer i način djelovanja u skladu s vizijom preduzeća, odnosno objasniti šta se od njega očekuje te šta on može očekivati od ostvarivanja postavljenih ciljeva.

- Orijehtacija na procese i njihovo konstantno unaprjeđivanje – savremeni uslovi poslovanja postavljaju sve teže uslove za stabilnost procesa, odnosno proces nastoje osposobiti za «uraditi prave stvari» i «dobro uraditi odmah», čime se gubitci zbog nedostataka svode na najmanju moguću mjeru.

- “Benchmarking” – upoređivanje performansi vlastite organizacije s performansama najboljih, a zatim provođenje modelovanje vlastite organizacije prema najboljoj koja bi preduzeću osigurala konkurentske prednosti i uspjeh na tržištu.

- Menadžment usmjeren na sistem – zadatak menadžmenta je osigurati u kontinuitetu unapređivanje svih dijelova sistema kako bi mogli funkcionisati zajedno i koordinisano u jedinstvenom sistemu.

- Uloga vođe u novim okolnostima menadžmenta – moderan način vođenja preduzeća usmjeren je na timski rad i konstantno unapređivanje procesa te usklađeno djelovanje menadžmenta i zaposlenih.

- Zadovoljstvo zaposlenih – otvorena komunikacija sa zaposlenim uključuje

informisanje zaposlenih o tome što se od njih očekuje i što oni za to mogu očekivati, a to je pretpostavka za formiranje snažnog tima ljudi i za uspješno upravljanje kvalitetom.

- Potpuno učestvovanje zaposlenih – participacija i uključenost zaposlenih u poslove, što daje mogućnost za pronalaženje konstantnog unaprjeđivanja i na individualnoj i na timskoj osnovi i pokretanja akcija unaprjeđivanja u svom krugu djelovanja rada i stručnosti.

- Timski rad – uključivanje svih članova organizacije u relevantne timove za unaprjeđivanje kvaliteta. Tim se uglavnom bavi identifikacijom potencijalnih problema, identifikacijom mogućih uzroka problema, identifikacijom alternativnih rješenja, procjenom potencijalnih učinaka (posljedica) na rješenja, odabirom između mogućih rješenja i pripremom planova te pitanjima svih ostalih odluka važnih za projekt.

- Ulaganje u znanje ili preduzeće koje uči - kako bi preduzeće bilo sposobno odgovoriti na promjene koje se zbivaju na tržištu, mora biti sposobno savladavati konstantne promjene. Zaposleni u preduzeću djeluju lično kao pojedinci te kroz timove i nužno je da ti pojedinci i preduzeće investiraju u znanje žele li maksimalnu upotrebu ljudskih potencijala i kapitala. Upravljanje kvalitetom treba graditi na osnovi zaposlenih i prenošenju znanja kroz cijelu organizaciju.

4. PROCESNI PRISTUP KVALITETU POŠTANSKIH USLUGA

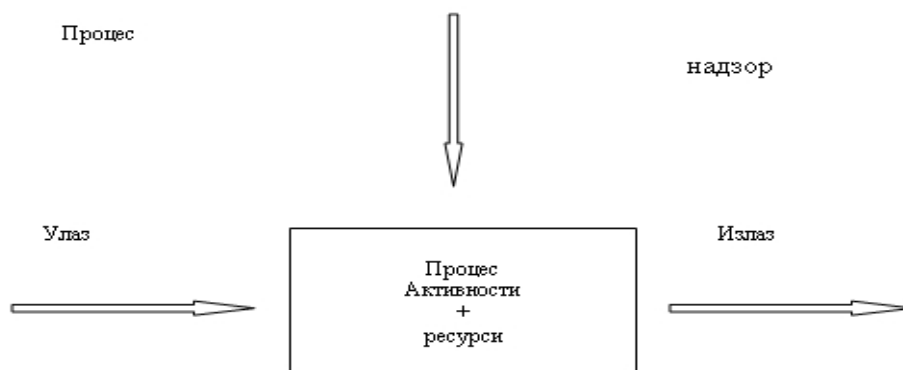
Sadašnji pristup kvalitetu u Poštanskim upravama ne zadovoljava globalni trend posvećenosti pitanjima kvaliteta i borbi za korisnika, što je

očigledno iz postojeće organizacije preduzeća koja je poslove kvaliteta pridružila poslovima statistike. Kvalitet više nije dovoljno iskazivati tradicionalnim pokazateljima – kvalitetom treba upravljati, što podrazumijeva upravljanje kvalitetom usluga, procesa i poslovnog sistema.

Programom razvoja kvaliteta u pošti potrebno je zacrtati uspostavljanje sistema kvaliteta i organizovanje službe kvaliteta u neposrednoj nadležnosti Uprave preduzeća.

Međutim, formalizovanje programa neće donijeti ne promjeni li se pristup kvalitetu – samo sistemskim i procesnim pristupom (što se vidi na slici 1) moguće je postići potpuno uključivanje kvaliteta poštanskih usluga i procesa u kojima se pružaju te usluge. Rečeno jednostavnim riječima, cilj ovog pristupa nije mijenjanje tehnologije pružanja te usluge, nego okruženja u kojem se pružaju te usluge. U globalnoj ekonomiji tržišna utakmica je svuda oko nas i da bi dobio svoju priliku na tržištu, nacionalni poštanski operater mora pružati najbolje usluge. Kvalitet je cilj savršene organizacije, on je način podsticajaučestvovanja ljudi utemeljen na uključivanju i odgovornosti svakog pojedinca. Slijedeći svjetsku praksu, uspostavljanje službe za kvalitet pod neposrednom nadležnošću Uprave.

Preduzeća preduslov je za početak ozbiljnog razgovora o kvalitetu usluga koje pruža nacionalni poštanski operater, a potrebno ga je provesti kroz dvije glavne funkcije – upravljačku i operativnu. Upravljačku funkciju potrebno je definisati pravilnikom kvaliteta, a operativnu uputstvima za kvalitet. Pravilnik kvaliteta treba definisati sistem i ciljeve kvaliteta te dodijeliti primarnu i sekundarnu odgovornost za kvalitet i dignuti upravljanje sistemom kvaliteta na upravljački nivo.



Slika 1 – Sistemski i procesni pristup formalizovanja programa

Uputstva za kvalitet trebaju razraditi postupke kontrole kvaliteta usluga kroz sve faze proizvodnog procesa i spustiti osiguranje kvaliteta usluga na operativn nivo.

Oba navedena dokumenta pripremit će sistem za sljedeći korak, a to je sertifikacija sistema prema ISO normama i na kraju potpuno upravljanje kvalitetom.

5. POSLOVI I NADLEŽNOSTI SLUŽBE ZA KVALITET

Službi kvaliteta treba osigurati horizontalan, vertikalni i dijagonalni protok informacija o kvalitetu te omogućiti postizanje kvaliteta u istim smjerovima. Službi kvaliteta trebaju biti dostupni podaci o kvalitetu dobijeni mjerenjem kvaliteta, iz sistema pritužbi, kontrolom i revizijom, istraživanjem tržišta te istraživanjem zadovoljstva korisnika. Početne aktivnosti službe trebaju obuhvatiti:

- koncepcija djelotvornog sistema za praćenje i rješavanje pritužbi korisnika;
- izvođenje obaveznih mjerenja kvaliteta poštanskih usluga;
- razvijanje jednostavnih analitičkih alata i metoda za praćenje kvaliteta;
- predlaganje aktivnosti za poboljšanje kvaliteta;
- održavanje treninga i radionica kvaliteta i slično.

U daljem razvoju prema (potpunom) upravljanju kvalitetom treba podsticati:

1. poslovno upravljanje preduzećem fokusirano na korisnike poštanskih usluga;
2. razvoj odnosa s korisnikom (podizanje kulture usluživanja, poboljšanje komunikacije s korisnikom i sposobnosti prodaje usluga);
3. razvoj ljudskih potencijala (prilagođavanje, usavršavanje i motivacija);
4. primjenu načela i koncepcija normi iz ISO 9000 i TQM-a.

Navedene aktivnosti jasno dokazuju interaktivnost kvaliteta, njegovu povezanost s marketinškim (1), kadrovskim (2) i upravljačkim (1, 4) aktivnostima preduzeća, što kvalitet stavlja pod neposrednu nadležnost Uprave Preduzeća.

6. ZAKLJUČAK

Kvalitet je danas imidž nekog preduzeća, moćno oružje protiv konkurencije i sredstvo za osiguranje napretka i opstanka na tržištu. Kvalitet je pravi odgovor na sve veće zahtjeve korisnika proizvoda, roba i usluga. Osiguravanjem kvaliteta preduzeće osigurava zadovoljstvo korisnika, ali i vlastito zadovoljstvo, te zadovoljstvo svojih radnika, dobavljača, a time i cijele društvene zajednice.

Nesigurnost modernog poštanskog tržišta obilježena je konkurencijom, globalizacijom i razvojem sve naprednijih tehnologija.

Korisnici poštanskih usluga sve su zahtjevniji jer imaju veću mogućnost izbora povoljnijeg operatera. Sve su ovo pokazatelji za ubrzano unaprjeđivanje kvaliteta poštanskih usluga, proširenje asortimana usluga i prodaju usluga po što prihvatljivijim cijenama. Na novonastale uslove nacionalni poštanski operater mora

odgovoriti konstantim poboljšavanjem kvaliteta svojih procesa i usluga temeljene na naprednim modelima upravljanja kvalitetom.

Rukovođenje kvalitetom nije lak posao i trebalo bi ga prepustiti profesionalcima osposobljenim za rad s kvalitetom, a isto vrijedi i za izvođenje kvaliteta te bi radnike koji upravljaju određenim postupcima, procedurama i procesima trebalo osposobiti da uslugu dobro obavljaju odmah. Upravljanje kvalitetom poštanskih usluga zahtijeva:

- usmjerenost prema korisnicima;
- uključenost svih zaposlenih;
- sistemski pristup upravljanju kvalitetom
- konstantno unaprjeđivanje kvaliteta.

Kvalitet se ne smije zamisliti kao moranje – kvalitet poštanskih usluga je potreba koja traži: planiranje kvaliteta, kontrolu kvaliteta, osiguravanje kvaliteta i poboljšavanje kvaliteta radi postizanja što boljeg kvaliteta poštanskih usluga. Odgovornost za kvalitet pripada svim nivoima menadžmenta, a uloga vođe pripada najvišim nivoima, direktoru i članovima Uprave. Vizija budućnosti nacionalnog poštanskog operatera treba u sebi sadržavati viziju kvaliteta, osnovna načela i koncepcije koje će osigurati kvalitet poštanskih usluga te opstanak i napredak preduzeća na tržištu poštanskih usluga, kao i povezati dvije opšte poznate perspektive budućeg razvoja preduzeća:

1. S pogleda korisnika poštanskih usluga i povećanje njegovih očekivanja u kvalitet poštanskih usluga.
2. S pogleda nacionalnog poštanskog operatera i smanjenje upotrebe ljudskih i materijalnih resursa. Moderna vizija kvaliteta zahtijeva povezivanje ovih perspektiva s poslovnim procesima preduzeća u kojima će se stvarati potpuni kvalitet poštanskih usluga.

Razvojni put sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom poštanskih usluga nacionalni poštanski operater započet će uspostavljanjem službe kvaliteta, nastaviti sertifikacijom prema normama ISO 9000 koje će poslužiti kao temelj za gradnju sistema potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

Na ovom putu treba očekivati i uspone i padove, a trebat će više godina da se uvede dobro uspostavljen sistem osiguranja i upravljanja kvalitetom poštanskih usluga.

LITERATURA

- [1] Curry, A.: Innovation in public service management, Managing Service Quality;
- [2] Van der Wiele, T., B. G., Dale, A. R. T., Willams: ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation

- journey, international Journal of Quality Science;
- [3] Test Mail Measurement Systems, UNEX Diagnostic & REIMS, Quality of Service Monitoring, International Post Corporation;
 - [4] Diagnostic Monitoring, Operating Plan 2005-2006, International Post Corporation & Lyngsoe Systems, Bruxelles, November 2005;
 - [5] Evropska povelja o kvalitetu, 1. evropska konferencija o kvalitetu, Pariz;
 - [6] Abdallah, F., Felisberto, C. & Finger, M. (2006) "Historical Operators & New Technologies";