



## STANDARDI UPRAVLJANJA KVALITETOM I NOVI ZADACI MENADŽMENTA

### STANDARDS FOR QUALITY MANAGEMENT AND NEW MANAGEMENT TASKS

Zoran Vuksanović<sup>1)</sup>

#### 1. UVOD

U našim uslovima, standard ISO 9001:2000 se još uvek od velikog broja privrednih subjekata doživljava kao nešto "nepotrebno", "suvišno", "birokratsko" i "neracionalno". Prisutno je, takođe, pogrešno mišljenje o standardu/sertifikaciji kao nečemu što se može "kupiti kao gotov proizvod". U takvim slučajevima rezultati ( efikasnost i efektivnost ) su slabog dometa i diskutabilan im je rok važnosti. Međutim, širenjem tržišta i sve većeg uticaja globalizacije, usvajanje navedenog i drugih standarda ( ISO 14001, ISO 18000 , ISO 22000, postaje nužnost. Proizvođači automobila podrazumevaju da smo do sada uspostavili minimalno ISO 9001 , a da bi bili isporučioi prve gradnje ( OM ) zahtevaju i funkcionisanje uspostavljenog i sertifikovanog standarda ISO 16949 koji je rigorozniji i dosta zahtevniji od 9001.

#### 2. PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETOM

Ovim standardima predviđa se primena osam principa menadžmenta kvalitetom a to su :

*Princip 1 - Kompanija fokusirana na kupca*

Kompanije zavise od svojih kupaca i prema tome treba da razumeju trenutne i buduće potrebe kupaca, ispuni njihove zahteve i teži da prevaziđe očekivanja kupaca.

*Princip 2 – Liderstvo*

Lideri ustanovljavaju jedinstvo svrhe i smernice za kompanije. Oni treba da kreiraju i održavaju interno okruženje u kome ljudi mogu da budu u potpunosti uključeni u ostvarivanje ciljeva kompanije.

*Princip 3 - Participacija zaposlenih*

Ljudi na svim nivoima su od esencijalnog značaja za organizaciju i njihovo puno uključivanje omogućava da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit kompanije.

*Princip 4 - Procesni pristup*

Željeni rezultat se ostvaruje efektivnije kada se sa njim povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao procesom.

*Princip 5 - Sistemska pristup menadžmentu*

Identifikacija, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa za zadati cilj poboljšanja efektivnosti i efikasnosti kompanije.

*Princip 6 - Kontinualno poboljšanje*

Kontinualno poboljšanje treba da bude permanentan cilj kompanije.

*Princip 7 - Donošenje odluka zasnovano na činjenicama*

Efektivne odluke su bazirane na analizi podataka i informacija.

*Princip 8 - Odnosi sa isporučioicima na obostrano zadovoljstvo*

Kompanije i njihovi isporučioi su nezavisni i njihovi odnosi na obostrano zadovoljstvo povećavaju njihovu sposobnost da stvore novu vrednost.

Navedeni principi u očima znalaca predstavljaju izvorište inspiracija za uspešno upravljanje poslovnim subjektima. Ali koliko ima znalaca kojima ovi principi mogu da budu odlični vodiči za primenu alata za uspešno upravljanje?

Ne smemo dozvoliti da se dobri strateški planovi izjalove, da se zdrave poslovne prilike propuste, da postoji višak resursa ili kompetencija u određenim područjima, a manjak u drugim, da ne uočimo megatrendove pored lokalnih interesa.

*"Stvari od najveće važnosti nikada ne treba da budu izložene na milost i nemilost stvarima od manje važnosti." Gete*

U našem poslovnom okruženju, a i šire, mogu se naći primeri preduzeća koja imaju dobre preduslove za uspešno poslovanje, no uprkos tome rezultati i dalje izostaju. Vizija, misija, ciljevi, strategija, taktika, sve je već čvrsto postavljeno; sposobni ljudi su angažovani. Pitanje je - šta onda nedostaje? Ponekad "tajna neuspeha" leži u neadekvatnoj ili slabašnoj organizacionoj kulturi.

1) Zoran Vuksanović , profesor mašinstva, FAD Gornji Milanovac, sok@fad.co.yu

*Jezičak na vagi koji donosi uspeh je balansiranje svakidašnjeg i nesvakidašnjeg menadžmenta.*

### 3. SVAKIDAŠNJI MENADŽMENT

Nijedna organizacija ne može delotvorno izvršiti svoje svakodnevne zadatke, osim ako vrlo vešto ne primenjuje svakidašnji menadžment. Zadatak svakidašnjeg menadžmenta je da razreši slagalicu vezanu uz način sprovođenja strategije i ostvarivanje ciljeva utvrđenih Poslovnim politikom.

Svakidašnji menadžment je povezan sa racionalnim procesom obezbeđenja i osiguravanja usklađenosti i povezanosti potrebnih resursa u privrednom subjektu. Svakidašnji menadžment se jedino može primenjivati u situacijama predvidljive i statistički predvidljive promene, jer je to jedini način da u tim situacijama organizacija održi konkurentne prednosti. To se postiže uspostavljanjem pravila poslovanja koja su uređena navedenim menadžmentima kvaliteta.

### 4. POJAM PRAVILA I NJIHOVA PRIMENA

I najjednostavnija dečija igra je nezamisliva bez vrlo jasnih pravila ponašanja za sve koji u igri učestvuju, kao i za one koji je samo žele pratiti. Što su sistemi složeniji, postavljaju se sve rigoroznija, komplikovanija i preciznija pravila, koja vrlo jasno definišu ponašanje, strukturu i funkciju svih zainteresovanih subjekata, koji su na bilo koji način sa njim u vezi.

Pravila predstavljaju skup normi koje grade jasne modele, gde se barem teoretski, moraju znati sva: PRAVA, DUŽNOSTI I OBAVEZE učesnika u nekom procesu.

Ako se tome doda mogućnost ocene poštovanja pravila i sistem uzročno posledičnih veza sa povratnom spregom (stalna poboljšanja), ulazi se u oblast UREĐENOG SISTEMA.

Čak je i odsustvo pravila bolje od promene pravila u toku same igre. To je jasno i razumljivo, jer je još *Lenjin često isticao da bi ljudi menjali i geometrijske aksiome kada bi to bilo u njihovom interesu.*

### 5. NESVAKIDAŠNJI MENADŽMENT

*"Život koji se ne preispituje nije vredan življenja".*

*Platon*

Potpuno nov pogled na stvari može da podstakne novu mudrost i novu energiju. O tome Nikolo Makijaveli kaže:

*"Neki prinčevi ne žele da se promene ni po koju cenu. Zbog toga oni doživljavaju neuspeh kada se sreća promeni. Duboko sam uveren da oni koji prilagođavaju svoj način ponašanja vremenu i*

*okolini prosperiraju, a oni koji to ne čine propadaju. Time se objašnjava zbog čega je prosperitet prolazna kategorija. Kada se vreme i okolnosti promene, svi koji se ne prilagode biće uništeni. Održavajte svoj stil i strukturu u skladu sa vremenom."*

Međutim, delotvorna praksa svakodnevnog menadžmenta razotkriva anomalije - izazove tekućoj praksi, koji još jednom izazivaju paradokse. To je neizbežno, jer bilo koji dati aranžman paradoksa, odnosno suprotstavljenih sila, mora prema definiciji biti nestabilan. Jednom kada se otvori pitanje prirode paradoksa, očigledna suprotnost vodi konfliktu i presiji ka novim sintezama, novim aranžmanima suprotstavljenih sila, novim pravilima.

Adižes o tome kaže sledeće:

*"Ograničite vremenski taktičke odluke i po isteku roka ih učinite zastarelim. Preporučujem da preduzeća uzmu u ponovno razmatranje sve odluke. Ako je u pitanju politika, ona treba da bude uslovljena misijom. Odredite duži vremenski period i nemojte dozvoliti da kratkoročni ciljevi loše, ili uopšte ne utiču na misiju."*

Svaki proizvod, proces, usluga i istraživački projekat bi svakih nekoliko godina trebalo staviti na preispitivanje opravdanosti njegovog trajanja uz sledeće pitanje:

*"Da li bismo počeli sa ovim proizvodom, procesom, uslugom znajući ono što znamo sada?"*

Ono što nam daje do znanja kada bi trebalo napustiti određeni proizvod, proces ili uslugu, jeste trenutak kada se ti proizvodi, procesi, usluge ne mogu dalje značajnije usavršiti.

### 6. NEMINOVNOST PROMENA

Mnogim direktorima je iz profesionalnog iskustva jasno, da su neke odluke donete pre izvesnog vremena, zasnovane na određenim okolnostima, bile tada odgovarajuće. Međutim, pošto su ostale na snazi do danas, a okolnosti su se promenile, više ne služe interesima preduzeća. Direktor, koji je doneo odluku, naravno, seća se zašto je to uradio i zna da ona više ne treba da važi zato što su se okolnosti promenile. On sada ima velikih teškoća da odluku promeni jer u preduzeću postoji otpor prema promeni odluke koja je pustila korenje i služi drugima. Šta se dogodilo? Taktika je postala strategija, možda i politika, a za deset godina to će biti religija. *"Mi ovde to tako radimo."*

Revolucijom se, u smislu u kojem se ta reč ovde koristi, može smatrati bilo koja promena koja od grupe ljudi zahteva promenu njihovih mentalnih modela. Takva je revolucija verovatno mnogo raširenija nego što smo u početku mogli i zamisliti.

*Nesvakidašnji menadžment stoga*

*podrazumeva korišćenje intuitivnog i političkog načina odlučivanja, odlučivanja koje uključuje grupno učenje i samoorganizujuće oblike kontrole u situacijama nepredvidive promene.*

Nesvakidašnji menadžment je oblik menadžmenta koji menadžeri moraju koristiti ako žele da menjaju strateški pravac i inoviraju buduće aktivnosti.

Važno je imati na umu da nesvakidašnji menadžment nije neki zasebni oblik menadžmenta: njega podstiče svakidašnji menadžment, a on upravlja svakidašnjim menadžmentom. Aktivnost dnevnog vođenja postojećeg poslovanja izbacuje anomalije na površinu i potkopava usvojene principe.

*Što menadžeri uspešnije vode postojeće poslovanje, to više otkrivaju šta sve ne funkcioniše dobro.*

Konačno, moramo naglasiti da ne možemo primenjivati samo svakidašnji ili samo nesvakidašnji menadžment - potrebno je primenjivati oba istovremeno u potrebnoj meri.

## **7. RIZIK - PRATILAC**

### **NESVAKIDAŠNJEG MENADŽMENTA**

*"Ništa vredno se ne može dobiti bez rizika." Montagne*

Većina ljudi voli miran život, međutim, u životu se događa mnogo burnih promena. Tako, kada stvari krenu loše, a zatim i od lošeg na lošije, većina ljudi odlaže uvođenje promena, sve dok ih kriza ne natera da nešto preduzmu. Za to vreme već je naneta ogromna šteta i pojavljuje se potreba za hitnim donošenjem odluka. Ostaje malo mogućnosti, a nijedna nije atraktivna. Koncept "mogućnosti krize" podrazumeva iskorišćavanje mogućnosti ne čekajući da se pojavi kriza. Pritom, neophodno je koristiti mogućnosti kada stvari idu dobro. Svi znamo da je najbolje vreme za traženje novog posla onda kada ga već imamo. Ključna razlika između reagovanja na pružene mogućnosti i ponašanja u kriznim situacijama sastoji se u preuzimanju inicijative, što je mnogo bolje nego zauzimanje odbrambenog stava.

U bilo kom biznisu tržište se menja takvom brzinom da su mnogi proizvodi i usluge, koji su jedno vreme odgovarali ukusu i potrebama potrošača, danas već potpuno zastareli. Snažno proaktivno predvodništvo mora da se odlikuje konstantnim predviđanjem promena ambijenta, posebno potrebama i motivima potrošačke tražnje, i mora da nađe snage za pravilno usmeravanje resursa.

Pri tome su izuzetno važne dobre procene i projekcije trendova u budućnosti. Tehnike prognoziranja koje se mogu koristiti su različite, a svaki će menadžer u ulozi stratega odabrati one koje smatra najpouzdanijim i najefikasnijim.

Upravljanje rizikom ima za cilj da se maksimiziraju mogućnosti, a minimizira izloženost pretnji – u tome leži tajna uspeha svih velikih igrača na današnjem svetskom tržištu.

*Svaka odluka zahteva balansiranje između neizvesnih nagrada i potencijalnih gubitaka.*

Nažalost malo ko ima prirodno izgrađen osećaj za predviđanja, a ono, za šta nemamo prirodnog dara moramo ili naučiti ili tražiti usluge drugih. Usluge drugih su skupe i mnogo puta ne pružaju garancije za ispunjenje. Zato je naj bolje naučiti alate za prikupljanje i analizu podataka i primene programa za predviđanja na osnovu raznih podataka iz realnog okruženja.

## **8. UMEŠTO ZAKLJUČKA**

Nije vreme da budetmo plašljivi. Opstanak naših organizacija je na kocki. Nikada u istoriji osvojena poslovna pozicija nije bila više kompleksnija. Tradicionalne konkurentske snage, kao što su stare dobre barijere za ulaz i konkurentska prednost, prohujale su sa vihorom i ne mogu da garantuju uspeh u budućnosti. Pošto tržišno liderstvo ne može više da se zaštiti uz pomoć starih barijera, vrhunski menadžment organizacije se nalazi pod ogromnim pritiskom da kreira nove ponude, otvori nove izvore prihoda i pogura posao u novim, mnogo profitabilnijim pravcima. Poznavanje filozofije standarda pri tome može da bude od ogromne pomoći da nas svet prepozna i sa poverenjem prihvati.

Retko, gotovo nikada ne događa se da se odlike menadžera i lidera prepoznaju u istoj osobi. Ljudi na čelnim pozicijama najčešće su ili jedno ili drugo. U čemu je razlika?

*Ako se radi o stabilnom poslovnom sistemu koji deluje u skladu s rutinskim pravilima, menadžer je pravo rešenje. On je usmeren na povećanje tekuće efikasnosti i osigurava da se stvari rade na odgovarajući način. Lider se, međutim, kao riba u vodi oseća u poslovnom okruženju koje obeležavaju promene, nestalnost, potraga za novim poslovnim prilikama. Menadžer se obično dobro uklapa u sredinu u kojoj radi, a lider je sklon riziku i teži uspostavljanju novoga reda. Lider nastoji da pridobije saradnike za svoje vizije, a menadžer raspoređuje poslove i usmeren je na organizaciju rada.*

Vreme koje dolazi zahteva više lidera, pa od nas zahteva da naučimo kako se postaje i ostaje sa takvim osobinama.

### **LITERATURA**

- [1] Skripta seminara « Menadžment za 21 vek »  
Predavač Milan Kukrika
- [2] Adičes, Literatura i Adizes NE