

MENADŽER KVALITETA – PROFESIONALAC ILI NE?

QUALITY MANAGER – PROFESSIONAL OR NOT?

**Smajo Šator, EOQ menadžer kvaliteta
Sarajevo, Vase Butozana 8**

REZIME:

U radu se razmatraju neki aspekti vezani za menadžment kvaliteta, odnosno djelovanje menadžera kvaliteta u našim organizacijama. S obzirom na niz dilema koje u praksi naših organizacija prate mjesto i ulogu menadžera kvaliteta, u radu se pokušava prije svega odgovoriti na sljedeća pitanja:

- *Da li je menadžment kvaliteta profesija, odnosno menadžer kvaliteta profesionalac?*
- *Kojim znanjima treba da vlada i koje su poželjne osobine menadžera kvaliteta?*
- *Koja je uloga te poslovi i zadaci menadžera kvaliteta?*
- *Koji su najvažniji problemi za omasovljavanje profesije menadžera kvaliteta?*

Ključne riječi: profesija menadžera kvaliteta, obrazovanje za menadžment kvaliteta, perspektive menadžmenta kvaliteta u Bosni i Hercegovini

SUMMARY:

In the paper are considered some aspects of quality management and the role of quality management in our organizations. There exist some dilemmas in connection with potential place and the role of quality managers, some of which are:

- *Is quality management profession or no?*
- *What are the quality manager's basic knowledges and what are his needed desirable attributes?*
- *What are the quality manager's main role and tasks?*
- *What are the most important problems of potential quality managers growing number?*

Keywords: quality manager profession, quality management education, perspective of quality management in Bosnia and Hercegovina

1. UVOD

U prvoj polovini 1999. godine u Sarajevu su seminare menadžmenta kvaliteta prema harmoniziranoj shemi Evropske organizacije za kvalitet (EOQ) odslušali i većinom uspješno položili slušaoci prve generacije BiH menadžera kvaliteta. Seminare je inače organizirao "Centar za razvoj kvaliteta" Sarajevo, u suradnji sa Austrijskim udruženjem za kvalitet (OVQ) i OSKAR Zagreb. S obzirom na ono što se na seminarima moglo čuti u vezi sa potrebom (budućeg) zakonskog reguliranja materije kvaliteta koja se pred BiH postavlja kao uslov za prijem u članstvo IQNET-a, kao i na svojevrsan način inventarisanu praksu malobrojnih naših organizacija koje su certificirale sistem kvaliteta,

kao osnovna se postavljaju pitanje: menadžer kvaliteta – ko je to, menadžment kvaliteta – šta je to? Naravno, u našim uslovima.

Razumljivo je da se kao prvo postavlja pitanje da li je menadžer kvaliteta profesija, s obzirom na činjenicu da će u zakonskoj regulativi čije usvajanje se očekuje, kako se moglo čuti na seminarima, biti tretiran kao "zanimanje". Naravno da pri upotrebi riječi "profesija" ovdje ne mislimo na njezinu laičku upotrebu, inače nedosljednu u značenju i vrlo podložnu subjektivizmu. Laički smisao ove riječi, naime, obično označava djelatnost ili osobu, odnosno prestiž ili ugled (kaže se "profesionalac" za osobu koja se nečim bavi zbog novca a ne iz zadovoljstva – što čini amater; "pravi profesionalac" je onaj koji "zna znanje", "profesionalni sportaš" ima veći ugled od drugih sportaša kao što "profesionalni političar" ima veći ugled od onoga koji "to nije"...).

2.MENADŽER KVALITETA – PROFESIJA ILI NE?

Za naučno shvatanje upotrebe riječi "profesija" opredjeliti ćemo se za široko prihvaćenu Grinvudovu (Greenwood) /1/ definiciju, prema kojoj je profesija veoma složen društveni fenomen koji u sebi sadrži sljedeće relativno univerzalne elemente:

- 1) sistematski zaokružena teorija,
- 2) stručni autoritet,
- 3) društvene sankcije,
- 4) etički kodeks i
- 5) specifičnu subkulturu.

Prema Grinvudu, samo istovremeno i interaktivno ostvarenje svih navedenih elemenata stvara uslove za konstituisanje profesije.

Rečeno jezikom teorije sistema, menadžment kvaliteta za svoj predmet ima organizaciju, sa naglaskom na izlaze organizacijskih procesa. Na ovaj ili onaj način se menadžment kvaliteta nužno bavi "zdravljem i higijenom" organizacije. U pogledu podjele rada između integralnog menadžmenta organizacijom bi se moglo govoriti da je na neki način menadžer kvaliteta voditelj u realiziranju ciljeva koje zacrta strateški nivo menadžmenta. S obzirom da menadžment kvaliteta bez sumnje u velikoj mjeri sadrži elemente vođenja, rukovođenja i menadžmenta kako god se ovi termini definirali, to nema dileme da je menadžment kvaliteta na svojevrsan način i multiprofesija. Ovo u najmanju ruku zbog toga što se u menadžmentu kvaliteta koriste saznanja ekonomije, tehnike, prava, psihologije, sociologije, statistike, informatike...

2.1. Sistematska zaokruženost teorije

Opće je prihvaćeno da profesije nema bez sistematski zaokružene teorije koja joj služi kao osnova. Za razliku od neprofesionalnog rada, koji polazi od iskustvenih stereotipa i tradicije, profesionalni rad podrazumjeva inovativnost u primjeni teorije na rješavanju praktičnih problema. Profesionalna djelatnost prema Parsonsu je "svojevrсна kombinacija univerzalnih normi i specifičnih funkcija. Po toj se kombinaciji profesionalna djelatnost i razlikuje od svih ostalih vrsta socijalnih aktivnosti koje nalazimo u savremenim društvima" /2/ Područje koje obuhvata obrazovanje za kvalitet prema normi ISO 9000 predviđeno za menadžere kvaliteta dato je na tabeli 1. /3/

SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM Trajanje: 32 sata	PROJEKT OSIGURANJA KVALITETE Trajanje: 32 sata	DOKUMENTACIJA KVALITETE Trajanje: 32 sata
AUDITIRANJE KVALITETE Trajanje: 24 sata	TROŠKOVI KVALITETE Trajanje: 24 sata	STATISTIKA KVALITETE Trajanje: 24 sata
TIMSKI RAD SUVREMENO VOĐENJE PROJEKATA Trajanje: 32 sata	KVALITETA U MARKETINGU Trajanje: 24 sata	PSIHOLOGIJA I METODIKA POUČAVANJA Trajanje: 32 sata
UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU i ZAŠTITOM Trajanje: 32 sata	UPRAVLJANJE KVALITETOM OKOLINE Trajanje: 24 sata	UPRAVLJANJE OBRAZOVANJEM Trajanje: 32 sata

Tabela 1. Obrazovanje za kvalitet prema normi ISO 9000

Mada polazi od "apstraktne teorije" pri rješavanju konkretnih problema, inženjer je profesionalac, dok npr. vrhunski bruslač dijamanata to nije, nego je samo – vrhunski zanatlija.

U menadžmentu kvaliteta "apstrakcija" teorije zastupljena je bar u mjeri u kojoj je to slučaj sa npr. inženjerskom praksom, a "teorija" omogućuje (i zahtijeva) inovativan, kritički usmjeren i stvaralački odnos prema praksi, što jedino menadžeru kvaliteta u njegovoj osnovnoj ulozi i može omogućiti da praksu kontinuirano i planski mjenja u željenom pravcu.

Menadžment kvaliteta je već po samoj svojoj definiciji antitradicionalno orijentiran i podrazumjeva stalne promjene ne samo u odnosu na praksu, nego i promjene same prakse. Sve rečeno podrazumjeva i "profesionalizam u pristupu" Razumije se da bi tvrdnja da je menadžment kvaliteta ili da su menadžeri kvaliteta imuni na rutiniziranje posla bila svojevršno idealiziranje, kao što bi bila neracionalna težnja za "profesionalnošću" po svaku cijenu i u svakoj prilici. Ipak, ukoliko rutiniziranje i iskustveni odnos čine menadžer kvaliteta rutinski "poseže", onda je već riječ o problemu etičke naravi, što se ovdje diskutuju pod kriterijem 3. (društvene sankcije)

Da li je menadžer kvaliteta "umjetnik", a menadžment kvaliteta i "umjetnost menadžmenta"? Vjerojatno da se dobro direktniji odgovor nego što to na prvi pogled izgleda na ovo pitanje nalazi već 1911. kod Frederika Tejlora, koji je dotadašnju tezu o "umjetnosti rukovođenja" uvjerljivo odbacio obrazlaganjem načela rukovođenja zasnovanih na naučnim metodama. Naravno navedeno ne znači da npr. talenat i intuicija, pa ponekad čak i sposobnost improvizacije, nisu u izvjesnoj mjeri prihvatljivi, kao što ne znači da iskustveni menadžment ne može u određenim situacijama biti itekako dragocjen. Ipak, naučni menadžment je nadmoćan nad iskustvenim, odnosno onim kojemu je osnova talenat.

Na kraju analize ovoga kriterija profesije mora se reći da je menadžment kvaliteta u BiH relativno nova disciplina i da, mada ima potencijal da bude visokoprofesionalna djelatnost, iluzorno je očekivati da to i postane u doglednom vremenu osim "na papiru". Ironija sudbine je da je zbog općeg društvenog i privrednog haosa kod nas daleko teže biti menadžer kvaliteta nego u tržišnim privredama razvijenijih zemalja.

2.2. Autoritet stručnosti

Ova karakteristika profesije direktno proističe iz sistematski zaokružene teorije. Prema Parsonsu, "ugled stručnjaka izvire isključivo iz njegove tehničke kompetentnosti, a ne iz hijerarhijskog položaja ili čak iz harizmatičke tradicije" /4/ Stručni autoritet se zasniva na poznavanju i primjeni odgovarajuće teorije i metodologije rješavanjem problema menadžmenta kvaliteta u praksi. Upravo zahvaljujući teoretskim i metodološkim znanjima menadžer kvaliteta (kao ekspert) ima monopol (stručni autoritet) nad rješavanjem sistema kvaliteta (kao ekspertizom) u odnosu na organizaciju u kojoj je rješenje implementirano (korisnika). Mada je mogao (odnosno može) birati menadžera kvaliteta, korisnik nema izbora stručnog rješenja, jer je to po definiciji u nadležnosti menadžera kvaliteta. Razumije se da je ovdje smisleno govoriti jedino u relativnim kategorijama, jer menadžer kvaliteta "svoje" ciljeve ostvaruje (i) "korištenjem" drugih. Menadžer kvaliteta ima pravo "autorstva" na sistem kvaliteta od njegova koncepta, preko uvođenja, pa do unapređivanja.

Zanimljiv je odnos između stručnog monopola koji ima menadžer kvaliteta i korisnika, a prema našem mišljenju se ovaj odnos zasniva na sljedećim načelima:

- ekspert (menadžer kvaliteta) nema vlast nad korisnikom jer je okvir profesionalnog monopola vrlo uzak, a dodatno ga ograničavaju i smjernice ugrađene u ISO standarde,
- ekspert (menadžer kvaliteta) nema monopol na radno mjesto, jer podliježe (nedjeljivoj) odgovornosti za svoj rad i rezultate toga rada,
- svako spriječavanje eksperta (menadžera kvaliteta) na ekspertizu predstavlja deprofesionalizaciju njegovog rada i napuštanje načela njegove potpune odgovornosti unutar djelokruga ovlaštenja, a što se inače protivi i duhu zahtjeva standarda serije ISO 9000.

Nažalost, i površan uvid u industrijsku praksu našeg podneblja dovodi do zaključka da menadžment kvaliteta zadugo neće imati zadovoljavajući stručni autoritet, kao što je uostalom nezadovoljavajući stručni autoritet i izvršnog menadžmenta. Profesionalizacija menadžmenta kvaliteta je teoretski opravdana ali u praksi upitna, a rješenje problema je u ravni na kojoj već odluke nisu zavisne od individue menadžera kvaliteta.

2.3. Društvene sankcije

Pod ovom karakteristikom profesije podrazumjeva se osiguranje njenog institucionalnog statusa. Uopšteno posmatrano, ovo se postiže preciziranjem ograničenja i privilegija profesije, što, između ostalog, omogućava sprovođenje prethodnih dviju karakteristika – sistematski zaokružene teorije i stručnog autoriteta.

Ograničenja pristupa profesiji data su u okviru ISO standarda i odnose se na stručnu spremu i praksu menadžera kvaliteta. To bi trebalo da reguliše pristup profesiji, obezbjeđuje njenu kvalitetu i spriječi šarlatanstvo. Sa druge se strane autoritet odnosno autonomija profesije štiti privilegijama, koje mogu biti npr. profesionalna tajna, imunitet pred javnom kritikom i sl. To bi trebalo da znači da stručnu kritiku menadžera kvaliteta odnosno njegovog rada i rezultata mogu izvoditi samo profesionalci te profesije. Profesija bi trebalo da štiti od laičke kritike.

Očigledno da u našim prilikama u pogledu mjere između ograničenja i privilegija mogu postojati vrlo šarolike situacije, i da mogu biti u rasponu između velikih ograničenja i male privilegije, pa do malih ograničenja i velike društveno zaštićene privilegije. Prva od navedenih krajnosti uslovljava gubljenje profesionalne autonomije i odgovornosti pred društvom, a druga ima tendenciju svojevrsnog samoizoliranja (npr. stvaranje ceha), uz

pauperiziranje odgovornosti za kvalitet svoga rada i rezultata. Uravnoteženje između ograničenja i privilegije je problem koji vjerojatno zahtijeva dublja teorijska istraživanja.

S obzirom na, za naše prilike, mala ograničenja predviđena u ISO standardu, kao i uglavnom male privilegije u društvima čiji je nivo organiziranja kakav mi imamo, realno je očekivati da će u dužem vremenskom periodu u ovome podneblju biti prisutna mala ograničenja i male privilegije. Naravno da će u takvoj situaciji trpiti kvalitet, dakle ono sa čime bismo trebali očekivati "svijetliju budućnost". Sve u svemu, za vjerovati je da će menadžment kvaliteta u ovome podneblju slijediti sudbinu izvršnog menadžmenta (rukovođenja). Ukoliko se pak želi profesionalizacija menadžmenta kvaliteta, on se mora samoorganizirati i "čvršće" institucionalizirati, što je moguće jedino pooštavanjem uslova za obavljanje poslova menadžmenta kvaliteta (nezavisno od uslova koje predviđa ISO standard), te u većoj mjeri zaštititi privilegije, prije svega spriječavanjem od laičke kritike. Prema našem mišljenju je preporučivo uslove za obavljanje poslova menadžera kvaliteta prihvatiti one koje ima Evropska organizacija za kvalitetu (EOQ), a koje će biti opisane u nastavku.

2.4. Etički kodeks

Društvena kontrola profesije jeste u suštini laičke kontrole i, općenito posmatrano, ostvaruje se preko korisnika, te državnih organa. Međutim, stručna autonomija u oblasti menadžmenta kvaliteta ograničena je povremenim auditima. U ovome se smislu ne samo eksterni, negi i interni auditi mogu shvatiti kao samokontrola unutar profesije. Upravo to je činjenica koja menadžmentu kvaliteta daje mogućnost razvoja samokontrole kao jednog od ozbiljnih pospješivača profesionalizacije. Općenito uzevši, samokontrola i samodisciplina stručne djelatnosti vrše se inače na osnovu normi profesionalne etike i to putem stručnih konsultacija među kolegama, stručnih ispita, izvještaja, istraživanja i sl. Auditi, interni i eksterni, a i povremeno razmatranje aspekata sistema kvalitete su oblici preventivne kontrole i prije imaju upravo preventivni i pozitivni, nego naknadni i negativni smisao (npr. kažnjavanje ili isključivanje iz profesionalne zajednice).

Norme profesionalne etike u osnovi su iste za sve profesije i obuhvataju:

- norme kojima se reguliraju odnosi između kolega,
- norme koje reguliraju odnose stručnjaka i klijenata (korisnika).

Za razmatranje normi kolegijalnih odnosa čini se uputnim kolegama menadžera kvaliteta shvatiti svakog pripadnika organizacije koji u konkretnim situacijama preuzima odgovornost za ishod akcija vezanih za sistem kvaliteta. To može biti bilo koji član organizacije, od izvršnog menadžera do npr. pripadnika kružoka kvaliteta. Upravo ovdje dolazi do izražaja potreba naglašavanja multiprofesionalnosti menadžmenta kvaliteta. Kako god da se definira pojam kolege, osnov normi kolegijalnih odnosa je princip saradnje kao preduvjeta za intenzivno međusobno informiranje, a sve u cilju zajedničkog unapređenja izlaza procesa u kojem se surađuje.

Norme koje reguliraju odnose stručnjaka (menadžera kvaliteta) i klijenta (poslovnog sistema) vode se za ciljem da se posao menadžmenta kvaliteta obavi što kvalitetnije. Svaki rutinski odnos u profesiji uslovljava njenu deprofesionalizaciju. To isto se odnosi na pogrešno ili površno definiranje problema, na povlađivanje menadžera npr. mišljenju da je važno zadovoljiti formu, kao i na niz drugih situacija koje se u krajnjoj liniji svode na to da se menadžment (menadžer) kvaliteta "pokrije papirima" (npr. zadovolji forma time što se sistem formalno dokumentira i time samo "legalizira" postojeća praksa). U ovakvim situacijama je neodoljiva asocijacija na mišljenje E. Parsonsa da svako rutiniziranje i iskustveni odnos prema praksi predstavljaju prvi i najvažniji korak ka degradaciji profesionalne djelatnosti i početak njene deprofesionalizacije.

Nema dvojbe da menadžer kvaliteta aspekte kompetentnosti usvaja, provjerava, kali i integrira tek u problemskoj praksi. U teoriji je široko prihvaćeno stanovište da je za postizanje uspjeha vodećih kadrova, što na svojevrsan način jeste i menadžer kvaliteta, značajno posjedovanje sljedećih osobina:

- stručna osposobljenost,
- spremnost za preuzimanje odgovornosti,
- samopouzdanje (vjerovanje u sebe i u vlastite snage),
- saradnja (spremnost za saradivanje sa drugima i uspostavljanje, saradnje),
- orijentiranost prema ljudima,
- uvjerenje, da vjeruje u sebe, kao i u preduzetnička načela,
- spremnost iznošenja svoga mišljenja (imati "hrabrost" jasno izreći i zastupati vlastito stanovište).

Osim spomenutih karakteristika voditelji moraju posjedovati i sposobnost predviđanja, tankočutnost, okretnost, sposobnost promatranja, koncentraciju i ustrajnost. Humanistički orijentirani voditelji lakše obavljaju svoj posao od drugačije orijentiranih.

Kao osoba koja u sebi neophodno integrira stručnu kompetentnost, kompetentnost metoda i društvenu kompetentnost, menadžer kvaliteta nužno se usmjerava ka humanističkim vrednotama:

- visoke stručne kompetencije usmjerene na rješavanje problema,
- u uspjehu sudjeluju saradnici i preduzeće,
- umjesto rezignacije i okorjelosti – angažiranost, koja se odražava u aktivnostima, inovacijama i kreativnosti,
- uvažavanje činjenice da se pokus zasniva na pameti i hrabrosti,
- realno vrednovanje vlastitih prednosti i slabosti,
- preduzetnička orijentiranost, uvažavanje saradnika u skladu sa njegovim doprino- som pri postizanju zajedničkog cilja,
- sposobnosti da se konflikti kanaliziraju u pozitivne pomake
- vlastita odgovornost – svako odgovara za svoje odluke i djelovanje,
- spremnost na učenje,
- hrabrost za stalno usklađivanje individualnosti ili opozicije i prilagođavanja,
- osjećaj pripadnosti da se pripada timu kao sposobnost da se bude dio cjeline.

To je slika idealne ličnosti, a u realnom životu putokaz djelovanja. **6)**

Etički kodeks za menadžment kvaliteta u ovdašnjim prilikama je veoma teško zamisliti kompletnog, makar i samo u naznakama. Za etički kodeks smo mišljenja da "mada mi njega ne vidimo, on nas gleda". Razumije se da je kretanje prema kodeksu u sadašnjoj situaciji nemoguće zbog nedostatka "kritične mase" menadžera kvaliteta, a otežano je i činjenicom da kod nas tri prethodne karakteristike menadžmenta kvaliteta općenito nisu dovoljno razvijene.

Pred našim menadžerima kvaliteta kao individuama, ali i eventualnim udruženjem, nalaze se načelno sljedeći zadaci trajnog karaktera:

1. U pogledu normi kolegijalnih odnosa (shvaćenih u širem smislu) menadžeri kvaliteta moraju kontinuirano usavršavati tehnike timskog rada, poslovno komuniciranje sa svim nivoima organizacije, sve u cilju sticanja novih znanja i razvijanja iskustava, što sve unapređuje profesiju menadžmenta kvaliteta i motivira sve pripadnike organizacije ka većim rezultatima.

2. U pogledu normi kojima se afirmiše odnosno štiti ugled profesije, buduće udruženje menadžera kvaliteta BiH, koje nažalost, još uvijek nemamo, trebalo bi preuzeti određene inicijative koje bi prije svega afirmisale kvalitet menadžmenta kvaliteta a na različite načine se žigosalo nekvalitet.

2.5. Specifična subkultura

Ova karakteristika proističe iz prethodne, tj. iz etičkog kodeksa. Subkultura članova neke profesije ogleda se u posebnom stilu življenja. Svoje afinitete najveći broj ljudi ispoljava kontinuirano, kako za vrijeme radnog vremena, tako i u slobodnom vremenu. Ako su te osobe i članovi određenih profesionalnih zajednica u kojima vlada određeni etički kodeks, logično je da se ti ljudi u određenoj mjeri razlikuju od drugih po životnom stilu: preokupacijama, interesima, manirima i sl. Zato je i prirodno postojanje specifičnih profesionalnih subkultura.

Na Zapadu je nepisano pravilo da je u poslovnim sistemima menadžer kvaliteta u samom vrhu hijerarhijske strukture, najčešće drugi čovjek, odmah iz izvršnog menadžera. Praksa je da veliki broj menadžera kvaliteta upravo postaju prvi ljudi organizacija. Sve to prirodno navodi na zaključak da bi subkultura menadžera kvaliteta trebala da je potencijalno vrlo bliska ili identična sa menadžerskom. Sa druge strane, za profesiju (izvršnog) menadžera je u svijetu karakteristično postojanje specifične subkulture. Pri tome specifičnosti te subkulture u velikoj mjeri zavise od podneblja, kulturne tradicije i mentaliteta ljudi. Perspektiva formiranja domaće subkulture menadžera je stvar dalje budućnosti.

3. ULOGA I "POSLOVI I RADNI ZADACI" MENADŽERA KVALITETA

U cilju ukazivanja na moguću ulogu te "poslove i radne zadatke" menadžera kvaliteta daje se jedan od modela koje je moguće sresti u literaturi (akoji se odnosi na okolinu TQM programa 7):

OPIS RADNOG MJESTA: OSOBA ZADUŽENA ZA KVALITETU

- Planirati, provoditi i nadzirati program (kvalitete)
- U suradnji s najvišim rukovodstvom raditi na formuliranju kvalitativnih vrijednosti i politika,
- Osigurati da se kvaliteta prenese na svaku razinu poduzeća,
- Nadzirati uspostavu kvalitativnih standarda i procedura,
- Usmjeravati i omogućavati timove za poboljšavanje kvalitete,
- Izvještavati najviše rukovodstvo o pitanjima kvalitete,
- Sudjelovati u strateškom planiranju,
- Predlagati usvajanje kvalitetnih programa i alata,
- Voditi prikupljanje, analizu i širenje informacija vezanih za kvalitetu i korisnike,
- Nadzirati stalna nastojanja usmjerena na poboljšanja u svim područjima,
- Nadzirati kvalitativne aspekte usmjeravanja od radnika,
- Savjetovati se u vezi s pitanjima naknade radnicima,
- Nadzirati obuku vezanu za kvalitetu,
- Djelovati kao koordinator i kontakt za pitanja konkurentskog položaja,
- Služiti kao kontakt osoba za vanjske grupe vezane za kvalitetu,
- Nadzirati zalaganje djelatnika,
- Provoditi redovite preglede kvalitativnih rezultata,
- Uspostaviti unutarnje oblike savjetovanja,
- Nadzirati kvalitativna nastojanja u prodaji,
- Koordinirati ISO 9000 i druge procese kvalitativne certifikacije.
- Provoditi druge za kvalitetu vezane zadatke koje odredi viši management.

Prikaz 1. Zadaci pojedinca zaduženog za program (kvalitete)

4. SVJETSKA PRAKSA U OSPOSOBLJAVANJU ZA MENADŽMENT KVALITETA

Nakon ne tako daleke 1992. dolazi i druga, rekli bismo, isto tako značajna, godina 2000. Poslije relativno duge evolucije međunarodnih standarda ISO 9000 dolazi na izvjestan način "revolucija". Najave su da se "iza brda valjaju" krupne konceptualne i druge novine koje će imati značajne posljedice za menadžment kvaliteta. Neka (smjela?) predviđanja idu dotle da će na Zapadu već oko 2005. godine certifikat kvaliteta za nove firme biti nešto kao saobraćajna dozvola." Ideologija kvaliteta" postaje "totalitarna"! U prilog tome ide i činjenica da danas na Zapadu sve veći procenat polaznika školovanja za menadžment kvaliteta predstavljaju profesionalni političari i izvršni menadžeri tvrtki, a menadžeri kvaliteta su u drugom planu.

Sadržaj već pomenutog seminara u Sarajevu je usklađen sa standardiziranom shemom unutar Evropske organizacije za kvalitet (EOQ) koja potiče iz 1994. Ideja harmonizirane sheme je uspostava jedinstvenih kriterija i pravila obrazovanja, certificiranja i međusobnog priznavanja kvalifikacija profesionalnog osoblja u području kvaliteta. Uslovi koji se postavljaju pred polaznike su minimalno VSS sa 4 godine radnog iskustva, od čega najmanje dvije godine u domenu kvaliteta. Zanimljivo je da je prva BiH generacija imala na (ključnom) usmenom dijelu završnog ispita prosječnu ocjenu znatno iznad prosjeka polaznika ovih seminara. Seminar je pored završnog ispita obuhvatao četiri osnovne cjeline i to: (1) Sistemi upravljanja kvalitetom i interni audit, (2) Sistemi upravljanja kvalitetom u primjeni, (3) Statističke metode za donošenje odluka i (4) TQM Poboljšavanje poslovnih procesa. Sadržaj seminara je ilustrativan za orijentacioni uvid u spektar ključnih područja potrebnih za popunu fonda osnovnih znanja za menadžere kvaliteta. Na tabeli 2. je data uporedba kriterija za menadžment kvaliteta prema ISO 90011-2 i EOQ harmonizirane sheme.

Kriteriji normi	Kriteriji EOQ harmonizirane sheme
Stupnjevi kvalifikacije ⇒ Nadležno osoblje za Certificiranje	Stupnjevi kvalifikacije ⇒ EOQ stručnjak za kvalitetu ⇒ EOQ menadžer za kvalitetu ⇒ EOQ auditor kvalitete
Formalna obrazovanost ⇒ Najmanje srednja škola	Formalna obrazovanost ⇒ Najmanje stupanj fakulteta
Obvezana izobrazba iz kvalitete ⇒ Nije definirano koliko sati ⇒ Ispit za menadžere nije definiran	Obvezna izobrazba iz kvalitete ⇒ Definirano 200 sati nastave ⇒ Ispit usmeni i pismeni za menadžere

Tabela 2. Uporedba kriterija normi ISO 9000 i EOQ harmonizirane sheme

5. NEKA OTVORENA PITANJA PROFESIONALIZACIJE MENADŽMENTA KVALITETA U NAS

Prije nego pokušamo ukazati na neke probleme koje sa sobom nosi proces profesionalizacije menadžmenta kvaliteta moguće je navesti i dodatne razloge njegove profesionalizacije:

1. **Stalnost** – posao menadžmenta kvaliteta je u ekspanziji i u nas i realno je očekivati da će tražnja za profesionalcima rasti, kako u privrednim tako i u vanprivrednim djelatnostima.
2. **Zastupljenost** – Rukovođenje kao posao ("profesija") je najzastupljenije.

U svakoj organizaciji gotovo da je pravilo da ima više rukovodilaca nego npr. ekonomista, pravnika, inženjera, ... Kako je potencijal za rukovođenje samo jedna od sposobnosti koju menadžment kvaliteta "podrazumjeva", to je "prirodno" da se menadžer kvaliteta može relativno lako i sa povećom vjerojatnoćom uspjeha preorijentirati na rukovođenje u okviru svoje struke, odnosno na izvršni menadžment. Sa druge strane, svjesni smo i praktičnog prigovora da kod nas takva svijest nije raširena.

Ipak profesionalizacija menadžmenta kvaliteta u našim uslovima je skopčana sa određenim teškoćama:

- 1) Otežana dostupnost školovanja za menadžment kvaliteta, zbog relativno malog broja mogućih polaznika i cijene, odnosno praktične potrebe da kandidat bude upućen od strane matične firme. Osim toga, bez obzira što to sada liči na utopiju, postoji mogućnost da se u BiH počne "odvijati film sa Zapada" da izvršni direktori i političari (neki smatraju da je to kod nas isto) budu osnovna populacija koja se školuje.
- 2) Udaljavanje od struke u užem smislu, koja se u nas još uvijek smatra osnovom svake profesije i karijere, otežava donošenje individualne odluke u pravcu "promjene profesije".
- 3) Relativna ograničenost mogućnosti napredovanja. Menadžer kvaliteta karijeru vjerojatno može nastaviti na zadovoljavajući način u profesiji, a ozbiljnije napredovanje je vjerojatno moguće samo ili ulaganjem nesvakidašnjih napora ili sticajem sretnih okolnosti.
- 4) Nesigurnost položaja, što se može direktno pretvoriti i u nesigurnost posla.
- 5) Neadekvatna plaćenost i neizgrađen ugled, sa vjerojatnoćom da će tako ostati još duže vrijeme.
- 6) Velika psiho-fizička opterećenost, tj. stresnost takođe destimulativno djeluje na potencijalne kandidate.
- 7) Menadžer kvaliteta u našim prilikama s velikom vjerojatnoćom ostaje usamljen, često dežurni krivac, sa latentnom mogućnošću da može postati žrtveni jarac.

6. ZAKLJUČAK

Raspravljajući o perspektivama menadžmenta kvaliteta vjerujemo da smo, polazeći od Grinvudovog općeg shvatanja profesije, uspjeli markirati najvažnije razloge zbog kojih se menadžment kvaliteta i pored svoje velike kompleksnosti u našim uslovima može konstituisati u profesiju. O punoj profesionalizaciji se ipak može govoriti tek u slučaju sistematskog postupnog i istovremenog razvoja svih pet razmatranih karakteristika profesije, koje kod nas jedva da se nalaze u početnom stadiju.

Kao potkrepljenje kompleksnosti profesije dat je jedan model zadataka pojedinca zaduženog za program (kvaliteta).

Naša iskustva u školovanju i osposobljavanju menadžera kvaliteta su sporadična i veoma skromna. U sklopu razmatranja je dat kratak uvid u koncept obrazovanja menadžera kvaliteta po standardima ISO 9011-2 te po sinhroniziranoj shemi Evropske organizacije za kvalitet (EOQ). Smatramo da je za naše uslove sinhronizirana shema mnogo plauzibilnija jer, dugoročno gledano, ima znatno bolju osnovu za konstituiranje profesije menadžera kvaliteta.

Na koncu je navedeno i 7 otvorenih problema profesionalizacije menadžmenta kvaliteta koji destimulativno djeluju na potencijalne menadžere kvaliteta: (1) otežana dostupnost školovanja, (2) udaljavanje od struke, (3) relativna ograničenost mogućnosti napredovanja, (4) nesigurnost položaja/posla, (5) neadekvatna plaćenost i ugled, (6) veliko psihofizičko opterećenje, (7) relativna osamljenost sa izgledima postajanja dežurnim krivcem, pa i žrtvenim jarcem.

7. LITERATURA / REFERENCES

- /1/ V. Rus, V.Arzenšek: Rad kao sudbina i kao sloboda, Sveučilišna naklada LIBER Zagreb, 1984. str. 212-216
- /2/ Ibidem, str. 212
- /3/ OSKAR Zagreb, Dodatni materijali za polaznike seminara za menadžere kvalitete, Sarajevo 1999.
- /4/ Kao pod 1),. str. 211
- /5/ Kao pod 3)
- /6/ Š.Ivanko : Organizovanje preduzeća u tržišnoj privredi, Svjetlost Sarajevo 1990.
- /7/ J.M.Kelly,: Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management) POTECON Zagreb 1997. str. 46