

UTICAJ KADROVA NA KVALITET

THE INFLUENCE OF PROFESSIONAL STUFF ON QUALITY

Fahrudin Salihović, dipl.inž.teh.
Dr Sc.Mustafa Burgić, van.profesor,
Dr Sc.Fehim Fejzić, docent.
Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Tuzlanskog kantona
Slatina br.2 Tuzla, Bosna i Hercegovina;

Ključne riječi: kvalitet, kadrovi, znanje, odlučivanje, razvoj.

REZIME

Kadrovi su ključni nosioci svih aktivnosti vezanih za povećavanje kvaliteta i produktivnosti u organizacijama rada. Za optimalno korištenje raspoloživog kadrovskog potencijala organizacije i pribavljanje odgovarajućih kadrova, pored vođenja adekvatne kadrovske politike neophodno je da se na temelju objektivno utvrđenih ključnih karakteristika profila potrebnih radnika, obezbijedi putem odgovarajućih procesa potrebna kadrovska struktura i izvrši njeno motivisanje za maksimalno radno angažovanje. Time se pored ostalog obezbjeđuje i odgovarajući kvalitet organizovanja, rada i proizvoda, a samim tim i veća produktivnost rada.

Odgovarajući razvoj kvaliteta moguće je samo angažovanjem sposobnih kadrova, čiji je osnovni zadatak permanentno produbljivanje i usavršavanje znanja na svim nivoima. Bitan element u ovim odnosima je takođe da su kadrovi pravilno raspoređeni i da se njihovo znanje racionalno koristi. Da bismo stanje promjenili i poboljšali moramo adekvatno vrednovati kvalitet rada, utvrditi jasna ekonomska mjerila i istih se pridržavati, a to znači uvažavati tržišne zakonitosti i ukinuti socijalizaciju svih mogućih vidova "nekvaliteta".

Keywords: quality, professional stuff, knowledge, decision-making, development.

ABSTRACT

The professional stuff is the key factor for all activities connected with improvement of quality and productivity in enterprises. For optimal use of available potential of professional stuff and adequate professional stuff procuration, beside of conducting of adequate policy regarding professional stuff, it is necessary that, on the basis of objectively stated main characteristics of necessary workers profiles, by appropriate processes, needed professional stuff structure would be made, and their motivation for maximal working engagement would be conducted. By this, beside the other things, the appropriate quality of organization, work and product would be ensured, and, subsequently, the higher productivity of work.

The appropriate quality development is possible exclusively by engagement of professional stuff with adequate capability, and with the main target on permanent knowledge completion and improvement, on all possible levels. The key factor of these relationships is, also, the correct arrangement of professional stuff, and rational use of their knowledge. In order to change and to better the situation, it is necessary to establish the value of work quality, to state the clear economical instruments and to respect the mentioned instruments, which means: to respect the market rules and to set aside the socialization of all possible kinds of "non

1. UVOD

Kadrovi se javljaju kao jedan od najznačajnijih resursa u procesu proizvodnje, ostvarujući pri tome dominantan uticaj na kvalitet organizovanja, kvalitet rada i kvalitet proizvoda. Njihova uloga u tom i drugim procesima je polivalentna: oni su inicijatori svih promjena, njihovi kreatori, organizatori, realizatori i kontrolori izvršenja. Od ostvarivanja ovih uloga u velikoj mjeri zavisi i produktivnost rada. Ostvarivanje što manjeg utroška radne snage u procesu rada, a da se pri tome obezbijedi očekivani kvalitet proizvoda, obezbjeđuje se različitim procesima (organizovanjem i upravljanjem procesom rada), obezbjeđivanjem optimalne kadrovske strukture, motivisanjem kadrova i dr. Iz tog razloga, pored filozofije i politike kvaliteta, ključnu ulogu u poboljšanju kvaliteta i povećanju produktivnosti ima i kadrovska politika organizacije rada.

Od njenog sadržaja i načina sprovođenja u velikoj mjeri zavisi i optimalnost kadrovske strukture za ostvarivanje ciljeva i zadataka poslovne i razvojne politike organizacije rada, u okviru kojih posebno značajno mjesto imaju kvalitet i produktivnost. Pored toga, kadrovska politika predstavlja i jednu od osnova za motivisanje kadrova, i to kako za obavljanje radnih aktivnosti, tako i za uključivanje u odgovarajuće obrazovne procese koji su u funkciji povećanja njihovog radnog potencijala, zahvaljujući sticanju novih znanja i promjeni stavova prema korištenju novih naučnih i stručnih saznanja.

Kvaliteta proizvoda je jedan od najvažnijih elemenata proizvodnje i on neposredno utiče na tržišnost proizvoda i zadovoljstvo kupca. Tradicijski se kvaliteta osigurava pregledom proizvedenih djelova radi utvrđivanja propisanih elemenata određenog kvaliteta i ostranjivanje lošeg proizvoda slabog kvaliteta.

Kvalitet je usko povezan sa procesima razvoja i obuhvata tri stepena: razvoj, proizvodnju (tj. proizvod ili uslugu) i marketing. Sva tri ova stepena čine kompleksan sistem koji efikasno obezbjeđuje kvalitet, ekonomičnost i najzad zadovoljstvo korisnika. Indirektno obezbjeđuje i odgovarajući status. Kretanje u svijetu pa tako i u našoj zemlji svjedoče da je napredak kvaliteta neminovnost. Kod toga nije riječ samo o proizvodima i uslugama, nego i o promjeni odnosa prema kvalitetu.

U posljednje vrijeme se razvoj u svijetu zasniva na poboljšanju kvaliteta na svim nivoima. Svjesno smo se odlučili za saradnju sa razvijenim svijetom i uključivanje u međunarodne tokove i za veći i brži prodor na inostrana tržišta. Zato je permanentno poboljšanje kvaliteta imperativ i za naš razvoj. Bosna i Hercegovina je mala država sa vrlo specifičnim i razvojnim mogućnostima što posebno iziskuje orijentaciju na što bolji kvalitet.

2. KONCEPT MENADŽMENTA U POSTIZANJU KVALITETA

2.1. Osnovna uloga filozofije i politike kvaliteta

Filozofija kvaliteta je sistem opštih načela o kvalitetu koja utvrđuju nosioci procesa odlučivanja o kvalitetu. Ona se u osnovi, svodi na izgrađivanje koncepcije za ostvarivanje kvaliteta: organizovanja, rada i proizvoda. Iz filozofije kvaliteta izvedeni su sledeći elementi politike kvaliteta: ciljevi ponašanja i djelatnosti. Ovi elementi sadržani su i u politici organizacije, rada, poslovnoj, razvojnoj i dr. kojom se uređuju pitanja iz oblasti produktivnosti.

Filozofija kvaliteta nastaje na osnovu analiziranja i produbljenog razmišljanja o značaju kvaliteta, njegovoj ulozi u razvoju organizacije uopšte. Ona u sebi uključuje osnovne smjernice za afirmaciju kvaliteta, i to kao definisan sistem vrijednosti u oblasti navedena tri osnovna područja kvaliteta. Te smjernice, kao sistem vrijednosti i shvatanja kvaliteta u sebi sadrži:

- a) viziju razvoja kvaliteta,
- b) filozofsko gledanje na kvalitet, kadrove koji ga stvaraju i znanje koje je u funkciji stvaranja kvaliteta,

c) koncept ostvarivanja željenog kvaliteta.

Politika kvaliteta, kojom se polazeći od filozofije kvaliteta, utvrđuju ciljevi u oblasti kvaliteta, kao i načela, kriterijumi metode i sredstva za njihovu realizaciju također treba da doprinosi povećanju produktivnosti. Bez kvaliteta u organizovanju, radu i proizvodu nema ni potrebne produktivnosti.

Generalizovana evoluirana definicija kvaliteta nekog entiteta (entitet u ovom smislu pored proizvoda može biti proces, sistem, kadar, menadžment itd.), na bazi iznesenih stavova može se formulisati kao nivo savršenstva nekog entiteta koji odlučuje da bude kupljen odnosno koji određuje njegovu efektivnost i efikasnost.

2.2.Osnovna uloga kadrovske politike u poboljšanju kvaliteta i produktivnosti

Društveni i kolektivni ciljevi i ciljevi pojedinaca ostvaruje se također kadrovskom politikom, zbog čega ona ima širi domašaj u odnosu na sve političke organizacije, uključujući tu i politiku kvaliteta.Pravo kadrova da utvrđuju kadrovsku politiku temelji se na njihovom društveno-ekonomskom položaju, a stepen realizacije tog prava zavisi od razvoja kadrovske funkcije u organizaciji i njenom okruženju.

Ciljevima kadrovske politike organizacije teži se stvaranju uslova da kadrovi do maksimuma razviju svoje radne, stvaralačke i operativne sposobnosti i da ih efikasno upotrebljavaju radi ostvarivanja ličnih, zajedničkih i društvenih interesa.

U uslove za kreiranje optimalne kadrovske politike u organizaciji, pored motivisanosti kolektiva, spadaju:

- poznavanje tehnologije koja se primjenjuje u organizaciji,
- postojanje planova i programa dugoročnog razvoja organizacije rada, i
- ovladavanjem kadrovskim procesima koji se odvijaju u organizaciji.

Poznavanje i ovladavanje tehnologijom rada predstavlja osnovu za utvrđivanje kadrovske politike, koja sa aspekta tehnologije i organizacije, ima zadatak da obezbijedi optimalnu kadrovsku strukturu, neophodnu ne samo za prostu reprodukciju već i za obavljanje proširene reprodukcije efikasnim korištenjem kadrovskeg potencijala i razvojem postojeće i uvođenjem nove tehnologije.

Optimalno korištenje postojeće tehnologije i uspješno uvođenje nove može se vršiti samo efikasnim usklađivanjem materijalnih i kadrovskih resursa, što predstavlja jedan od osnovnih zadataka kadrovske politike. Realizacija ovog zadatka je u funkciji kvaliteta, i to prvenstveno na području kvaliteta organizovanja i kvaliteta rada, a samim tim je i u funkciji povećanja produktivnosti.

Planovi i programi dugoročnog razvoja, kao instrument za definisanje i ostvarivanje poslovne strategije organizacije također predstavlja značajnu osnovu za utvrđivanje kadrovske politike. Uvođenjem nove tehnologije, po pravilu zahtijeva sasvim nove profile kadrova, mijenja njihovu ulogu i njihov položaj u procesu rada. Zbog toga je neophodno da se uporedo sa donošenjem odluke o uvođenju nove tehnologije donese odluka o planiranju i programiranju obezbjeđenja optimalnih profila kadrova po određenoj dinamici. U tom se slučaju kadrovska politika javlja kao instrument za ovladavanje ovih planova i programa, jer svake promjene u postojećoj tehnologiji, a pogotovu uvođenje nove tehnologije, zahtijeva prilagođavanje kadrovskih resursa.

Ovladavanje odvijanjem kadrovskih procesa u organizaciji rada je jedna od osnova za utvrđivanje jasnih ciljeva kadrovske politike i obezbjeđivanje njihove efikasne realizacije primjenom naučnih dostignuća. Time se, pored ostalog povećava i izvjesnost pozitivnih efekata kadrovskih odluka, što je od posebnog značaja za podizanje kvaliteta u svakoj skupini poslova i radnih zadataka.

Uvažavanjem uticaja navedenih premisa za utvrđivanje optimalne kadrovske politike vrši se bliže određivanje njenih opštih i poslovnih ciljeva. U opšte ciljeve, koji se, u većoj ili manjoj mjeri, odnose na kvalitet i produktivnost, spadaju:

- optimizacija kadrovske strukture,
- prilagođavanje radnih uslova kadrovima,
- postizanje što potpunijeg i što racionalnijeg korištenja kadrovske potencijala,
- humanizacija odnosa paralelno sa podizanjem produktivnosti rada i životnog standarda,
- permanentno obrazovanje i razvoj kadrova, i u okviru tog procesa, osposobljavanje kadrova za preuzimanje i efikasno izvršavanje složenijih poslova i radnih zadataka,
- neposredna primjena savremenih naučnih saznanja u utvrđivanju i kadrovske politike i odvijanju kadrovske procesa i dr.

Posebni ciljevi i zadaci kadrovske politike, koji se neposredno odnose na kvalitet i produktivnost, utvrđuju se posebnim opštim aktima.

3. ELEMENTI PROFILA OPTIMALNIH KADROVA

Za efikasno upravljanje kvalitetom: organizovanja, rada i proizvoda, potrebno je da se pored niza tehnoloških, organizacionih, materijalnih, informacionih i drugih činilaca obezbijedi i odgovarajuća kadrovska struktura za obavljanje svake skupine poslova i radnih zadataka. Od angažovanja ovog resursa zavisi i produktivnost, do čijeg se povećanja, pored ostalog, dolazi do smanjenja škarta, dorade, zastoja, nepotrebnog gubitka vremena i dr. Sve se to, u osnovi svodi na povećanje uspješnosti kadrova u obavljanju povremenih poslova i radnih zadataka.

Uspješnost u obavljanju utvrđenih poslova i radnih zadataka upravljanja kvalitetom u osnovi zavisi od profila kadrova koji na njima rade i motivisanost tih kadrova za rad.

Utvrđivanjem potrebnih profila kadrova obezbjeđuje se na sledeći način:

- stvaranje realne osnove za planiranje potrebnih kadrova (zapošljavanje novih i razvoj sopstvenih kadrova),
- obrazovanje kadrova prema tekućim i budućim zahtjevima procesa rada (školovanjem, dokvalifikacijom, prekvalifikacijom, stručnim usavršavanjem, kontinuiranim inoviranjem znanja i drugim obrazovnim aktivnostima),
- adekvatna selekcija kadrova za obavljanje određenih poslova, i to prvenstveno primjenom stručnih metoda i postupaka predhodnog provjeravanja znanja, sposobnosti i vještina,
- organizovanje i uvođenje novih kadrova u proces rada,
- ravnomjerno opterećenje svakog radnika u izvršavanju određenih poslova,
- skladan i dugoročan razvoj kadrova i dr.

4. PROCES OBEZBJEĐIVANJA OPTIMALNIH KADROVA

Ostvarivanje ciljeva kadrovske politike kojim se teži optimizaciji kadrovske strukture vrši se prevashodno obavljanjem sljedećih kadrovske procesa: odabiranjem kadrova, njihovim uvođenjem u proces rada, razvojem i pokretljivošću kadrova. Od načina na koji će se obavljati ovi procesi, tehnologije i organizacije rada i motivisanosti kadrova direktno zavisi kvalitet i produktivnost.

Odabiranje kadrova, kao skup stručnih i samoupravnih aktivnosti koje se sprovode u cilju izbora optimalnih kadrova za određenu vrstu poslova, vrši se na osnovu dugoročnog sagledavanja potreba za određenim profilima kadrova. U okviru ovog procesa potrebno je obezbijediti dovoljan broj kandidata za vršenje selekcije na osnovu rezultata koji pokažu u predhodnoj provjeri sposobnosti, znanja i vještina.

Profesionalni razvoj kadrova, koji je u funkciji njihove samoaktualizacije i usklađivanja materijalnih i kadrovske resursa, predstavlja permanentni proces progresivnih promjena kadrova u obrazovanju i radu. Prema tome, on se sastoji iz dva osnovna subprocesa:

- 1) obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje kadrova, i
- 2) pokretljivosti kadrova u organizaciji rada.

Nivo obrazovanja kadrova za obavljanje određenih poslova uslovljen je karakterom rada. U uslovima novih naučno-tehničkih dostignuća raste potreba za specijalistima visokog stepena obrazovanja, i to profila koji ranije nisu obrazovani. Stara podjela rada se prevazilazi i u industrijski razvijenim zemljama ukida se suprotnost između izvršne i upravljačke djelatnosti i tržište se sve više prebacuje na primjenu nauke u procesu rada. Obrazovanje prestaje da bude priprema za život, ono postaje njegov integralni dio. Napredak obrazovanja postaje, po nekim shvatanjima, prvi faktor ekonomskog razvoja, dok se u drugi svrstava porast znanja, pod kojim se podrazumijeva obogaćivanje samog obrazovanja i njegovo širenje među odraslim, zajedno sa novim tehnološkim dostignućima. Povećavanje sume znanja neposredno utiče na profesionalni razvoj kadrova, u prvom redu kroz izmjenu programskih struktura na svim nivoima. Razvoj tehnologije i primjena novih naučno-tehnoloških dostignuća u procesu rada odražava se i na pokretljivost kadrova. Ovaj uticaj ostvaruje se na taj način što je pokretljivost kadrova: uslovljena, usmjerena i determinisana tehnološkim zahtjevima procesima rada. Međutim, pokretljivost ne zavisi isključivo od tehnoloških procesa; ona ima i određen stepen autonomnosti koji je u najvećoj mjeri određen ciljevima, načelima i kriterijumima kadrovske politike. Pokretljivost kadrova je važan motivacioni faktor za rad jer omogućava kadrovima da rade na poslovima koji odgovaraju njihovim željama i sposobnostima.

5. MOTIVACIJA KADROVA ZA POVEĆAVANJE KVALITETA

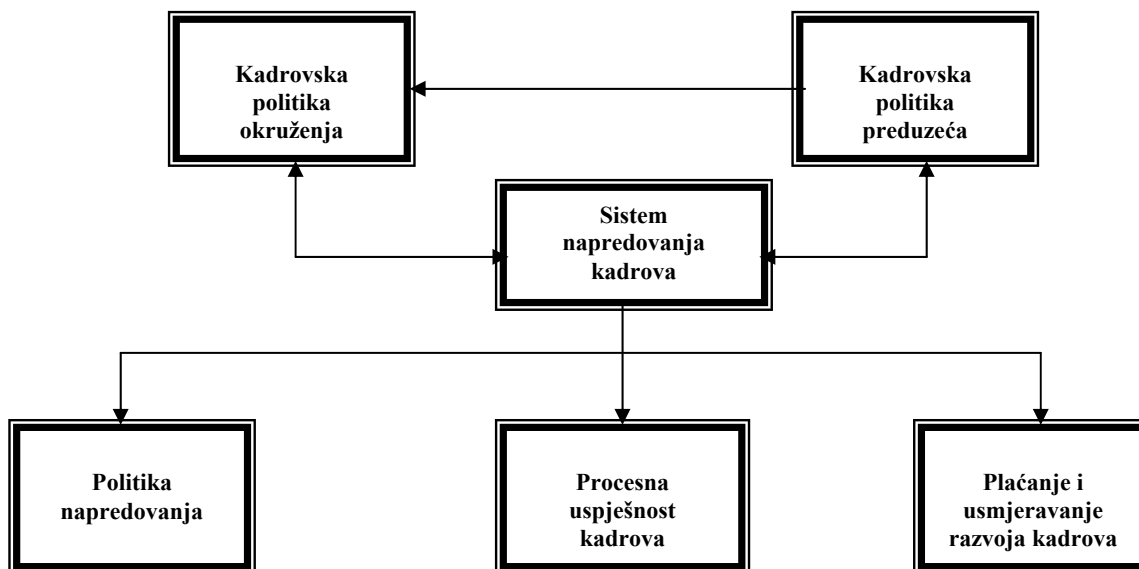
Stepen korištenja kadrovske potencijala organizacije rada, koji pored ostalog, treba da bude u direktnoj funkciji povećanja kvaliteta i produktivnosti, u većoj mjeri zavisi od motivacije kadrova. Odgovarajuće obrazovanje i posjedovanje potrebnih sposobnosti ne obezbjeđuje automatski i željenu ili očekivanu radnu uspješnost pojedinaca.

Faktori motivacije za kvalitet su ciljevi motivisanog ponašanja, čija je funkcionalna veza sa motivima do te mjere učvršćena da oni predstavljaju dinamičke karakteristike ličnosti. U ključne faktore se najčešće svrstavaju: lični dohodak, zadovoljstvo obavljanjem određenog posla, napredovanje, nagrade i priznanja, međuljudski odnosi, uslovi rada, mogućnost rješavanja stambenog pitanja, informiranost, i dr.

Navedeni faktori, kao faktori motivacije za rad, značajno utiču na kvalitet rada, a samim tim, i na produktivnost. Uprkos nekim postavkama dobijenim poslije sprovođenja određenih istraživanja motivisanosti za rad, nemože se utvrđivati generalna hijerarhija ovih faktora. Njihovo djelovanje, pored individualnih karakteristika ličnosti, često predstavlja i odraz uticaja socijalne sredine u kojoj radnik živi i radi.

Istraživanja koja su posljednjih godina vršena kod nas pokazuju da raspodjela ličnih dohodaka spada u ključni motivacioni faktor, i to ne samo kao visina ličnog dohodka već kao i odnos u raspodjeli sredstava namijenjenih za ovu svrhu. Iz tog razloga neophodno je da se u okviru sistema raspodjele ličnih dohotka potrebna pažnja posveti stimulisanju radnika za kvalitet.

Napredovanje kadrova takođe treba da bude u funkciji stimulisanja kadrova za bolji rad. Da bi se ta funkcija ostvarila neophodno je da prethodno postoji sistem napredovanja, i da se kao jedan od ključnih uslova ili kriterijuma za napredovanje, tretira kvalitet i produktivnost rada. Da bi se obezbijedio odgovarajući uticaj svakog od navedenih faktora motivacije za kvalitet i produktivnost, odnosno svih skupa, potrebno je da se konstantno prati njihovo djelovanje, i to preko odgovarajućeg modela upravljanja motivacijom za rad, u okviru koga se posebna pažnja posvećuje motivaciji za kvalitet. Iz tog razloga u okviru svakog modela upravljanja kvalitetom mora se obezbijediti sistem djelovanja na motivaciju, kao ključnu polugu u procesu rada kojim se stvara odgovarajući kvalitet proizvoda i postiže željena produktivnost.



SLIKA 1. SISTEM NAPREDOVANJA KADROVA U PREDUZEĆU.

6. ZAKLJUČAK

Kadrovi kao inicijatori, kreatori, realizatori i kontrolori svih promjena u organizaciji predstavljaju ključni resurs u procesu rada. Zbog toga i njihova uloga u povećavanju kvaliteta i produktivnosti je kao imperativ uspješnog poslovanja. Izlaz iz ekonomskih teškoća, koje na žalost nisu trenutnog karaktera, u velikoj mjeri zavisi od načina korištenja raspoloživog kadrovskog potencijala. Taj potencijal, do sada uglavnom je nedovoljno korišten, treba prevashodno usmjeriti ka povećanju kvaliteta. Time kadrovi ostvaruju i daju odlučujuću ulogu u povećanju produktivnosti, čemu u osnovi treba da doprinesu povećanju kvalitete.

Objektivno i realno govoreći podizanje kvalitete proizvoda u smislu povećanja produktivnosti rada postavlja zadatak koji leži unutar naših sadašnjih i postojećih kadrovskih tehničkih i ostalih mogućnosti. Iskustvo iz proizvodnje govori da je pad kvalitete uzrokovana često pojavom različitih stanja. Zbog toga je problemu podizanja kvalitete proizvoda, a u interesu izvozne ekspanzije, potrebno prići svestrano ne samo sa stanovišta tehnike i tehnologije nego i sa drugih stanovišta: ekonomskih, pravnih, socijoloških, psiholoških i organizacijskih.

7. LITERATURA

- [1] Busby, J.S. and Williams, G.M.: "The value and limitations of using process models to describe the manufacturing organization" International Journal of Production Research, 1993.,
- [2] Duffey, Michael R., and Dixon, J.R.: "Managing the Product Realization Process: A Model for Aggregate Cost and Time-to-Market Evaluation", Journal of Concurrent Engineering: Research and Applications, 1993.,
- [3] Desing /IDEF/ Service Model.: The relationships between Workflow Analysis Models And Service Model / Pro Model. Meta Software Corporation, Cembridge, MA, February 1995.,
- [4] Dovich, R.A.: Reliability Statistics, ASQ American Society for Quality, Milwaukee, 1990.,
- [5] Mitrović Ž.: "Osnove integralnog upravljanja kvalitetom", Beograd, 1985.,
- [6] Sikavica P., Novak M.: "Poslovna organizacija", treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.,
- [7] Todorović J.M.: "Menadžment proizvodnje" Mrlješ, Beograd, 1994.,
- [8] Marušić M., Vranašević T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 2001.,