

**RAZVOJ QMS NA UNIVERZITET U ZENICI :  
IZMEĐU TQM-A I ORGANIZACIJE KOJA UČI**

**THE QMS DEVELOPMENT AT THE UNIVERSITY OF ZENICA:  
BETWEEN TQM AND LEARNING ORGANISATION**

**Darko Petković, Ph. D, prorektor za NIR i međunarodnu saradnju-Vice-rector for  
science and international cooperation**

**Arifa Čuruković, dipl.iur., UNZE general secretary**

**Sirija Aganović, dipl.ecc., UNZE head of finances**

**Address: Fakultetska 3, 72000 Zenica; +387 32 444 420; fax. +387 32 444 431**

**[rektorat@unze.ba](mailto:rektorat@unze.ba)**

**REZIME**

*Kao univerzitet koji postoji tek nekoliko godina, Univerzitet u Zenici (UNZE) je imao sreću ili nesreću, da stasava u vremenu turbulentnih promjena u cjelokupnom evropskom akademskom prostoru izazvanih Bolonjskim procesom. Dok je osnivanje drugih univerziteta na prostorima Balkana i Evrope pratila mirnija akademska klima, to je prve godine rada UNZE pratila potreba donošenja niza strateških odluka koje bitno mjenjaju sliku rada. Dok se rad ranije posmatrao u svjetlu individualne motivacije i individualnog zalaganja, danas se sve više naglašava rad organizacije kao cjeline. Deming, to posebno ističe napominjući da varijacije u rezultatima rada nisu rezultat samo individualnih razlika već i sistema koje menadžeri implementiraju i kontrolišu. Deming ukazuje na izuzetnu važnost sistema, procesa i kulture za najbolje organizacione rezultate. U slučaju Univerziteta u Zenici, kao ne samo pravno integrisanog subjekta, to je još više pocrtano.*

*U ovom radu dat je pregled razvoja organizacijskih koncepata koji su generisani kroz projekt implementacije sistema kvaliteta na UNZE. Dakle sa jedne strane strateški postavljeni cilj, sistem cjelovitog upravljanja kvalitetom (TQM-Total Quality Management) i organizacioni razvoj, i sa druge strane a zbog stalnih promjena na „akademsom evropskom nebu“, organizacija koja uči (learning organisations) i reinženjering poslovnih procesa (Business Process Re-engineering BPR). ISO 9000 i set smjernica ENQA bili su samo alat da se ide u pravom smjeru.*

**Ključne riječi:** QMS, TQM, BPR, sistem kvaliteta, organizacija koja uči, organizacioni razvoj, ISO 9000, ENQA, UNZE

**ABSTRACT**

*University of Zenica (UNZE) was founded only a few years ago, and, in the midst of turbulent changes in the total European academic area, its very development has been challenged by the Bologna Process. Unlike other universities' development in the Balkans and Europe that took place in a more tollerant academic climate, the first years of UNZE passed in the making of a series of strategic decisions that have influenced the overall image of its work. Formerly, work was considered in the light of individual motivation and individual effort. Today, the work of an organization as a whole is in focus. It has especially been emphasized by Deming who points out that work-result variations are not only a result of individual differences but also of a system that managers implement and control. Deming emphasizes a great importance of a system, process, and culture for the outmost organizational results. When it comes to the University of Zenica, that is not only a legally integrated entity, it is even more emphasized.*

*This paper presents the development of organizational concepts that are generated through the project under the name Quality System Implementation at the University of Zenica. In other words, it correspondingly presents the strategic goal, Total Quality Management System (TQM-Total Quality Management), and organizational development, and, due to constant changes in "European academic sky", it presents a learning organisation and Business Process Re-engineering (BPR). ISO 9000 and ENQA set of guidelines were only the tools that showed the right direction.*

**Key words:** QMS, TQM, BPR, quality system, learning organization, organizational development, ISO 9000, ENQA, UNZE

## 1. UVOD

Od početka svog djelovanja kao samostalne visokoškolske organizacije jedan od najvažnijih projekata koji je odmah dobio bezrezervnu podršku menadžmenta UNZE je „Projekt implementacije sistema kvaliteta na UNZE“. Započet krajem 2005.godine formiranjem foruma stakeholder-a za QMS koju čine različite interesne grupe išlo se ka daljoj izgradnji kuće kvaliteta putem jedinica za kvalitet na svakoj organizacijskoj jedinici (fakultetu, institutu, centru) do odbora (kancelarije) za kvalitet na nivou čitavog univerziteta. Ovakva struktura definisana je organizacijskom šemom UNZE potvrđenom i na Senatu Univerziteta. Kroz nekoliko međunarodnih projekata koji u osnovi imaju razvoj sistema QMS-a na univerzitetskom nivou došlo se i do drugih jedinica unutar kancelarije za kvalitet. U razvoju sistema kvaliteta na UNZE koje se gradi u konceptu od QA ka QMS kao najbolji alati za razvoj i implementaciju prepoznati su serija standarda ISO 9000:2000 te elementi eksterne i interne evaluacije sadržane u ENQA. Sa druge strane izgradnja cjelovitog sistema upravljanja kvalitetom TQM vodi se u permanentnom sadejstvu sa konceptom organizacije koja uči [5].

## 2. TEORIJSKE OSNOVE PRIMJENJENIH KONCEPTA QMS

### 2.1. TQM (Total Quality Management)

TQM je sveobuhvatan pristup koji utiče na svaki aspekt organizacije, sa idejom da se kvalitet ugradi u sve što se radi - filozofija načina upravljanja organizacijom. TQM se primjenjuje na sve u organizaciji, a ne samo na nekolicinu odabranih koji rade u proizvodnji, i koncentriše se na vrstu interakcije različitih dijelova organizacije. Akcenat je prije na **prevenciji** (prevention) problema i grešaka nego na **detekciji** (detection) grešaka (kao prilikom kontrole kvaliteta), pri čemu o kvalitetu više ne brine samo odjeljenje za kvalitet već svi. Kvalitet postaje sastavni dio menadžmenta na svim nivoima. TQM zahtijeva da mjere kvaliteta budu ustanovljene i da, kad se nove ideje za poboljšanje kvaliteta jave, najbolja praksa bude primjenjena u cijeloj organizaciji te da postane novi, minimalni standard koji se očekuje. Osim „ugrađivanja“ (built in) kvaliteta u sve pore organizacije, danas se pominju još tri principa TQM-a i to : „dobro iz prvog puta“ (right first time), princip zahvaljujući kojim se smanjuju troškovi ponavljanja rada i popravki, drugi je „priprema za korištenje, tj spremnost za upotrebu“ (fitness for use), princip koji podrazumijeva dizajn u skladu sa potrebama kupaca (curricule i odsjeci saglasne potrebama tržišta), kao i prilagođavanje tom dizajnu te kao treći je koncept unutrašnjeg kupca.

Centar pažnje TQM- je otkrivanje i ispunjavanje potreba kupaca (studenta, poslodavaca, ministarstva, roditelja i dr.). Kupci se posmatraju i kao spoljašnji, npr. krajnji kupci ili korisnici usluga, i kao unutrašnji, u odjeljenima organizacije i među njenim članovima koji se međusobno snabdijevaju informacijama, uslugama i sl. Totalni (cjelokupni, potpuni) kvalitet

nije nešto što se može *dostići*, već smjernica za stalnostalno napredovanje, poput japanskog termina „kaizen“, koji ističe važnost organizacione kulture i okruženja kada kaže:

*Teorija stalnog napredovanja u procesu odnosi se na praktičnu, sistemsku promjenu. Ono što predstavlja izazov jeste kreiranje okruženje za takvu praktičnu, sistemsku promjenu.*

Neki naučni krugovi misle da je vrijeme TQM-a možda i prošlo, jer je reinženjering poslovnog procesa (Business Process Reengineering – BPE) već dosta potisnuo TQM u mnogim organizacijama, ali čini se da inicijative koje se odnose na kvalitet nastavljaju da žive u kombinaciji sa novijim inicijativama. Odmah treba naglasiti da je TQM dugoročna strategija za napredovanje, a ne kratkoročna kombinacija. I kako doći do TQM-a ? Dva su osnovna koncepta:

- „Čvrst“ statički pristup („hard“ statical aproach)
- „Meki“ pristupi („soft“ people-based approaches)

### Šta podrazumijeva TQM ?

Dale i Cooper [9] otkrivaju sedam ključnih elemenata TQM-a, koje ćemo i mi u nastavku prikazati:

- Posvećenost i liderstvo glavnog izvršnog direktora
- Promjena kulture
- Planiranje i organizacija
- Obrazovanje i obučavanje
- Uključivanje
- Prepoznavanje
- Mjerenje

### 2.2. Organizacioni razvoj

Organizacioni razvoj (organisational development – OD) je bio, i ostao, ključni pristup razvoju rada u mnogim organizacijama. Frenich i Bell [9] opisuju organizacioni razvoj kao pristup unaprjeđivanju organizacije korišćenjem bihejviralnih naučnih tehnika. Hawkins [9] posmatra organizacije koje uče kao skup aktivnosti organizacionog razvoja i smatra da različiti aspekti svake od tih aktivnosti imaju značaj. Ostali autori smatraju da organizacija koja uči pruža mogućnost pojedincima da kolektivno urade ono što je postavljeno organizacionim razvojem, ali da oni to rade sami, bez pomoći sa strane. Danas su oni koji primjenjuju organizacioni razvoj (OD practitioners) su posebno angažovani na uvođenju promjena, bilo tehničkih, kulturnih ili organizacionih. Metod organizacionog razvoja nije usredsređen samo na ciljeve već i na međusobne odnose, stavove i vrijednost u organizaciji. Najčešće se stavlja akcenat na otvorenost među kolegama, poboljšanje metoda rješavanja nesporazuma, na efektivniji timski menadžment i zajedničko otkrivanje i rješavanje problema. Organizacioni razvoj ne podrazumijeva nužno i formalno obučavanje i razvoj, iako je vrlo vjerovatno da će se i to inkorporirati.

### 2.3. Organizacije koje uče

Interesovanje za organizacije koje uče (learning organisations) uslovljeno je potrebom za konkurentnošću, jer se smatra da je učenje jedini način za sticanje i zadržavanje konkurentске prednosti. To veoma dobro objašnjavaju Edmonson i Moingeon [9]:

*Opstanak organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promjenjivom oruženju zavisi prije svega od njihove sposobnosti da uče.*

Dok se koncept organizacionog učenja (organisational learning) već izvjesno vrijeme istražuje, koncept organizacije koja uči predstavlja noviju ideju (u literaturi se pominje tek krajem osamdesetih godina). Mnogi smatraju da je koncept organizacije koja uči odgovor na loše organizacione rezultate rada. Drugim riječima, to je način prevazilaženja sporosti, širenja birokratije i pretjerane kontrole u organizacijama, tj. stega u samostalnom razvoju pojedinaca i prepreka u iskorištenju njihovog potencijala. Skeptici organizaciju koju uči definišu prije kao „san“ nego kao trenutnu praksu. Ipak, u jednom postoji opšta saglasnost: *To je organizacija koja pomaže u učenju svih svojih članova i koja se neprestano transformiše.*

Akademici i teoretičeri mogu naglašavati različite aspekte i ti aspekti se i dalje međusobno podržavaju, tj. nisu u suprotnosti jedan sa drugim. Čest je pristup cjeline ili sveobuhvatni pristup, tj shvatanje po kom je organizaciono učenje bolje od skupa individualnih učenja u organizaciji. Različite organizacije bile su izgleda inspirisane nekim aspektima ovog pristupa i, usvojivši ih, smatrale da su organizacije koje uče. U suštini, samo su preduzele neke korake ka cilju i svakako poboljšale nivo učenja unutar organizacije, ali je njihov pristup prije bio parcijalan nego sveobuhvatan. Zbunjuje pri tom razlika između prirode organizacionog učenja i prirode organizacije koja uči, što nije predmet ovog rada i zahtijeva šira elaboriranja na drugom mjestu.

#### **Karakteristike organizacija koje uče**

Postoje različiti pristupi opisivanju karakteristika organizacija koje uče. O prvom pristupu govore Pedler *et al.* [6], otkrivajući 11 karakteristika organizacije koja uči:

- **Pristup strategiji putem učenja**
- **Osmišljavanje politike participiranja**
- **Informisanje**
- **Formativno računovodstvo i kontrola**
- **Unutrašnja razmjena**
- **Fleksibilnost nagrađivanja**
- **Strukture koje pružaju mogućnosti**
- **Radnici na granici kao snimatelji okruženja ili izviđači**
- **Učenje među kompanijama**
- **Klima učenja**
- **Mogućnosti ličnog razvoja za sve**

S druge strane Peter Senge [8] ima nešto drugačiju perspektivu. On daje pet dimenzija od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči, definišući ih kao discipline:

1. **Sistemska razmišljanje;**
2. **Samokontrola;**
3. **Modeli svijesti;**
4. **Zajedničke vizije;**
5. **Timsko učenje.**

Organizacija koja uči ne može se, naravno, razviti preko noći, već zahtijeva dugoročnu strategiju.

#### **2.4. Reinženjering poslovnih procesa (BPR)**

Koncept reorganizacije poslovnih procesa / prestrukturiranja organizacije (Business Process Reengineering) prvi put je pomenut na MIT-u u radovima Hammera i Chumpey-ja. Termin „reorganizacija“ podrazumijeva radikalnu redukciju organizacije, koji kreće od praznog papira

prije nego od redizajna onoga što već postoji. Rad se zatim organizuje oko glavnih procesa organizacije prije nego npr. funkcionalnih ekspertskih znanja. U centru pažnje je način obavljanja posla, a ne proizvod, čime se postiže koncentracija na kupca i rezultate, a svrha organizacije postaje vidljivija. Neke organizacije mjenjaju svoju osnovnu strukturu kako bi se više fokusirale na glavne procese, dok druge strukturu procesa prenose na vrh – što se može posmatrati kao specifična forma matrične strukture. Mnogi naponi, kada je u pitanju reorganizacija, podrazumijevaju korišćenje ovlašćenih unakrsno-funkcionalnih timova.

### **3. PRAKTIČNI ELEMENTI PRIMJENJENIH KONCEPTA QMS NA UNZE**

#### **3.1. Koncept cjelovitog upravljanja kvalitetom (TQM)**

Treba odmah naglasiti da koncept primjenjen na UNZE je meki pristup baziran na ljudima i naglašavaju jačanje radnika, timski rad, dodjeljivanje odgovornosti, otvorena komunikacija, uključivanje, učestvovanje, razvoj sposobnosti i usmjeravanje posvećenosti ciljevima organizacije koji se odnose na kvalitet. U našem konceptu razvoja TQM-a je stavljanje akcenta na kupce (studente, društvo, roditelje, naručioce projekata i dr.), obuku i jačanje zaposlenih, podršku i posvećenost vrha menadžmenta. Iako on sa primjenjenim alatima koje sadrži ISO 9001:2000 izgleda u svojoj strukturi krut (poslovnici o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta, uputstva, zakoni, službena akta i dr.) on ipak ima „akademska mekoća i širinu pristupa“ koji proklamuju ENQA smjernice i jasno proklamovani permanentni razvoj kulture kvaliteta kroz brojne seminare, konferencije, praktikume (workshop-ove), razne forme učenja (dodiplomsko, postdiplomsko, doktorsko, cjeloživotno učenje i dr.).

#### **3.2. Koncept organizacionog razvoja**

U segmentu organizacionog razvoja kao najvažnija pitanja koja su pokrenuta projektom implementacije QMS-a na UNZE navodimo:

- Razvoj procesa za vođenje i implementaciju promjena;
- Procjena organizacione efektivnosti i razvoj planova za poboljšanje;
- Nova organizaciona struktura i dizajn novih curriculumuma;
- Uvođenje kulturnih promjena;
- Dizajniranje efektivnih procesa komunikacije;
- Stvaranje efektivnih radnih grupa i multidisciplinarnih timova;
- Upravljanje implementacijom novih tehnologija i njihov značaj;
- Efektivne radne prakse, kao što je razjašnjavanje uloga i odgovornosti u složenim situacijama, postavljanje ciljeva radnih grupa;
- Stimulisanje inovativnosti i kreativnosti iskazane i u novom Pravilniku o platama;
- Rješavanje problema i efektivni procesi donošenja odluka;
- Rješavanje konflikata među pojedincima i grupama.

#### **3.3. Koncept organizacije koja uči**

Između navedenih 11 karakteristika organizacije koja uči a koje definiše Pedler i 5 principa koje definiše Senge ovdje ćemo zbog ograničenosti obima rada elaborirati samo Sengeove principe i to:

1. **Sistemska razmišljanje:** razumijevanje i povezivanje stvari (npr. koncept integracija funkcija univerziteta), posmatranje cjeline umjesto jednog njenog dijela (npr. univerzalnost UNZE spram parcijalnosti fakulteta) i koncentrisanje na procese (npr. procesni pristup u razvoju QMS-a). Kada su u pitanju akcije univerziteta, podrazumijevaju se veze koje stalno moraju postojati i razmatranje posljedica koje svaka takva akcija ima na ostale dijelove organizacije (fakultete, institute, centre).

2. **Samokontrola:** njome se ističe potreba za neprestanim samostalnim razvojem pojedinca kako nastavnog osoblja tako i svih drugih zaposlenih, kako u edukacijskom dijelu (nastavno-naučni dio), tako i u naučno-istraživačkom dijelu te u dijelu osoblja zaposlenih u elementima sistema podrške (studentske službe, finansije, biblioteke, studencki centar, i dr.).
3. **Modeli svijesti:** odnose se na potrebu da se u organizaciji predoče „teorije u praksi“, tj. teorije koje se koriste. Teorije mogu predstavljati prepreku u usvajanju novih ideja i njima se može suprotstaviti, protiv njih se može boriti i one se mogu mijenjati - ali samo ukoliko se kao takve razjasne, tj. ako ne ostanu skrivene i nerazjašnjene. Npr. koncept integracije katedri, norma nastavnog osoblja na nivou univerziteta u segmentu nastavnog procesa, matičnost katedri, položaj laboratorija i zavoda u organizacijskoj strukturi integrisanog univerziteta, izdvajanja za zajedničke potrebe univerziteta od vlastitog prihoda članica i dr.
4. **Zajedničke vizije:** prioizilaze iz potrebe za iskazivanjem zajedničkog cilja; vizije mogu podstaći članove organizacije i srušiti prepreke i nepovjerenje. Npr. ove vizije su iskazane u usvojenoj Strategiji razvoja UNZE u naredom srednjoročnom periodu, ključnim dokumentima QMS-a (Poslovnik o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta i dr.), dokumentima kao što su Izvještaji interne evaluacije (samoevaluacije), Godišnji izvještaji UNZE i dr.
5. **Timsko učenje:** smatra se da su timovi važni jer predstavljaju mikrokozme organizacije i mjesta na kojima se ukrštaju i objedinjuju različiti stavovi i perspektive, što je, po mnogima, produktivan proces. Na ovaj način funkcionišu brojni timovi ustanovljeni kao odgovor na mnogobrojne projektne zadatke definisane u Bolonja procesu (12 strateških projekata UNZE za period 2005-2010 godina: a) Integracija UNZE, b) Finansijska konsolidacija u trezorskom sistemu poslovanja c) Projekt razvoja i impelmentacije QMS-a i dr.) [5]

U toku rada na Projektu implementacije sistema kvaliteta na UNZE ustanovljeni su minimalni uslovi pod kojima organizaciono učenje može biti produktivno. Oni se mogu primjeniti u situacijama kada postoji:

1. **Validna informacija** – potpuna, tečna i verifikovana informacija.
2. **Transparentnost** –pri čemu su pojedinci spremni na kontrolu zarad dobijanja validnih povratnih informacija, što smanjuje samozavarivanje i pomaže u smanjivanju pritiska da se informacije prikažu u lažnom svjetlu.
3. **Orijentisanost na pojedina pitanja prije nego na pojedine osobe** - kada se informacija procjenjuje pravilno i u odnosu na dato pitanje, a ne na osnovu statusa ili osobina ili osobina pojedinaca koji je daje.
4. **Odgovornost** – „odgovornost za sopstvene akcije i posljedice tih akcija, kao i učenje na osnovu njih“.

### 3.4. Koncept reinženjeringa poslovnih procesa (organizacije)

Koncept razvoja integrisanog univerziteta podrazumijevao je razvoj potpuno nove organizacione strukture UNZE izvedene korak po korak. Re-inženjering starog stanja podrazumijevao je potpuno novi koncept formiranja katedri po naučnim kriterijumima razvrstavanja (CERIF, Frascati, EUA, UNESCO i dr. modeli), novu matičnost katedri te potpuno nove odnose katedri u funkcionisanju edukacijskog i naučno-istraživačkog rada. U projektu razvoja QMS-a utvrđen je procesni pristup sa tri ključna procesa na nivou UNZE sa svojim nosiocima i to: 1) nastavno-naučni proces tj.edukacijski dio rada UNZE (nosioci su prorektor za nastavu, prodekani za nastavu, a učesnici nastavnici i studenti); 2) naučno-istraživački proces (nosioci su prorektor za NIR, prodekani za NIR, a učesnici nastavno

osoblje, istraživači i studenti) i 3) procesi podrške (nosioci su prorektor za finansije i razvoj, generalni sekretar a učesnici svo osoblje univerziteta). [5]

#### 4. ZAKLJUČAK

U radu je prikazan razvoj QMS na Univerzitetu u Zenic kroz prizmu primjenjenih koncepata TQM-a i organizacionog razvoja sa jedne strane i organizacije koja uči i BPR sa druge strane. U tom pristupu korišteni alat je ISO 9000 i smjernice kvaliteta definisane ENQA preporukama. Pri tome kao glavne karakteristike organizacije su:

- Usredređenost menadžmenta UNZE na strategiju i politiku, a ne samo na svakodnevna operativna pitanja;
- Obezjeđivanje vremena menadžmentu za razmišljanje i povezivanje promjena u spoljašnjem okruženju sa radom unutar organizacije;
- Stvaranje menadžmenta na svakom nivou koje podrazumijeva razvoj i angažovanje potencijala svakog člana;
- Rješavanje problema, kao zadatak onih radnika koji rade na samom mjestu nastanka problema;
- Neophodnost učenja na svim nivoima organizacije, pri čemu menadžeri (rektor, prorektori, dekani, prodekani i dr.) moraju stvoriti klimu u kojoj se učenje može neometano odvijati.

#### 5. LITERATURA

- [1] x x x : Baldrige National Quality Programme „Criteria for Performance Excellence“, Gaithersburg, 1999.
- [2] Deming W.E. : Out of the Crisis; Cambridge, Mass. MIT Institute for Advanced Engineering Study, 1986.
- [3] Edmonson, A.; Moingeon B.: From organisational learning to the Learning Organisation; Management Learning, Vol. 29, pages 5-20., 1998.
- [4] Nonaka I., Johansson J.: Japanese management: what about hard skills ? Academy of Management Review, Vol.10., No.2. pages 181-191.
- [5] Pedler M., Boydell T., Burgoyne J: Towards the learning company; Management Education and Development, Vol.20, Pt.1, 1989.
- [6] Petković D., Plančić I., Jašarević S.: Projekt razvoja i implementacije sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici, UNZE, 2005-2007.
- [7] Petković D.: Razvoja sistema kvaliteta na integrisanom univerzitetu; WUS Austria; Kvalitet na BIH univerzitetima, Sarajevo, januar, 2006.
- [8] Senge P.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, London; Century Bussines, Random House, 1990.
- [9] Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa; Datastatus, Beograd, 2004.
- [10] Valentine, R., Knights D.: TQM and BPR –can you spot the difference? Personnel Review, Vol. 27, No. 1, pages 78-85.

