

**UNAPRIJEĐENI TQM MODEL ZA RAZVOJ
BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA**

**IMPROVED TQM MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF
BOSNIAN-HERZEGOVINIAN COMPANIES**

**Mr. sci. Fahrudin Salihović
Dr. sci. Bahrija Umihanić, docent
Dr. sci. Mustafa Burgić, vanr. prof.
Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Tuzlanskog kantona
Slatina br.2 Tuzla, Bosna i Hercegovina**

Ključne riječi: *TQM model, liderstvo, stalna poboljšanja*

REZIME

Unaprijeđeni model TQM, treba biti prilagođen za primjenu u bosanskohercegovačkim kompanijama, jer je zasnovan na činjenici da nema mjesta za globalni standard za TQM. TQM koncept predstavlja menadžment strategiju za ostvarenje poslovne izvrsnosti, koja je ključ za konkurentnost na međunarodnom tržištu. Pa tako, TQM je višedimenzionalan koncept koji uzima u obzir sve značajne parametre naglašavajući učešće svih ljudi i stalna poboljšanja. To znači da kulturni, tehnološki i društveno-ekonomski aspekti moraju biti dio tog koncepta.

TQM se u bosanskohercegovačkim kompanijama može posmatrati kao šansa za fundamentalno unapređenje poslovnih funkcija i poslovnih procesa, u cilju povećanja proizvodnje i poboljšanja poslovnih rezultata. Unaprijeđeni model TQM nema ambicije da kreira nešto novo što je u suprotnosti sa svjetskim trendovima u razvoju koncepta TQM, već predstavlja evoluciju u njegovom razvoju na globalnom planu.

Keywords: *TQM model, leadership, permanent improvement*

SUMMARY

The improved TQM model needs to be adapted to its application in Bosnian companies because it is based on the fact that there is no place for the global standard for TQM. The TQM concept represents a management strategy for achieving business excellence, which is the key to the competitiveness on the international market. Hence, TQM is a multidimensional concept which takes into consideration all significant parameters emphasizing the participation of all people and permanent improvements. That means that cultural, technological and socio-economic aspects have to be a part of the concept.

TQM in Bosnian companies can be seen as a chance for the fundamental improvement of business functions and processes in order to increase production and improve business results. The improved TQM model has no ambitions to create something new, which is contrary to world trends in TQM concept development, but it represents the evolution in its development on a general level.

1. UVOD

Sistem TQM predstavlja novu filozofiju, kulturu i metodologiju u procesu upravljanja i efektivnog ostvarivanja ekonomskog razvoja, kako na nivou privrede kao cjeline, tako i na nivou njenih posebnih dijelova (sektora, oblasti, grana i kompanija). Njegove bitne karakteristike su: sistematski prilaz, kompleksnost, multidimenzionalnost, interdisciplinarnost i timski posao. Naime, sistem TQM sve više privlači pažnju ekonomske nauke i prakse u svijetu, posebno u Japanu, SAD, EU i drugim razvijenim zemljama. Njegova nedovoljna prisutnost u našoj zemlji izaziva zabrinutost zbog kašnjenja i realne opasnosti od nenadoknadivog zaostatka u odnosu na razvijene zemlje. Izgradnja i korištenje sistema TQM je posebno značajna zbog naše opredijeljenosti za tržišnu privredu i priključenje Evropskoj uniji. Dakle, unaprijeđeni model TQM koji je prilagođen za primjenu u bosanskohercegovačkim kompanijama, zasniva se na tri osnovna polazišta:

- Rješenjima najpoznatijih svjetskih modela za TQM – američkog Malcolm Baldrige (MB) modela, koji se koristi za američku nacionalnu nagradu za kvalitet, evropskog EFQM modela, koji se koristi za evropsku nagradu za kvalitet i drugih nacionalnih modela za TQM, kao i iskustava unapređenja kvaliteta u Japanu i drugim državama i kompanijama u svijetu.
- Iskustvima sopstvenih istraživanja koja se odnose na razvoj i primjenu programa unapređenja kvaliteta naše društvene, ekonomske, tehnološke i kulturne osobnosti, kao i karakteristike postojeće krize.
- Trendovima daljeg razvoja TQM u svijetu.

Prema savremenim shvatanjima, budućnost kvaliteta predstavlja faza TQM, koji se logično nameće kao ciljna veličina za sve moderne kompanije koje žele da nastave trku sa većom i jačom konkurencijom na svjetskom tržištu. Uvođenjem sistema kvaliteta po standardima ISO 9000 je u tom smislu, samo korak ka dostizanju faze TQM. Međutim, TQM koncept, čak i u mnogim kompanijama razvijenih zemalja, nije doživio uspjeh, samo zato što nije shvaćen kao stratezijski cilj. Stratezijska vizija kvaliteta je ona koja na kvalitet gleda na dugoročni zahtjev, na dostizanje veće ekonomičnosti i efikasnosti u poslovanju, na potpuno zadovoljenje potreba kupaca, i u konačnom na zadovoljenje ukupnih potreba društva. Prema tome, novi TQM model predstavlja poslovnu filozofiju potpuno različitu od tradicionalne, koja se do sada primjenjivala u industriji Bosne i Hercegovine, i koja se još uvijek primjenjuje kroz vertikalnu strukturu kompanija, razbijena na poslovne funkcije: marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, itd. U osnovi, ovaj pristup znači, da se trajan uspjeh može ostvariti jedino ako se uzmu u obzir sve komponente poslovanja i ako su svi zaposleni, zajedno radeći kao tim na različitim nivoima, odgovorni za poslovni rezultat. Prema tome, osnovno obilježje novog TQM modela jeste kontinualno unapređenje.

2. UNAPRIJEĐENA PARADIGMA TQM

Unaprijeđena paradigma TQM, koja je data (Tabeli 1.) predstavlja osnovu za razvoj unaprijeđenog modela TQM, koji se može primijeniti u bosanskohercegovačkim kompanijama. Unaprijeđena paradigma sadrži u sebi faktore postojeće paradigme TQM, sadrži doprinose koji su vezani za osobnosti bosanskohercegovačkog ambijenta i kompanija i doprinose koji su u trendu razvoja TQM u svijetu. Dakle, TQM predstavlja menadžment pristup u kompaniji sa orijentacijom na kvalitet koji obezbjeđuje:

- ostvarenje bilansa u ispunjenju očekivanja kupaca, akcionara, zaposlenih, partnera i društva;
- ostvarivanje poslovne izvrsnosti interne organizacije i poslovnih rezultata;

- kreiranje vizije, misije, dugoročne i kratkoročne strategije;
- liderstvo menadžmenta u primjeni TQM koncepta i uspostavljanju komunikacija;
- razvoj i uključivanje svih zaposlenih u procesu učenja, kontinualnih poboljšanja i inovacija;
- orijentacija na kupce i partnerstvo i
- menadžment resursima koji uključuju tehnologiju, opremu, intelektualnu svojinu i finansije.

Trend daljnjeg razvoja vrhunskih modela TQM u svijetu ilustruju potencijalni sadržaji koji predstavljaju predmet istraživanja za izmjene EFQM modela. EFQM je objavila sljedeće sadržaje kao predmet istraživanja za unapređenje njenog modela:

- veći fokus na kupce i dobavljače,
- inovacije i kreativnost,
- menadžment znanjem,
- liderstvo,
- uticaj na društvo.

U okviru nove paradigme TQM pokreću se neka pitanja na koja se u ovom radu daju samo principijelni odgovori, a sugerišu se daljna istraživanja u tom smislu. To su pitanja poslovne etike i morala, kojima treba da se utvrdi smisao bavljenja određenom djelatnošću, realizacijom određenih proizvoda i održavanja uslova poslovanja, koja se moraju riješiti u okviru misije kompanije.

Tabela 1. Unaprijeđena paradigma TQM.

Faktori određenja TQM	Postojeća paradigma (MB i EFQM)	Nova paradigma
Misija kompanije	Zadovoljenje svih korisnika kompanije	Zadovoljenje izvrsnosti i održivi rast uz pokrivanje rizika poslovnih aktivnosti
Strateški cilj	Poslovna izvrsnost	Poslovna izvrsnost i održivi rast uz pokrivanje rizika poslovnih aktivnosti
Pristup u ostvarenju misije i ciljeva	Kontinualna poboljšanja	Stalna poboljšanja – učenje, diskontinualna poboljšanja, kontinualna poboljšanja i inovacije
Organizacija	Nije bitna	Strategija poslovnih funkcija i poslovnih procesa
Metod	Liderstvo i participacija	Liderstvo, učenje, obogaćivanje mentaliteta, participacija
Orijentacija na kupca	MB-sadržan eksplicitno EFQM-sadržan implicitno	Znanje o i relacije sa kupcima i tržištem
Proizvod	MB-implicitno sadržan EFQM-nije sadržan	Unapređenje kvaliteta i razvoj novih proizvoda
Društveni ambijent	Nije sadržan	Globalna motivaciona petlja za kvalitet i tranzicija

Misija kompanije, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, je zadovoljenje svih korisnika kompanije, u šta spadaju kupci, akcionari, partneri, zaposleni i društvo.

Unaprijeđena paradigma se proširuje na zadovoljenje smisla djelatnosti kojima se bave kompanije, uslova u kojima posluje i zadovoljenje smisla njenih proizvoda, a tek iza toga na zadovoljenje korisnika kompanije. Kompanija može izvanredno da posluje i da ima izvrsne poslovne rezultate, pogotovo u privredi koja je u tranziciji, djelatnosti i sa proizvodima koji su besmisleni. Pitanje smisla je duboko etičko i moralno, prije svega društveno pitanje, koje

se ovdje otvara za buduća istraživanja i na koje će se u ovom radu dati samo djelimični odgovori.

Na globalnom nivou su dati primjeri pitanja smisla djelatnosti koji predstavljaju:

- aktuelno globalno moralno pitanje o kojima treba da se upravo grade stavovi – djelatnosti kloniranja ljudi,
- globalno pitanje za koje postoji dvojni moral – proizvodnja nuklearnog naoružanja; za određene države je to moralno prihvatljivo (velike sile), dok je za ostale neprihvatljivo,
- civilizacijsko pitanje smisla, koje će sve češće biti postavljano u godinama koje dolaze – potrošačko društvo i potrošački mentalitet, jedan od temelja tržišne privrede, koje generiše sve više prolazne vrijednosti, što je u suprotnosti sa orijentacijom na dugoročne vrijednosti društva,
- pomijeranje nivoa etičke i moralne prihvatljivosti – proizvodnja opojnih sredstava i naoružanja, kod kojih su određeni proizvodi prihvatljivi, a određeni nisu, uz neprestanu borbu za pomijeranje te granice, na jednu ili drugu stranu.

Kada se radi o bosanskohercegovačkom ambijentu mogu se navesti primjeri velikog broja djelatnosti, proizvoda i uslova za poslovanje, za koje se postavljaju pitanja etike i morala. Problem navedenih primjera je tim veći što oni egzistiraju u uslovima dvojnog društvenog morala – zvanično su moralno neprihvatljivi, a nezvanično postoje i donose velike koristi i povlastice njihovim uživaocima. Njihovi poslovni rezultati su direktna posljedica ovakvog stanja.

Poslovni moral menadžera u kompaniji se temelji na vladajućem moralu i etici u društvu koji određuje smisao djelatnosti kompanije, njenih proizvoda i poslovnih rezultata.

Kriterijum zadovoljenja etike i poslovnog morala u djelatnosti kompanije, kod vrednovanja njenih performansi, u unapređenju modela TQM predstavlja eliminatoran uslov.

Tabela 2. Primjeri smisla djelatnosti, proizvoda i uslova poslovanja na globalnom i bosanskohercegovačkom društvenom nivou

Društveni nivo	Pitanje smisla	
	Etički i moralno prihvatljivo	Etički i moralno neprihvatljivo
Globalni nivo	Kloniranje ljudi Nuklearne probe Potrošačko društvo	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proizvodnja i prodaja sredstava za uništenje ljudi – konvencijalno oružje; ➤ Proizvodnja i prodaja opojnih sredstava – cigareta, kafe i alkoholnih pića. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proizvodnja i prodaja sredstava za uništenje ljudi – hemijsko i biološko oružje; ➤ Proizvodnja i prodaja opojnih sredstava – droga.
Bosanskohercegovački nivo	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodnja i prodaja neispitanih alkoholnih i bezalkoholnih pića; • Proizvodnja, uvoz i prodaja "bofl" robe; • Nekompatibilna eksploatacija i prodaja ograničenih prirodnih resursa – sirovina (drvo, rude,...); • Nekompatibilno uništavanje i zagađenje okoline; • Korištenje državnog protekcionizma – dozvole za uvoz/izvoz, prećutna saglasnost za utaje poreza,...; • Monopol; • Poslovni uspjeh na osnovu "tranzicije" kapitala iz društvenih kompanija, ostvarene korupcijom. 	

Strateški cilj kompanije, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, je poslovna izvrsnost parametara kompanije. Unaprijeđena paradigma proširuje strateški cilj na održivi rast kompanije koji se ostvaruje uz pokrivanje rizika poslovnih aktivnosti. Ovaj cilj je implicitno sadržan u praćenju trendova rezultata kompanije.

Njegovo eksplicitno isticanje je važno za bosanskohercegovačke kompanije, pošto on integriše u sebi ukupnost poslovnih rezultata, štiti kompaniju od nekontrolisanog trošenja njenog kapitala u plate zaposlenih i druge svrhe, a treba da podstiče investiranje u razvoj i poboljšanja.

Pristup u ostvarenju misije i ciljeva kompanije, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM su kontinualna poboljšanja. Primjenjivanje kontinualnih (priraštajnih) poboljšanja bosanskohercegovačkih kompanija, koje su na relativno niskom tehnološkom i organizacionom nivou, sa prevaziđenim menadžment stilom, gdje je poslovna kultura niska, gdje ne postoji znatizelja za učenjem i u kojima su poslovni rezultati skromni ne može dati rezultate. Unaprijeđena paradigma definiše stalna (permanentna) poboljšanja koja se sastoje od sljedećih elemenata:

- učenje koje predstavlja organizovan proces u kome se menadžeri i zaposleni osposobljavaju (uz pomoć spoljnog mentalnog modela i sopstvenog iskustva) da samostalno rješavaju nove situacije u koje dolazi kompanija, da obogaćuju svoje iskustvo i da njihove odluke i akcije dovode do poboljšanja performansi kompanije,
- diskontinualna poboljšanja od nivoa neučeće na nivo učeće kompanije, koja predstavljaju organizovano sprovođenje programa, kojim se kompanija oslobađa od nepotrebne prošlosti, definiše svoju budućnost izlaska iz krize, kroz korjenite promjene i prihvatanja novog mentalnog modela i novih metoda i tehnika,
- kontinualnih poboljšanja koja predstavljaju organizovana priraštajna poboljšanja postojećih rješenja, koja generišu svi zaposleni, kupci, dobavljači i drugi, svojim znanjem, iskustvom i potrebama,
- inovacije koje predstavljaju organizovano kreiranje novih rješenja, koja generišu svi zaposleni, kupci i dobavljači i drugi, svojim znanjem, iskustvom i kooperaciju ili licence.

Najnoviji trendovi razvoja modela TQM uključuju u svoje ciljeve gore navedene elemente stalnih poboljšanja. Organizacija, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, nije bitna, pošto se smatra da njihove kompanije već imaju razvijene poslovne funkcije.

Organizaciona kultura kompanije obezbjeđuje komplementarnost funkcionalne organizacije, procesne organizacije, organizacije timskog rada i virtualne organizacije.

Evolucija organizacije prema timskom radu, procesnoj i virtualnoj organizaciji ne smije da znači napuštanje klasičnih poslovnih funkcija.

Metod u ostvarivanju misije i ciljeva kompanije koja primjenjuje koncept TQM, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, su liderstvo menadžmenta i participacija svih članova kompanije.

Unaprijeđena paradigma obuhvata liderstvo, učenje, promjenu mentaliteta i participaciju. Učenje i promjena mentaliteta su kod nas neophodni, da se menadžment i zaposleni oslobode nepotrebnih navika, a da istovremeno prihvate nove metode. Orijehtacija na kupca i tržište je sastavni element paradigme MB modela, dok u EFQM modelu ovaj element nije eksplicitno iskazan, već je implicitno sadržan u zahtjevima za druge elemente. Veći fokus na kupce i dobavljače predstavlja iskazani potencijalni sadržaj u daljem razvoju EFQM modela.

Unaprijeđena paradigma uspostavlja fokus na kupce i tržište tako što insistira na uspostavljanju veza sa kupačima i formiranje baza koje čine znanje o kupačima. Cilj je ostvarivanje lojalnosti kupaca i tržišno širenje.

Proizvod, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, nije eksplicitno obuhvaćen, pošto zapadne kompanije imaju superioran kvalitet proizvoda. Kod MB modela performanse proizvoda su implicitno iskazane u okviru poslovnih rezultata.

Unaprijeđena paradigma daje posebno mjesto dizajnu i kvalitetu proizvoda, što je presudno za opstanak bosanskohercegovačkih kompanija na međunarodnom tržištu. Razvoj novih

proizvoda vrhunskih performansi i kvalitet isporučenih proizvoda predstavljaju dva osnovna faktora, koji se odnose na proizvod.

Društveni ambijent, prema paradigmi koja se primjenjuje kod postojećih modela TQM, nije obuhvaćen. Uticaj na društvo sadrži akcije, koje se odnose na zaštitu čovjekove okoline i na učešće u humanitarnim i drugim društvenim akcijama. Društveni ambijent nije sadržan u postojećim TQM modelima, zato što su ti modeli kreirani kao rezultat društvenog ambijenta razvijenih zemalja, tako da nije potrebno definisati njegove promjene.

Unaprijeđena paradigma obuhvata društveni ambijent, pošto su ograničenja koja postoje u našem društvenom ambijentu presudna za razvoj i uspostavljanje TQM u naše kompanije. Tranzicija, koja prvenstveno podrazumijeva vlasničku transformaciju je nužan, ali nije dovoljan uslov za primjenu TQM u kompanije. Globalna motivaciona petlja za kvalitet definiše poluge u društvenoj petlji kvaliteta koje moraju biti uspostavljene da se stvori ambijent za unapređenje kvaliteta.

3. BAZNI KONCEPT I VRIJEDNOSTI UNAPRIJEĐENOG MODELA TQM

Bazni koncept unaprijeđenog modela TQM se sastoji od jedanaest osnovnih vrijednosti.

- Orijentacija na kupca (Kupac je finalni sudija kvaliteta proizvoda i usluga. Orijentacija na kupca ne znači samo da karakteristike proizvoda zadovolje kupčeve zahtjeve. Cilj kompanije je da ispuni sve kupčeve iskazane i neiskazane potrebe. Zadovoljenje kupca se mjeri i analizira, sa ciljem da se postigne njegova naklonost. Svi zaposleni moraju raditi tako da zadovolje eksterne i interne kupce.).
- Liderstvo (Lideri razvijaju kulturu kompanije. Menadžeri svih nivoa kreiraju kupcu orijentisan poslovni sistem, sa poslovnim funkcijama, koje vode prema poslovnoj izvrsnosti. Najvažniji zadatak liderstva je da, u okviru etike i poslovnog morala djelatnosti, razvije politiku i strategiju, uz učešće zaposlenih, na način da bude primijenjena u svim aktivnostima kompanije. Odgovornost liderstva je da ohrabruje participaciju, učenje i kreativnost svih zaposlenih.).
- Razvoj i participacija zaposlenih (Konkurentnost i uspjeh kompanije zavisi od znanja, sposobnosti i motivacije zaposlenih. Svaki zaposleni treba da ima mogućnost za razvoj i unapređenje svojih sposobnosti. Pun potencijal zaposlenih se može realizovati kroz širenje vrijednosti i kulture povjerenja prema njima i kroz njihovo ovlašćivanje. Svi zaposleni moraju osjećati povjerenje i uvažavanje od strane kompanije, učestvujući u razvijanju i realizaciji njenih zadataka. Kultura kreativnosti, komunikacija i timskog rada treba da bude prepoznatljiv i privlačan stil za sve zaposlene.).
- Dugoročna perspektiva (Marketinško liderstvo kompanije zahtijeva dugoročnu orijentaciju, razvoj i odgovornost prema korisnicima kompanije - kupcima, zaposlenim, dobavljačima, akcionarima i društvu. Održivi proces poboljšanja i rasta vodi ka promjenama kao što su nove poslovne prilike, razvoj tehnologije, unapređenju produktivnosti i efikasnosti, boljoj zaštiti okoline, porastu zadovoljenja kupaca i dugoročnoj profitabilnosti.).
- Orijentacije na procese i preventivu (Aktivnosti u organizaciji se sistematski odvijaju kroz poslovne procese koji kreiraju vrijednost za kupca. Proces i su kreirani na osnovama prevencije mogućih grešaka u realizaciji proizvoda. Orijentacija na procese i prevenciju stimuliše aktivnosti analiza i poboljšanja u svakodnevnom radu svih zaposlenih.).
- Stalna poboljšanja (Ostvarivanja najviših nivoa performansi kompanije zahtijeva uspostavljanje kulture stalnih poboljšanja svih aspekata poslovanja. Stalna poboljšanja predstavljaju: stalno učenje i obogaćivanje iskustava, diskontinualna poboljšanja uz korištenje spoljnih mentalnih modela i uz oslobađanje od loših navika iz prošlosti,

kontinualna priraštajna poboljšanja uz učešće svih zaposlenih i kreacija originalnog mišljenja i inovacija uz učešće zaposlenih i kupaca. Razvoj kompanije, kroz stalna poboljšanja i generisanje novog znanja, se ostvaruju kroz stalno učenje od drugih i poređenja sa performansama konkurencije i kompanija koje su najbolje u klasi.).

- Brz odaziv (Kritični faktori uspjeha na konkurentskom tržištu su skraćenje vremena odziva kompanije i brze i fleksibilne reakcije na potrebe kupaca. To zahtijeva skraćenje ciklusa razvoja, proizvodnje i isporuke proizvoda, kao i vremena odvijanja administrativnih i finansijskih procesa. Najznačajnija poboljšanja u vremenu odziva zahtijevaju odgovarajuće promjene poslovnih procesa. Važno je integralno ostvariti skraćenje vremena odziva, zahtijevani kvalitet i produktivnosti.).
- Menadžment na osnovu činjenica (Savremen biznis zavisi od mjerenja i analize njegovih performansi. Mjerenje mora da bude rađeno sa tačke gledišta strategije kompanije i da obezbijedi kritične podatke i informacije o ključnim procesima i njihovim rezultatima. Podaci i informacije uključuju: kupce, performanse proizvoda, procese, tržište, poređenja sa konkurencijom, dobavljače, odnose sa zaposlenim, troškove i finansije. Odluke menadžera moraju biti bazirane na dokumentovanim i pouzdanim činjenicama, koje su predstavljene kroz određene podatke i informacije. Ove činjenice moraju biti tako prikazane da svaki zaposleni može da ih mjeri i analizira preko dostupnih parametara.).
- Partnerstvo (Kompanija mora da gradi interno i eksterno partnerstvo da bi bolje ostvarivala svoje ciljeve. Partnerstvo se ostvaruje kroz kooperaciju različitih sposobnosti unutar službi kompanije, kao i prema kupcima, dobavljačima, partnerima i vlasnicima. Partnerstvo zahtijeva povjerenje i odgovarajuću integraciju u generisanju poboljšanja i razvoju novih vrijednosti.)
- Društvena odgovornost (Kompanija ima društvenu odgovornost koja uključuje i prevazilazi ispunjenje zahtjeva zakona i propisa. Ova odgovornost se bazira na poslovnoj etici i moralu kompanije, odgovornosti za bezbjednost proizvoda, zaštiti zdravlja ljudi, čuvanju prirodne okoline i štednji i obnavljanje prirodnih resursa. Kompanija i njeni zaposleni moraju aktivno doprinositi unapređenju društva i okoline i promociji kvaliteta u njemu.).
- Orijentacija na rezultate (Mjerenje performansi kompanije zahtijeva fokus na ključne finansijske i nefinansijske rezultate. Održivi uspjeh kompanije zavisi od balansa u zadovoljenju interesa korisnika kompanije: kupaca, dobavljača, zaposlenih, akcionara i društva. To zahtijeva da planovi i akcije obezbijede zadovoljenje različitih potreba korisnika. Strategija kompanije mora da sadrži eksplicitne zahtjeve korisnika kompanije, kako bi se moglo ostvariti balansiranje u slučaju mogućih konflikata ili promjena.).

4. ZAKLJUČAK

Unaprijeđeni model TQM, koji je zasnovan na novoj paradigmi, baznom konceptu i vrijednostima TQM, koji su predstavljeni u ovom radu, obezbjeđuje vrhunski odgovor bosanskohercegovačkog pokreta za kvalitet na najnovije trendove razvoja TQM u svijetu. Realizacija ovako postavljenog cilja može biti veliki izazov, ali je za njegovo ostvarenje potrebno stvoriti određene uslove u bosanskohercegovačkim kompanijama, kako bi se postigao "kulturni nivo" kompanija koji može prihvatiti novi koncept kvaliteta i nivoa menadžmenta. Unaprijeđeni model je prilagođen bosanskohercegovačkim kompanijama, a pri tome u sebi sadrži sve zahtjeve vodećih modela u svijetu, američkog MB modela i evropskog EFQM modela.

Unaprijeđeni model TQM ima za cilj da pomogne kompanijama da unaprijeđe svoje poslovne performanse. Model je razvijen tako da se može koristiti za:

- uspostavljanje programa razvoja i primjene TQM koncepta u kompaniji,
- provođenje samoocjenjivanja stepena primjene TQM koncepta u kompaniji, kroz sopstvenu ocjenu performansi kompanije,
- definisanje kriterijuma za nacionalnu nagradu za kvalitet.

5. LITERATURA

- [1] Daft, R.L.: Organization Theory and Design, South-Western* Thomson Learning, US, Cincinnati, 2001.
- [2] Malcolm Baldrige National Quality Award, Criteria for Performance Excellence, 1997.
- [3] Evans, R. J., Lindsay, M. W.: "THE MANAGEMENT AND CONTROL OF QUALITY", Cincinnati, Ohio, 1995.
- [4] Swedish Quality – Value Judgements, European Quality Award, 1999.
- [5] The EFQM Model Development and Development, EFQM 2000.