

ISO 9000 ILI TQM KAO MODEL KVALITETA ZA ORGANIZACIJE IZ TRANZICIJE NA PUTU KA IZVRSNOSTI ?

ISO 9000 OR TQM AS A MODEL OF QUALITY OF THE ORGANIZATION FROM TRANSITION ON THE WAY TO EXCELLENCE?

Prof. dr. Safet Brdarević
Mašinski fakultet u Zenici
Zenica

Omer Zukić, dipl. ing. maš.
Kelly South East Europe
Zavidovići

Fikret Brdarević, dipl. ecc.
BH Telecom
Direkcija Zenica

REZIME

Poznato je da se danas u organizacijama u svijetu, za put do ekselensa, koriste uglavnom modeli kvaliteta zasnovani na ISO 9000 ili TQM pristupu. Iskustva pokazuju da su mogućnosti organizacija, čiji je model kvaliteta zasnovan na TQM pristupu, daleko veće u odnosu na organizacije čiji je model kvaliteta zasnovan na ISO 9000 pristupu. No, praksa takođe pokazuje da na rezultate, koje postižu organizacije, pored korištenog modela kvaliteta veliki utjecaj imaju i drugi faktori kao npr. prilike koje vladaju u organizaciji, društvene prilike itd. Kao logično nameće se pitanje: koji model kvaliteta je optimalan za domaće organizacije, kao i organizacije koje potiču iz ostalih tranzicionih regiona, na njihovom putu ka konkurentnosti (izvrsnosti)?

Ključne riječi: ISO 9000, TQM, izvrsnost, model za tranzicione zemlje

SUMMARY

It is known that today in the organization all around the world, for the way to excellence use quality models based on ISO 9000 or TQM approach. Experience proves that the possibilities of the organizations which quality models are based on TQM approach are much bigger than in the organizations which quality models are based on ISO 9000 approach. But, practice also proves that the results achieved by organizations are besides used quality model greatly influenced by other factors like for example, circumstances in the organization, social circumstances etc. There comes logical question: which model is optimal for domestic organisations, as well as the organisations which originate from other transition regions, on their way to competitiveness (excellence)?

Key words: ISO 9000, TQM, excellence, model for transition countries

1. UVOD

Uspostavljeni sistem kvaliteta unutar organizacije predstavlja jedan od ključnih faktora njenog uspjeha. Zbog toga izboru modela kvaliteta, prema kome se planira implementacija sistema kvaliteta unutar organizacije, treba posvetiti posebnu pažnju. Danas, u svijetu postoji

značajan broj modela kvaliteta, tako da je veoma teško odabrati onaj koji bi predstavljao najbolje rješenje za organizaciju. Ovaj problem je naročito prisutan u organizacijama iz tranzicionog bloka zbog niza ograničenja koja postoje. Raznovrstan je broj faktora koji utiču na odabir modela kvaliteta, ali svakako su najbitniji oni koji odslikavaju stanje društva u kome posluje organizacija te oni koji odslikavaju stanje u samoj organizaciji. Pored toga, pri izboru modela kvaliteta u obzir treba uzeti i njegove osobnosti, jer nemogućnost prilagođavanja modela kvaliteta postojećoj organizacijskoj strukturi kao produkt sistema kvaliteta imaće samo puko zadovoljenje forme, umjesto željenih efekata koji bi organizaciji omogućili prosperitet.

Kao najčešće korišćeni modeli kvaliteta u organizacijama danas su u upotrebi modeli zasnovani na konceptima ISO 9000 i TQM-a. Mogućnosti ovih modela su različite a implementacija sistema kvaliteta po nekom od njih zahtijeva stvaranje odgovarajućih pretpostavki.

2. FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR MODELA KVALITETA

2.1. Društveni ambijent za kvalitet

Društveni ambijent za kvalitet je odslikan velikim brojem faktora, koji iz različitih pozicija daju sliku društva sa aspekta kvaliteta. Za odabir modela kvaliteta prema kome se planira gradnja sistema kvaliteta unutar organizacije veliki značaj ima vladajući društveni ambijent za kvalitet. Naročito ako se u obzir uzme činjenica da je svaki model kvaliteta usmjeren na zadovoljenje društvenih zahtjeva, dijelom ili u potpunosti. Neki od faktora koji odslikavaju stanje društvenog ambijenta za kvalitet su slijedeći:

- razvijenost tržišta,
- nivo razvijenosti konkurencije,
- razvijenost države,
- razvijenost društva,
- razvijenost sindikata,
- cijena uvođenja i održavanja sistema kvaliteta.

U viskokorazvijenim društvenim zajednicama društveni ambijent za kvalitet nalazi se na veoma visokoj razini. On je okarakterisan razvijenim tržištem, jakom konkurencijom, jakom državom, razvijenim društvom i jakim sindikatom. Ako se vratimo na tezu da su osnovni motivatori društvenog ambijenta za kvalitet upravo razvijena i jaka država, razvijeno tržište, društvo, konkurencija i sindikat onda možemo konstatovati da organizacije iz viskokorazvijenih zemalja imaju na pretek motivacije za građenje sistema kvaliteta prema modernim pristupima.

Situacija u našoj zemlji, a i zemljama iz tranzicije, je dijametralno suprotna. Društveni ambijent za kvalitet u glavnom je okarakterisan slabo razvijenim tržištem, slabom konkurencijom, nerazvijenim i korumpiranim državnim aparatom, društvom sa niskim stepenom razvijenosti, nemoćnim i anemičnim sindikatom i sl.. Ovakvo stanje društvenih motivatora za kvalitet stvara potpuno anemičnu klimu za razvoj kvaliteta koja se u glavnom manifestuje kroz:

- nemotivisanost organizacija za bilo kakvo građenje sistema kvaliteta, te
- limitiranje postojećih organizacija u pogledu izbora adekvatnog modela kvaliteta tako da unatoč njihovoj želji za praćenje savremenih trendova one, zbog niza ograničenja, nisu u mogućnosti koristiti prednosti savremenih modela kvaliteta, što direktno za posljedicu ima usporavanje njihovog razvoja.

2.2. Ambijent za kvalitet unutar organizacije

Isto kao i društveni ambijent za kvalitet, ambijent za kvalitet unutar organizacije ima značajan utjecaj na izbor modela kvaliteta, samim tim što pored okrenutosti društvu model kvaliteta treba biti okrenut i korisnicima koji dolaze iz organizacije. Postoji veliki broj faktora koji utiču na stvaranje ambijenta za kvalitet unutar organizacije. Neki od tih faktora su slijedeći:

- nivo organizacijske uređenosti,
- kompetentnost zaposlenih,
- usmjerenost menadžmenta organizacije,
- postojeći nivo kvaliteta,
- postojeći tehnološki nivo.

Ambijent za kvalitet unutar organizacije u izvrsnim organizacijama na znatno je višem nivou u odnosu na organizacije koje dolaze iz naše zemlje, odnosno iz tranzicionog bloka. Njega karakterišu visoka organizacijska uređenost, kompetentni zaposleni, menadžment organizacije usmjeren ka viziji organizacije, visok postojeći nivo kvaliteta, tehnološki nivo predstavlja posljednju riječ tehnike itd. Ambijent za kvalitet okarakterisan ovakvim atributima stvara izvrsne pretpostavke za primjenu savremenih modela kvaliteta, bez ikakvih ograničenja.

U organizacijama koje pak potiču iz tranzicije ambijent za kvalitet unutar organizacije, isto kao i društveni ambijent za kvalitet, je na veoma niskom nivou. On je u glavnom okarakterisan lošom organizacijskom uređenošću, nekompetentnim zaposlenim, menadžmentom usmjerenim na prevenciju promjena, niskim postojećim nivoom kvaliteta dok je tehnologija u glavnom zastarjela i prevaziđena. Ovakav ambijent za kvalitet sprječava organizacije u pogledu korištenja savremenih modela kvaliteta. To direktno za posljedicu ima usporeni razvoj organizacija iz tranzicije.

2.3. Razlozi uvođenja sistema kvaliteta

Izboru modela kvaliteta prema kome se planira gradnja sistema kvaliteta unutar organizacija između ostalog treba prethoditi i odluka menadžmenta u pogledu definisanja razloga za uvođenje sistema kvaliteta unutar organizacije. Razlozi za uvođenje sistema kvaliteta unutar organizacije su različiti i u glavnom predstavljaju zahtjev(e) koje organizacija postavlja pred sistem kvaliteta koji treba biti uspostavljen. Neki od tih razloga su slijedeći:

- konkurentnost na tržištu,
- izvoz na uređena tržišta,
- obezbijedenje menadžment sistema kvaliteta,
- obezbijedenje menadžmenta totalnim kvalitetom,
- povećanje efektivnosti i efikasnosti,
- profit,
- razvoj novih organizacijskih vrijednosti (liderstvo, komunikacija, organizacijska kultura, odgovornost i sl.).

3. MODELI KVALITETA

Model kvaliteta treba predstavljati uzorak prema kome se planira implementirati sistem kvaliteta unutar organizacije. Zbog toga je jako bitno da se ključne osobine odabranog modela kvaliteta u principu poklapaju sa uslovima koji vladaju u organizaciji, uslovima oko nje te da odabrani model kvaliteta može zadovoljiti navedene razloge za uvođenje sistema kvaliteta. U svijetu se danas koristi veliki broj modela kvaliteta ali su svakako najzastupljeniji modeli kvaliteta temeljeni na pristupima ISO 9000 i TQM-u. Oba modela kvaliteta imaju svoje osobenosti koje, zavisno od vladajućih uslova za kvalitet, jednom modelu kvaliteta

predstavljaju prednost (nedostatak) u odnosu na drugi model kvaliteta. U narednom izlaganju, u kontekstu obrađivane materije, biće date osobenosti modela kvaliteta tako da se kod odabira modela kvaliteta mogu uporediti njegove osobenosti sa vladajućim uslovima u i oko organizacija iz naše zemlje, odnosno tranzicije.

3.1. Model kvaliteta prema ISO 9000

Ovo je, u svijetu najčešće korišćeni model kvaliteta prema kome organizacije implementiraju svoj sistem kvaliteta. Uspostavljanje sistema kvaliteta unutar organizacije prema ovom modelu ima za cilj[2, str 153]:

- formiranje, zadovoljenje i prevazilaženje zahtjeva i očekivanja kupaca,
- ostvarenje politike i ciljeva kvaliteta,
- kontinualno poboljšanje samog sistema kvaliteta (op.aut. samo do određenog nivoa) i
- balans u ispunjenju zahtjeva kupaca i ostalih korisnika organizacije¹.

Neke od karakteristika modela kvaliteta prema ISO 9000 su slijedeće:

- model je standardizovan,
- fokusiran je isključivo na kupce,
- model propagira: liderstvo, uključivanje ljudi, procesni pristup, sistemski pristup
- menadžmenta, kontinualna poboljšanja, donošenje odluka na bazi činjenica, obostrano dobitne odnose sa kupcima,
- model insistira na mjerenjima, unatoč činjenici što ta mjerenja nisu u korelaciji sa ostvarenim rezultatima poslovanja,
- model je usmjeren na utvrđivanje usaglašenosti dokumentacije, proizvoda i procesa sa zahtjevima standarda do ispunjenja njegovih zahtjeva. Model ne daje odgovor na pitanje šta poslije?
- uzimanje u obzir zahtjeva samo kupaca model svrstava u grupu parcijalnih modela,
- uzimanje u obzir zahtjeva samo kupaca ima za posljedicu potspješivanje samo trgovine.

3.2. Model kvaliteta prema TQM pristupu

Modeli kvaliteta prema TQM pristupu trenutno u svijetu predstavljaju najsveobuhvatnije modele (u pogledu ispunjavanja obaveze organizacije prema svojim korisnicima) i pretposljednju stepenicu do izvrsnosti. TQM modeli u stvari predstavljaju skup modela kvaliteta usmjerenih ka zadovoljenju zahtjeva korisnika organizacije. U tom smislu TQM modele moguće je dekomponovati na skup parcijalnih modela kvaliteta[2, str 121]:

- menadžment sistem kvaliteta prema ISO 9000 usmjeren na zadovoljenje zahtjeva kupaca,
- menadžment sistem finansijama usmjeren na zadovoljenje zahtjeva vlasnika,
- strateški menadžment, menadžment politike, menadžment poboljšanja i inovacija usmjeren na zadovoljenje zahtjeva vlasnika,
- menadžment sistem životne sredine po ISO 14000 usmjeren na zadovoljenje zahtjeva društva,
- menadžment sistem zdravlja i bezbjednosti zaposlenih po OHSAS 18000 usmjeren na zadovoljenje zaposlenih,
- menadžment sistem društvene odgovornosti prema zaposlenim po SA 8000,
- menadžment sistem razvoja i motivacije kadrova i sl.

¹ ISO 9000 nije fokusiran na ostale korisnike organizacije vlasnike, partnere, društvo i zaposlene.

Neke od karakteristika TQM modela su slijedeće:

- usmjerenost na zadovoljavanje zahtjeva svih korisnika,
- permanentno usavršavanje organizacije kroz procese učenja, poboljšanja i inovacija,
- totalni kvalitet menadžmentom,
- forsiranje gradnje nove organizacijske kulture,
- anticipiranje budućnosti,
- zahtjeva visokouređenu organizaciju,
- okrenutost na postizanje izvrsnih poslovnih performansi organizacije, visokog kvaliteta proizvoda i njegovog kontinualnog unapređenja,
- model insistira na mjerenjima koja su u tijesnoj vezi sa postignutim poslovnim rezultatima.

3.3. Optimalan model kvaliteta za organizacije iz naše zemlje (tranzicije)

Izbor optimalnog modela kvaliteta prema kome se planira gradnja sistema kvaliteta unutar organizacija koje dolaze iz naše zemlje, odnosno tranzicionog bloka, mora biti temeljen na postojećim društveno-organizacijskim uslovima za kvalitet te razlozima zbog kojih organizacija želi uvesti sistem kvaliteta. Vidjeli smo da je ambijent za kvalitet kako u organizacijama tako i u zemljama iz tranzicije na veoma niskom nivou. Većina organizacijskih sistema iz tranzicionog bloka nalazi se u području koje je okarakterisano tradicionalnim poslovanjem. Ovakvo stanje zahtjeva korjenite društveno-organizacijske promjene usmjerene na stvaranje povoljnijeg ambijenta za kvalitet, čime bi se stvorile pretpostavke za primjenu savremenih modela kvaliteta, bez ograničenja na njihov izbor. No, kako je to jedan dugotrajan i težak proces organizacije iz tranzicije pitanje svog optimalnog modela kvaliteta trebaju rješavati po fazama, pri čemu bi prelaz iz jedne u drugu fazu zahtijevao izvjesne pretpostavke po pitanju stvaranja ambijenta za kvalitet. Tako u principu razlikujemo tri karakteristične faze, a time i tri karakteristična optimalna modela kvaliteta, za organizacije iz naše zemlje, odnosno tranzicije.

Prva faza vezana je za napuštanje tradicionalnog pristupa kroz savlađivanje poslovno-tehnološkog jaza koji postoji u organizaciji. Pod poslovno-tehnološkim jazom podrazumijevamo uspostavljanje kulture organizacije u pogledu poštivanja obaveznih propisa, standarda, ugovornih obaveza ili pak datih izjava od strane organizacije. Ovaj period karakterišu nizak nivo društveno-organizacijske uređenosti, neuređeno tržište, nedovoljna kompetentnost zaposlenih, kriminalizovano društvo, rad bez pravila, neuzimanje u obzir zahtjeva korisnika (osim zahtjeva kupaca) i sl. tako da se za ovu fazu kao jedini logičan model kvaliteta nameće model prema ISO 9000.

Savlađivanje organizacijskog jaza predstavlja početak **druge faze**. Ovaj period u razvoju organizacije karakteriše uspostavljanje nove organizacijske kulture čiju osobinu predstavlja usklađeni menadžment sistem sa odgovarajućim standardima. Osnovne odlike ovog perioda su viši nivo društveno-organizacijske uređenosti, porast društvene svijesti, liberalizacija tržišta, poslovanje u uslovima jednakim za sve, zadovoljenje zahtjeva većeg broja korisnika organizacije i sl. Dakle organizacije su u drugoj fazi prinuđene koristiti sveobuhvatniji model kvaliteta u odnosu na model kvaliteta prema ISO 9000. Najbolje rješenje svakako predstavlja integracija parcijalnih modela kvaliteta prema ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000 i sl. sa već postojećim modelom kvaliteta ISO 9000.

U trećoj fazi, za organizacije iz tranzicije optimalni model kvaliteta bi bio model prema TQM pristupu. Početak treće faze bio bi vezan za savlađivanje takozvanog kulturnog jaza.

Primjena TQM modela takođe zahtjeva postojanje određenog ambijenta za kvalitet čiji su osnovni atributi visok nivo društveno organizacijskog uređenja, visoko razvijena društvena svijest, poslovanje po zakonima slobodnog tržišta i moralnog uzusa, istovremeno zadovoljenje zahtjeva svih korisnika organizacije i sl..

4. ZAKLJUČAK

Odabir modela kvaliteta, prema kome se planira gradnja sistema kvaliteta unutar organizacije, u velikoj mjeri zavisi od vladajućeg ambijenta za kvalitet. Organizacije iz tranzicionih zemalja građenje sistema kvaliteta trebaju planirati po fazama. Pri tome, infimum modela za gradnju sistema kvaliteta u ovim organizacijama treba biti model prema ISO 9000 kao primitivni model, dok supremum modela za gradnju sistema totalnog kvaliteta unutar organizacije treba biti model prema TQM-u.

Činjenica je da organizacije sa sistemom kvaliteta implementiranom prema modelu TQM-a imaju znatne prednosti u odnosu na organizacije sa sistemom kvaliteta implementiranom prema ISO 9000. Ali to ne treba biti osnovni razlog za izbor TQM modela za model kvaliteta, jer očigledno je da sám izbor modela kvaliteta za gradnju sistema kvaliteta unutar organizacije jeste potreban ali ne i dovoljan uslov za njen uspjeh i prosperitet.

5. LITERATURA

- [1] Majstorović V.: Model menadžmenta totalnim kvalitetom, Poslovna politika, Beograd, 2000.,
- [2] Heleta M.: TQM Model izvrsnosti, Educta, Beograd, 2004.,
- [3] Brdarević S., Zukić O., Brdarević F.: Problemi utvrđivanja uspješnosti organizacija, posmatranih kao sistem kvaliteta, Međunarodni Znanstveno – stručni skup o kvaliteti, Kupres, BiH, 2008.,
- [4] Božić M.: Unaprjeđenje upravljanja primjenom modela izvrsnosti u praksi, Međunarodni Znanstveno – stručni skup o kvaliteti, Kupres, BiH, 2008.