

# MENADŽMENT KVALITETA



*Nastavnik:*

Prof. dr Zlatko Langović

## 2. Opšti pristup menadžmentu kvaliteta

## Opšti pristup menadžmentu kvaliteta

- Čovek proizvodi od kada je sebi napravio prva oruđa, u početku proizvodi samo za sebe a kada su oruđa za rad specijalizovana (alatke), proizvodio je i za druge (viškovi).
- Svoje proizvode je trampio za druge proizvode koji su mu bili potrebni dok je prilikom preuzimanja proveravao tj. kontrolisao.
  - Unapređenja i poboljšanja proizvoda bila su retka i spora a kao posledica nezadovoljstva korisnika.

- Zbog manufakturnog rada potražnja je uvek bila veća od ponude, te se o kvalitetu nije vodilo mnogo računa,
- Industrijska proizvodnja, povećanje jedinica proizvoda uz smanjenje cena.
- Smanjenje broja ljudi u proizvodnji a povećanje broja zaposlenih u usluzi.

## 2.1. Menadžment kvaliteta kao deo menadžmenta organizacije

- Savremeni privredni tokovi, privredni rast, globalizacija definišu menadžment kao primenjenu i multidisciplinarnu nauku koja se oslanja na različite oblasti (ekonomija, sociologija, psihologija, operaciona istraživanja, statistika,...).

- Teoretičari teže određuju univerzalne principe koje je moguće primeniti u različitim delatnostima.
- Praktičari menadžmenta teže operacionalizuju opšte principe odnosno teža je primena u realnim situacijama.

- Razumevanje i prihvatanje suštine menadžment koncepta odnosno njegovo funkcionisanje u privredi je osnova bavljenja kvalitetom proizvoda i usluga.
- Menadžment je prisutan na svim nivoima organizacije.
  - U praksi se menadžment se svodi na donošenje i sprovođenje odluka.

## 2.1.1. Menadžment, preduzetništvo i liderstvo

- Preduzetništvo predstavlja proces traganja za promenama, a koje se mogu smatrati inovacijama, značajne za proces unapređenja poslovanja.
- Nosioци razvoja preduzetništva u organizacijama su lideri a njihovo delovanje može se označiti kao liderstvo.



- Razlike koje se mogu navesti:
  - Preduzetništvo prethodi menadžmentu, preduzetnička funkcija traži optimalne kombinacije osnovnih resursa radnog procesa (ljudi, materijalni i finansijski resursi) u cilju definisanja određenog poslovnog izazova i prihvatanje rizika; lideri motivišu menadžment i ostale zaposlene u ostvarenju poslovnog cilja.

- Menadžerska i preduzetnička funkcija ne moraju biti objedinjene, ako su objedinjene reč je o liderstvu, a osoba u kojoj su objedinjene date funkcije je lider.
- Viši stepen razvijenosti preduzetništva odgovara viši nivo svesti o profesionalizaciji menadžmenta.

- Uspešan menadžment se ne može zamisliti bez preduzetništva i liderstva.
- Preduzetništvo se ne može zamisliti bez inovacija.
- Izvori inovacija za menadžment u hotelijerstvu mogu se nalaziti u strukturnim promenama na tržištu, zatim u demografskim, socijalnim i kulturnim promenama.
  - Potrebe korisnika hotelskim promena se menja tokom vremena.

- Da bi se prihvatila premena odnosno inovacija, neophodno je da zaposlenima u organizaciji, lider definiše jasnu i prihvatljivu viziju.
  - Vizija predstavlja pogled u budućnost, iako nije izvesna mora se oslanjati na sto veću količinu informacija da bi ostvarenje definisanih ciljeva.
  - Misijom se konkretizuju ciljevi postavljeni vizijom.
  - Put prihvatanja misije vodi do strategija

- Misija definiše osnovnu politiku organizacije.
- Strategija definiše mere poslovne politike.
- Dalja razrada strategije vodi poslovne taktike, a zatim do operativnih procesa na nivou poslovnih celina odnosno zadataka.
- Pragmatičan pristup viziji, lideri unose elemente misije, pragmatičan pristup misiji teži utvrđivanju osnovnih strategijskih postavku u njenoj strukturi.

# Menadžment kvaliteta kao podsistem menadžment organizacije

- Moderni menadžment kao multidisciplinarna oblast, tretira organizaciju kao kompleksan sistem od više međusobno povezanih podсистema.
- Funkcionisanje sistema ostvaruje se realizacijom poslovnih procesa.
- Uspešna primena menadžmenta nameće njegovo diferenciranje na pojedine primenjene oblasti:
  - Marketing menadžment, finansijski menadžment, menadžment ljudskih resursa, menadžment informacionih sistema.

- U okviru marketinga menadžmenta posebno izdvaja menadžment odnosa sa klijentima (CRM- Customer Relationship Management)
- U okviru menadžmenta ljudskim resursima razvija se menadžment znanja, menadžment talenta, stres menadžment.

- Menadžment kvaliteta kreće se u pravcu izdvajanja koncepta TQM (Total Quality Management - menadžment totalnog kvaliteta),
- Dati pojam TQM se odnosi na klijente kao korisnike a isto tako i na zaposlene i isporučioce datog proizvoda odnosno usluge.



- Menadžment kvaliteta je posebno fokusiran na menadžment procesa,
- Dati menadžment procesa se ostvaruje interakcijom sa menadžmentom ljudskih resursa, marketing menadžmentom i menadžmentom informacionih tehnologija.

## 2.1.3. Uslovi primene menadžmenta kvaliteta u organizaciji

- Da bi se menadžment kvaliteta uspešno primenio u organizaciji neophodno je ispuniti određene uslove.

- Kultura organizacije,
  - Veliki broj problema nastaje kao posledica „kulturnog haosa“ (Hendi, 1996),
  - „Kulturni kaos“ se ogleda u nedoslednom poslovnom ponašanju, i nepoštovanju osnovne poslovne etike;
  - Nepovoljno se odražava na produktivnost i efikasnost kao i na efektivnost,
  - Kulturni sklad, odnosno uspostavljanje poslovne kulture je proces „niskog stepena definicija“ dominira sugestivna a ne imperativna dimenzija, ostavlja mogućnost za intuitivnu tj. kreativnu interpretaciju.

- Poslovna etika:
  - Etičko poslovno ponašanje u uslovima vladavine zakona tržišta odnosno oštre konkurencije, izloženo je iskušenjima ili tzv. etičkim dilemama.

- похлепа;
- прикривање или нетачно приказивање стања у извештајима и приликом контролних поступака;
- искази који наводе на погрешне закључке о квалитету производа и услуга;
- избегавање одржавања дате речи или варање у погледу договорених услова и рокова;
- недовољна лојалност компанији;
- понижавање запослених на радном месту;
- слепо покоривање ауторитету и када је очигледно његово неетично понашање;
- уздизање самог себе изнад обавеза корпорације;
- фаворизовање;
- потискивање слободе говора и других начина изражавања личних ставова;
- толерисање неетичног понашања;
- доношење одлуке о пласману производа или услуге чија примена може угрозити сигурност других;
- неовлашћено коришћење средстава организације;
- додворавање претпостављенима ради напредовања на послу;
- успостављање сапалтје са искомпромитованим партнерима;
  
- избегавање одговорности за намерну или ненамерну штету начињену организацији;
- корумпирање.

- Prikazivanje sopstvenih proizvoda i usluga boljim nego što jesu vode ka obmanjivanju klijenata.
- Nezadovoljstvo može biti antipropaganda.

- Organizaciona kultura i organizaciono ponašanje:
  - Ponašanje pojedinca kulturno je uslovljeno na nacionalnom, lokalnom odnosno na nivou društvene grupe,
  - Organizacija posluje u konkurentnom prostornom i kulturnom okruženju,
  - Globalizacija se odvija paralelno na kulturnom i ekonomskom planu.

- Organizaciona kultura definiše sistem vrednosti, normi i pravila usmerenih na donošenje i realizaciju odluka.
- Kultura organizacije se konkretizuje kroz organizaciono ponašanje.



- Organizaciono ponašanje koje odražava određenu organizacionu kulturu ogleda se u odnosima prema ovlašćenjima i odgovornostima, delegiranju ovlašćenja, izboru saradnika, motivaciji, mogućnostima napredovanja, podsticanju kreativnosti.

- Osnovni tipovi organizacione kulture:
  - Kultura kluba,
  - Kultura uloge,
  - Kultura zadatka,
  - Kultura egzistencije.

- Kultura kluba,
  - Kreator načina razmišljanja obično je vlasnik organizacije koji oko sebe okuplja istomišljenike,
  - On je lider i generalni menadžer,
  - Odluke donosi brzo kao posledica iskustva,
  - Preuzima potpunu odgovornost za poslovne rizike,
  - Delegira deo svojih ovlašćenja na osnovu odanosti a ne na osnovu znanja odnosno iskustva,
  - Napredovanje na osnovu „šegrtovanja“ praćenjem šegrtovanja,
  - Poslovni partneri se biraju iz redova proverenih prijatelja,
  - Isti su kriterijumi za zapošljavanje rođaka odnosno članova porodice
  - Pored evidentnih slabosti dati sistemi mogu dobro funkcionisati,
  - Primer su: porodični hoteli, restorani, pansioni gde mogu biti svi članovi porodice uključeni u posao.

- Kultura uloge:
  - Ogleda su u prilagođavanju pojedinca u odnosu na funkcionisanje organizacije kroz jasno definisanu ulogu,
  - Detaljno razrađene sve radne operacije, tj. Svi zahtevi su detaljno razrađeni za dato radno mesto,
  - Na ovaj način se obezbeđuje predvidivost i stabilnost,
  - Bezuslovno insistiranje na poštovanju procedura često vodi prevelikom administriranju,
  - Kreativnost i individualizam se podređuju funkcionisanju kompanije,
  - Promene se doživljavaju kao opasnost po opstanak sistema pa se na njih zazire odnosno ignoriše,
  - To obično dovodi do pada poslovnih rezultata,
  - Ova kultura se prepoznaje u onim hotelskim organizacijama koje nisu prepoznale potrebe potrošača odnosno tržišta.

- Kultura zadatka:
  - Odlikuje se orijentacijom na rešavanje problema,
  - Menadžment je fokusiran na dijagnozu problema u organizaciji i definisanju uzroka,
  - Organizaciona kultura bazirana na relativno samostalnim poslovnim celinama povezana sa zajedničkom strategijom,
  - Demokratski pristup rešavanju problema,
  - Podstiče formiranje stručnih timova korišćenjem posebnih motivacionih metoda, retki su sukobi zajedničkih i ličnih interesa;
  - Za razliku od prethodnih vrsta kultura, data kulturu odlikuje dinamičnost ;
  - Podstiče se usavršavanje, pa su mogućnosti napredovanja otvorene;
  - Fleksibilnost menadžmenta ogleda se u delegiranju ovlašćenja i odgovornosti za uspešnost obavljanja zadatka koje su operacionalizovane strategije,
  - Kultura zadatka se uočava u agenciji pružanja konsultantskih usluga,
  - Testiranje više različitih opcija rešenja ne isključuju greške kao i visoke cene intelektualnih usluga čine ove organizacije skupim i nedovoljno rentabilnim,
  - Specijalizacija radi opstanka na tržištu.

- Kultura egzistencije,
  - Odgovornost za sebe i sudbina u našim rukama,
  - Data kultura se naziva i kultura komune,
  - Javlja su organizacijama tipa udruženja i asocijacija,
  - Svrha postojanja ovih organizacija su njihovi članovi koji su renomirani i cenjeni u oblasti kojom se bave,
  - Podređenost organizacije pojedincima,
  - Uloga menadžmenta je minimizirana i prevashodno se svodi na konsultaciju,
  - Primer su: udruženja umetnika i naučnika
  - Zastupljenost ovog tipa kulture u hotelijerstvu ogleda se u potrebi angažovanja timova stručnjaka za unapređenje turističkog boravka

# Stilovi menadzmenta

- Kultura kluba, oslanja se na poverenje, razmišljanje na isti način i ličnu proveru.
- Autoritet stvara poverenje,
- Dati stil koji počiva na autoritetu može se definisati kao autoritativni,
- Ne posvećuje mnogo pažnje planiranju,
- Odluke su brze i donose se na osnovu procene vođe i ostale funkcije menadžmenta odvijaju se bez posebnog uvažavanja procedura,
- Tradicionalni stil menadžmenta.

- Kultura uloge, interna pravila su definisana do najsitnijih detalja,
- Ovlašćenja i odgovornosti su unapred određeni i formulisani kao zadaci radnog mesta,
- Hijerarhijska struktura menadžmenta je definisana
- Ličnost, stručnost, harizma i autoritet menadžera su potisnuti u drugi plan
- Strateško planiranje i organizovanje na strateškom nivou su u nadležnosti organa upravljanja
- Uloga menadžmenta se praktično na obezbeđivanje poštovanje pravila i procedura te se ovaj stil menadžmenta naziva proceduralni



- Kultura zadatka se oslanja na osnovne menadžerske funkcije odnosno oslanja se na intelektualne potencijale i energiju zaposlenih
- Planiranje i koordinacija posebno dolaze do izražaja kada se radi o ulozi menadžmenta
- Analitički pristup poslovanju podrazumeva otkrivanje slabosti i prevazilaženje istih
- Poslovne celine imaju određenu slobodu
- Menadžment u ovim okolnostima ima koordinativnu i nadzornu ulogu
- Motivacija zaposlenih se ne dovode u pitanje već dolazi do izražaja njihov organilani pristup uz koordinaciju sa menadžerima,
- Ovaj tip menadžmenta se naziva koordinativni.

- Kultura egzistencije se u pogledu odnosa prema osnovnim menadžerskim funkcijama, oslanja na individualne sposobnosti svojih članova
- Organizacije sa ovakvom kulturom egzistiraju da bi olakšale profesionalne nastupe i ličnu afirmaciju svoj članova
- Minimum zajedničkih interesa među članovima koji jedni drugima ne predstavljaju konkurenciju
- Uloga menadžmenta je maksimalno formalizovana i ona se ogleda u odnosima sa spoljašnjim okruženjem
- Ovaj stil menadžementa naziva se konsultativni

- Svi stilovi menadžmenta kao i organizacione kulture na kojima se baziraju, odlikuju se predanostima i manama
- Liderska pozicija autoritativnog stila menadžmenta, energičnost i brzina mogu organizaciju dovesti do brzog poslovnog uspeha
- Favorizovanje Zaposleni u rodjačkim vezama kao i poslušnost zaposlenih teško je održivo u modernom poslovnom okruženju posebno kada organizacija raste

- Proceduranli stil menadžmenta obezbeđuje funkcionisanja velikih poslovnih sistema,
- Njegova slabost leži u inertnosti i podređenosti suštine formi,
- Njegova inertnost prema promenama u poslovnom okruženju dovodi do birokratizacije.

- Koordinativni stil menadžmenta podstiče inspirativnu poslovnu klimu, gde se uvažavaju individualne karakteristike pojedinca, a naročito njihova uklapanje u stručne timove koji sa originalnim pristupom rešavaju probleme.
- Medjutim visoki troškovi funkcionisanja, neprevidivost rezultata i pojava pogrešnih procena su osnovna slabost.

- Konsultativne stil menadžmenta podstiče lične intelektualne i profesionalne slobode,
- Marginalizovanje uloge menadžmenta otežava planiranje i razvoj, pa rad često svodi na improvizacije koje izazivaju velike poslovne rizike.

- Muški pristup menadžmentu,
  - Zasniva na tradicionalnim, patrijahalnim vrednostima i odgovara mu autoritativni stil menadžmenta,
  - Negativne strane su strogost, preterana ozbiljnost, prekori za načinjene kazn;
  - Ovaj stil stvara negativnu klimu u organizaciji deluje demotivišuće postaju bezvoljni apatični....
  - Ovaj stil menadžmenta egzistira u jugoistočnoj aziji,
  - sve teže odoleva globalnim trendovima.

- Za razliku od muškog ženski pristup menadžmentu odlikuje se blagim nastupom poverenjem u zaposlene podsticanjem njihovih intelektualnih i stručnih potencijala...,
- Ovaj stil menadžmenta stvara povoljnu klimu u organizaciji,
- Karakteristično za društva demokratske orijentacije – anglosaksonska i skandinavski kulturna,
- Njegove se odlike mogu videti kod proceduralnog i konsultativnog stila menadžmenta,
- Slabosti kod situacija brzog i energičnog rešavanja problema.



- Problematika stilova menadžmenta pristupa se stanovišta njihovog uticaja na efektivnost i efikasnost organizacije,
- Efektivnost – radi prave stvari,
- Efikasnost – radi prave stvari na pravi način, uz minimum potrebnih resursa.

- U vezi sa ocenom uspešnosti stila menadžemnta identifikuju se njegove četiri ključne uloge
  - Proizvođenje, odnosno pružanje usluga (producing , performing services) – P,
  - Organizovanje i programiranje procesa (administering) – A,
  - Preduzetništvo, odnosno planiranje budućnosti (entrepreneurship) – E,
  - Integrisanje odnosno stvaranje poslovne klime gde dominira međusobna saradnja, razmena informacija i ideja (integration) – I.

- Navedene uloge su međusobno suprotstavljene.
- Preokupiranost ulogom P ne ostavlja vremena za imaginaciju i kreativnost, pa sputava ulogu E i obrnut,
- Preokupiranost ulogom P ne ostavlja vremena za racionalnije organizovanje vremena, suprotstavlja se ulozi A i obrnuto.

- Uloge E i A nisu međusobno usaglašene da poštovanje pravila se kosi sa preduzetničkom kreativnošću,
- E i I integracija može sputati individualnost,
- Na osnovu ovoga ne postoji idealan menadžer,
- Uspešan menadžment je definisan kroz multidisciplinarni tim odnosno komplementarne pojedince koji se dopunjuju.

## 2.2. Istorijat koncepta kvaliteta

- Tržište uslovljava uvođenje kontrole kvaliteta,
- U početku su uvedeni kontrolori radnici na zalasku karijere ili invalidi rada,
- Izdvajanjem nekvalitetnih proizvoda sprečavalo je plasman loših proizvoda ali se došlo do činjenice da škart povećava troškove odnosno kranju cenu,
- Poboľšanjem tehnologije rada poboljšavao se i kvalitet proizvoda ali i istovremeno razvijale i metode i oprema za kontrolu ,
- Nastaju su po organizacijama službe kontrole kvaliteta i kontrolori postaju specijalisti.

## 2.2.1. utemeljivači teorije i prakse kvaliteta

- 1924. godine uprava američke firme „Bell Telephone Laboratories“ formira odeljenje za kvalitet odnosno prešlo se sa korektivnog na preventivno delovanje,
- Dodža (Dodge), Rominga (Romig) i Šuarta (W.A. Shewart),
- Dodž i Roming bave se problemima kontrole gotovih proizvoda,
- Šuart je vršio merenja u proizvodnji i statističku obradu dobijenih podataka
  - Sve radne operacije su međusobno povezane odnosno međusobno utiču jedna na drugo, moraju se istražiti uzroci koji dovode do škarta (neusaglašenst),
  - Primenom Šuartovih metoda smanjenje troškova i povećanje obima proizvodnje.



