

Referat Nedelja kvaliteta

Vladimir Simic

Kultura kvaliteta – karika koja nedostaje?

“Change is hard, it’s hardest on those caught by surprise.” Tom Friedman, The World is Flat

Uvod

Rad predstavlja nastavak razmišljanja autora o problemima razvoja kulture kvaliteta u Srbiji, na koja je ukazao na prošlogodišnjoj proslavi svetskog dana kvaliteta ⁱ i iskazanim neslaganjem sa gdninom Dr. Peter J. Holtmann, Predsednikom i direktorom Exemplar Global, koji tvrdi i postavlja dilemu „Kvalitet kao termin je zastareo, i to očigledno svi nerazumemo“ ⁱⁱ. Tada sam ukazao da to ipak ne sme da bude naša osnova naših strategija, već suprotno „Kvalitet je termin koji svi nedovoljno razumemo i to moramo brzo promeniti“.

Mislim da je svima jasno da to može da uradi samo promena kulture kvaliteta u našem društvu.

Ne ulazeći u detalja objašnjenja i polemisanje da li termin kultura treba posmatrati kao jedinstvenu sociološku pojavu ili ne, želim da podstaknem učesnike, zainteresovane strane, na delovanje na ovom zajedničkom zadatku. I to veoma brzo bez oklevanja. Možda su izbori za Predsetnika države, lokalni izboru ili potencijani novi parlamentarni izbori važni za pojedine stranke, ali za Srbiji je mnogo važnije da bez velikih odlaganja, započnemo veoma organizovanu i veoma planski opredeljenu borbu za promenu kulture kvaliteta, generalno. Nažalost toga nema ili se ne može prepoznati u programi partija ili organizacija u Srbiji.

Iako je veoma važno da se kulturu kvaliteta uvodi pažljivo, neophodno je pratiti njen razvoj i stalno ga vrednovat i ocenivati. Već smo dokazali, za poslednjih dvadesetak godina, da je kultura kvaliteta veoma krhtka i veoma osetljiva na stepen birokratizacije društva ili entiteta u kome se posmatra.

A glavni izazovi za razvoj kulture kvaliteta u Srbiji predstavljaju

- Stepem birokratizacije društva i organizacija
- Savladavanje otpora na promene

Kako je posmatrati?

Ima mnogo načina i teorija o definisanju i posmatranju kulture uopšte i kulture kvaliteta. Društvene nauke su pune raznih uglova posmatranja i analiza.

Ono što se učinilo primenljivim za ovaj rad i želju podsticanja aktivnosti na izmeni strukture, tipova, vrste i naročito rezultata primene kulture kvaliteta su sledeće definicije:

Prva, Američkog sociologa R. B i r š t e t (Bierstedt) određuje kulturu kao "složenu celinu koja se sastoji iz svega što mislimo, činimo i imamo kao članovi društva" ⁱⁱⁱ, što u slučaju kulture kvaliteta treba da znači „složenu celinu koja se sastoji iz svega što mislimo, činimo i imamo kao članovi društva a odnosi se na kvaliteta.

Duga, radna definicija koju su pri konceptiranju promena u sistemu obrazovanja u Evropi pod nazivom „Bolonja“ koristili „Flemish Bologna Expert Team“ kao „kultura kvaliteta je organizaciona kultura koja doprinosi efektivnosti i efikasnosti opšte brige o kvaliteta“.

Treća, definicija nacionalnog tela Tajlanda ONESQA “Office for National Education Standards and Quality Assessment” koji je 2012 definisao da kultura kvaliteta podrazumeva procese razmišljanja, i donošenja odluka, koje vode boljem kvalitetu sistema i organizacija”. ^{iv}

Četvrta, definicija data u konceptu Charles Handy Model v, jednog od najpoznatijih živih svetskih mislilaca i teoretičara organizacione kulture u modelu koji je razvio i kaže da organizacije ne treba posmatrati toliko kao sisteme (ulaza, procesi itd) već kao mreže (kultura i veze), uticaje a ne kontrole, liderstvo a ne menadžment.

Ne ulazeću u detaljna obrazloženja, jer to i nije cilj ovoga rada, u Srbiji se mogu prepoznati sledeće vrste kulture kvaliteta

1. Nacionalna
2. Regionalna – regioni i okruzu u Srbiji
3. Granske - grupacijske
4. Pojedinačne pod uticajem vlasnika iz inostranstva
5. Pojedinačne podržane TQM, 6S, 5S, Kaizen itd
6. Pojedinačne podržane samo sertifikovanim menadžment sistemima
 - a. Pojedinačne sa ozbiljnom primenom standarda
 - b. Pojedinačne sa „poklonjenim certifikacijama“
 - c. Pojedinačne bez primene standarda
7. Pojedinačne sa potpuno usaglašenim primenom svih zakona

8. Pojedinačnim sa sporadičnom ili delimičnom primenom zakona

Ako prve tri kategorijemo kao opšte, nacionalne, onda je veoma razumljivo da one se mogu prepoznati po sledećim elementima iz kojih se sastoje :

- a) *Pogleda na svet kvaliteta (Principi kvaliteta)*
- b) *Vrednosnih sistema i orijentacija na kvalitet (performanse i merenja, nagrada Oskar kvaliteta itd.)*
- c) *Institucija unutar kojih se odvijaju kulturni procesi (infrastrukture kvaliteta kako se kod nas u Srbiji to naziva kao posledica međunarodnih projekata)*
- d) *Jezička komunikacija kao oblika ljudske komunikacije o kvalitetu (Juranova „trojezična komunikacija“, standardi, dobra praksa itd.)*
- e) *Materijalne oblasti kulture kvaliteta (rezultati unapređenja kvaliteta).*

Ako za ostale grupe prepoznatih kultura kvaliteta pogledamo glavne razlike između tradicionalnih i „quality menadžment“ filozofija, verovatno je lako zaključiti koliko smo u proseku, kao društvo, svi zajedno daleko od ovih koncepata.

Tradicionalna filozofija	“Quality Management” filozofija
Kontroliše se svaki rezultat	Koristiti procesni pristup
Analiza - Ko je napravio grešku?	Analiza - Što je dozvolilo grešku
Ispravi grešku	Smanjite varijacije i sprečite greške
Zaposleni su problem	Redefinisati procese rada
Krajnja odgovornost menadžmentu	Krajnja odgovornost prema kupcima
Konkurencija među organizacijama	Timski rad
Motivacija iz straha od neuspeha	Motivacija iznutra (samo motivacija)
Upravljanje izlazima (rezultatima) - fokusiranje na otkrivanju nedostataka	Upravljanje procesnih ulaza - metoda ili izvora varijacija koje se fokusiraju na sprečavanje nedostataka
Gašenje požara	Kontinuirano poboljšanje procesa
Ostvarenje kroz ispunjenje kvota, na mesečnom ili kvartalnom nivou.	Ostvarenje kroz dugoročni uticaj poboljšanja procesa

Razlike su svakako uočljive i ako pogledamo detalje Handijeva Modela (Handy Model 1989) koji ukazuje na 4 četiri osnovna tipa kulture u organizacijama: kulturu uloge, kulturu moći, kulturu pojedinca i kulturu zadatka.

Kultura uloge je kultura u kojoj prevladavaju postavljena pravila, procedure i opisi poslova. Uticaj pojedinca je u većini slučajeva određen ulogom koju on

obavlja u organizaciji, odnosno njegovom pozicijom u organizacionoj hijerarhiji. Uobičajeno je da su takve kulture strukturirane u formi visoko razvijene i formalizovane birokratije.

Kultura moći je kultura kojoj je glavno obeležje velik uticaj osnivača ili vlasnika, te se na nju obično nailazi u manjim organizacijama. Vlasnik/osnivač zapošljava ljude za koje misli da će se uklopiti u organizaciju i/ili slične sebi. Kultura takvih organizacija ima tendenciju prelaženja u kulturu uloge ako organizacije postanu veće i kompleksnije, a samim time i uloga osnivača/vlasnika manja.

Kultura pojedinca je dosta redak tip kulture kojoj je osnovna karakteristika da organizacija postoji zbog dobrobiti svojih članova. Na nju nailazimo npr. kod advokatskih kancelarija, projektnih biroa, konsultantskih firmi, gde članovi organizacije koriste zajedničku infrastrukturu (kancelarije, informatičke resurse itd.) za ostvarivanje svojih ličnih ciljeva.

Kultura zadatka je tip kulture u kojoj je glavno načelo organizacije rada zadatak ili projekt te se na osnovu toga organizuju, i grupišu zaposleni. Stvaraju se timovi orijentirani na zadatak ili projekt za razliku podele rada u organizaciji na funkcije ili odeljenja kao kod npr. kulture uloga. Primeri takve kulture mogu se naći u firmama za poslovni konsalting, marketinške agencije i drugim klijent-orijentiranim organizacijama.

A gde smo najviše grešili ili imali problema?

Prvo, nepostojanje Vizije i Nejasni poslovni ciljeva, kao posledica opštih svetskih kretanja ali i nedovoljnog znanja i primene savremenih metoda planiranja, mnogobrojnih promena u privatizacijama, promene strukture privrede i napuštanja kulture kvaliteta (pre programa na razvoju) koja je bila stvorena 90 godina prošlog veka.

Zatim prisustvo dominantne politike „daj da se preživi“, nema potrebe za rastom – nema rizika-prilike neiskorišćene i ostaju za nek bolja vremena

Nedostatak pravilnog razumevanja kupaca i konkurencije (zahteva i očekivanja), relativna zatvorenost i ne snalaženje na tržištu.

Posebno se izdvaja nedostatak ili usko formalna podrške rukovodstva što se ogledalo u nedostatak razumevanja / interesa za koncepcije kvaliteta unutar organizacije, nedostatak interesovanja / obaveza top menadžmenta, nedovoljno liderstva i rukovođenja i propusti alokacije odgovarajućih resursa od partijskog zapošljavanja, pada nivoa kompetentnosti u obrazovanju itd.

Svakako glavna greška je bila je nepravilni tajming za razvojne programe i Implementacija programa unapređenja bez izgradnje kulture kvaliteta na svim nivoima.

I kod izbora pristupa se grešilo i to u:

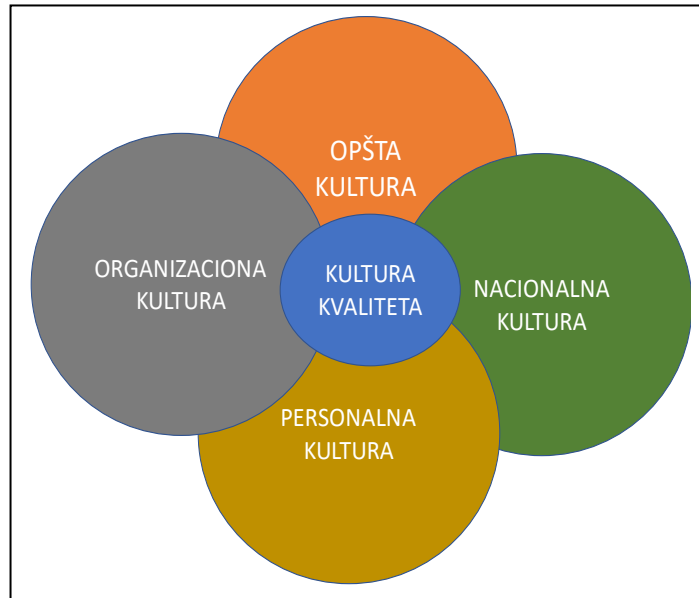
- Nepravilnom razumevanju potreba i očekivanja kupaca
- Nedostatku ocenjivanja mehanizama nagrađivanja zaposlenih
- Neuspešno definisanju ciljeva i povezivanje ciljeva kvaliteta sa strateškim biznis ciljevima
- Neuspešnom i nedovoljnom trening timova za unapređenja
- Nedovoljnom angažovanju zainteresovane strane u razvojnim projektima.

Šta je bitno za kulturu kvaliteta?

Na Festivalu kvaliteta 2012, grupa autora je iznela veoma interesantne stavove o vezi kulture kvaliteta i nacionalne kulture ukazujući da „nova kultura kvaliteta će u budućnosti biti sve približnija opštoj, nacionalnoj kulturi, a organizacije i institucije će težiti harmonizaciji kultura i izbegavaće nametanje svojih modela putem nasilne promene svesti preko medija ili ekonomskog i finansijskog pritiska (očit primer je ukidanje proizvodnje vozila Zastava u Srbiji, uz apsolutnu dominaciju FIAT-a).^{vi}

Osim te povezanosti sa opštom nacionalnom kulturom, sa čime se potpuno slažem i očekujem sinergetske efekte u uzajamnom delovanju u oba pravca, za kulturu kvaliteta i njen razvoj u Srbiji neophodno je ukazati i još na sledeće:

1. Kultura Kvalitet se, pre svega, mnogo više odnosi na ponašanje aktera, a ne na funkcionisanje sistema kvaliteta.
2. Kultura kvaliteta se ogleda u partnerstvu i saradnji, razmeni iskustava i timskom radu svih zainteresovanih strana, što je za Srbiju veliki izazov.
3. U srcu kulture kvaliteta je olakšavanje i ohrabrivanje promena i prilagođavanje primene i prakse, razvijanje inicijativa za unapređenje i njihove primene.
4. Kultura kvaliteta se mora posmatrati kao sastavni deo ukupnog razvoja društva i svih njegovih delova.



5. Kulture su jednako predodređene za promenu kao i za otpor prema njoj. A stepen i brzina promene kulture kvaliteta i otpora promenama, zavisi od ulaganja u nju i dubine do koje ona doseže u društvene slojeve i elemente organizacija.
6. Promene kultura kvaliteta mogu biti izazvane promenama u okruženju, kontekstu okruženja o kome se radi – države ili organizacija, inovacijama (hajde da neki projekta koji finansira EU, Evropska Banka za obnovu i razvoj bude povezan sa kulturom kvaliteta) , i drugim unutrašnjim uticajima, te dodirivanjem sa drugim kulturama kvaliteta (što je sada veoma evidentno u okviru ulaganja stranih investitora) ali, takođe, pozicija nezavisne i samostalne Srbije, zahteva i samostalni razvoj kulture kvaliteta.
7. Svetska iskustva upoređenja kultura kvaliteta koja se pre svega odražavaju kroz dva koncepta „Best Practice Benchmarking (BPB)“ i „World Class Manufacturing (WCM)“ bi morala da nađu svoje mesto i u Srbiji i daljem razvoju kulture kvaliteta.

Ponoviću teze koje sam izneo o radu na Danu kvaliteta 2016, o kriterijumima koje treba imati u vidu kada se budu birali učesnici u izradi strategije i program razvoja kulture kvaliteta u Srbiji za naredbi dugoročni period, pri izboru onih za koje bi bilo logično i dobro da učestvuje u predlaganju i izradi strategije Srbije u unapređenju kvaliteta:

Analiza tačkaka odlučivanja: Koje su to zainteresovane strane koje imaju direktan uticaj , i od kojih se zahteva da učestvuju u svim odlučivanjima o strategijama o kojoj pričamo.

Analiza mogućnosti: Koje zainteresovane strane su u poziciji da direktno ili indirektno podržavaju sve izazove razvoja kulture kvaliteta.

Analiza eksperata : Koje zainteresovane strane mogu doprineti znanjem i savetima u karakterizaciji problema, proširenja ili poboljšanja u razumevanju rešenja.

Analize uticaja: Koje zainteresovane strane će imati pozitivnih ili negativnih posledica za svim izazovima budućih strategija razvoja.

Analize očekivanja: Koje zainteresovane strane imaju interes od zajedničkih delovanja pojedinih aktivnosti i njihovih rezultata, i ako možda imaju pojedinačno različite interese i očekivanja.

Takođe bih preporučio da oni koji budu to radili dobro prouče stavove Dr. Edward de Bono o 5 koraka razmišljanja ^{vii} koji nudu opšti model za razvoj i razmišljanje o kulturi kvaliteta, između ostalog.

A elementi koji su od značaja za kulturu kvaliteta na koje se mora obraditi pažnja mislim da su sledeći:

Da bude u skladu – Birokratija i dupli standardi su uništavali i uništavaće sve napore na staranju kulture kvaliteta na svim nivoima njenog postojanja i svim delovima životnog ciklusa.

Korisna i ne zlupotrebljavana – mnogo je primera da kultura kvaliteta koristi kao sredstvo za kontrolu i manipulaciju zainteresovanim stranama.

Da bude u okvirima Znanja organizacije i stalnog učenja – Ovo je ključni elemenat izgradnje, primene i održavanja kulture kvaliteta na svim nivoima.

Istinita – Da stvarno odgovara zainteresovanim stranama njihovim potrebama i očekivanjima.

Utilitarna – da bude korisna, upotrebljiva, prihvatljiva za većinu, a ne samo za neke delove organizacije ili društva.

Poštovana – Sukobi različitih interesa će se svakako javljati, jer ne postoje načini da se razlike u stavovima izbegnu i oko kulture kvaliteta. Razumevanju drugog gledišta nam omogućava da se poštuje tuđu poziciju bez napuštanja naše. To omogućava diskusiju o

tome kako da se usklade stvari sa vrednostima umesto pristrasnog pozicioniranja oko kulture kvaliteta.

Ohrabrujuća - Neka omogući istraživanje kreativnost, i autonomnu slobodu u okviru toga. Pozitivne promene se uvek lakše donose i primenjuju u okviru sredina koje ohrabrujuće deluju i stvaraju okolinu uspeha i zadovoljstva.

Nisam želeo da namećem koje element neka nova kultura (e) kvaliteta treba da imaju, kako do njih doći i održavati, već samo da ukažem da je to „**karika koja nedostaje**“, da bez nje nećemo mnogo uraditi, vrteti se u krugu, ili ići korak napred a dva nazad.

A to Srbiji svakako više nije potrebno!

ⁱ V. Simic „Pogled u budućnost “ 2016

ⁱⁱ <http://insights.ceracademy.com/2016/05/141-will-quality-look-like-20-years-peter-j-holtmann/>

ⁱⁱⁱ Bierstedt, Robert (1981). American Sociological Theory: A Critical History. Academic Press

^{iv} <http://www.onesqa.or.th/en/profile/973/#s>

^v 21 Ideas for Managers (2000)

^{vi} KREIRANJE NOVE FILOZOFIJE I KULTURE KVALITETA

Jovan Milivojević¹, Aleksandra Kokić Arsić², Sonja Grubor³, Ivan Savović⁴, mr Katarina Kanjevac Milovanović , Festival Kvaliteta 2012

^{vii} *De Bono's 5 stages of thinking*, <http://www.debono.com/de-bono-toolkit/the-five-stages-of-thinking/>