

## Svetski dan kvaliteta 2021

### “Zašto se metode unapređenja kvaliteta nedovoljno koriste u Srbiji?”

Vladimir Simić<sup>1</sup>

Da veoma interesantno pitanje?

Ono nameće odmah i odgovarajuću potpitanja, kao na primer:

- da li je to stvarno tako, ili je to samo osećaj autora
- da li se to može kazati za sve organizacije bez razlike u odnosu na njihovu većinu i da li se odnosi na privredni i javni sektor, sve organizacione entitete u Srbiji
- da li problemi nastupaju zbog toga što u praksi je imamo nerazumevanja za terminologiju i praksu, te investicije smatramo unapređenjima kvaliteta, sa jedne strane i povećanje broja faktura kupaca kao unapređenje kvaliteta procesa prodaje, sa druge strane
- da li je moguće da je privreda SFRJ i SRJ imala više sluha ili potrebe za unapređenjem kvaliteta nego današnja privreda i ceo društveni sistem.

U pripremi jednoga od sastanaka eksperata koji sam organizovao u ovoj godini, uz upotrebu savremenih komunikacionih tehnologija i koji je nazvan Vlada i prijatelji Caffè, na ovu temu, spremio sam anketu o razlozima nedovoljne primena ovih metoda<sup>1</sup>.

| BR. | Tema – pitanje   | Odgovori 12 učesnika       |
|-----|--|----------------------------|
| 1   | Interes teme za sadašnji trenutak razvoja  | Svi DA                     |
| 2   | Da li mislite da se ove metode koriste u Srbiji generalno?   | Svi Nedovoljno             |
| 3   | Da li vaša organizacija ili organizaciona jedinica u organizaciji, koristi metode unapređenja kvaliteta? | 2 NE, 2 ponekad, ostali DA |
| 4   | Opšta klima za promene u društvu   | 4 NE                       |
| 5   | Klima za promene u organizacijama]   | 5 NE                       |
| 6   | Nedostaje podrška rukovodstva i vlasnika organizacija  | Svi DA                     |
| 7   | Nema dovoljno znanja   | 2 NE                       |
| 8   | Prethodna iskustva nisu dala rezultate   | 7 NE                       |
| 9   | Ne dozvoljavaju vlasnici procesa   | 7 NE                       |
| 10  | Nedostatak novca   | 8 NE                       |
| 11  | Nedostatak pravih informacija o stanju u organizacijama  | 2 NE                       |

**Tabela 1 Rezultati ankete August-Septembar 2021**

Kako se mali broj učesnika odazvao i popunio ovu anketu, svega 12, to svakako ne pruža mogućnost za ozbiljnije analize ovih pitanja. zbog toga sam spremio lične komentare,

---

<sup>1</sup> [vlada@vladaiprijatelji.rs](mailto:vlada@vladaiprijatelji.rs)

zasnovane na ličnim utiscima sa tržišta i situacije sa stručnih skupova i razmena mišljenja, koja se prikazuje u tabeli u radu.

### Da se vratimo malo unazad

Materijalne dokaze uticaja promena u društvu (tranzicije u širem smislu posmatranja) autor već godinama nalazi u anketi koju je vrši na jednom ograničenom modelu ispitanika u privredi SFRJ, SRJ i Srbije do 2007 godine. Anketa koja je započeta još 1988 godine, pod uticajem istovetne ankete koju su organizovali Gallup-ov institut i ASQ (Američko društvo za kvalitet) u SFRJ, SRJ i je sprovodio Euroquality Group. Da se podsetimo, Gallupov institut je 1987. godine objavio rezultate ankete sprovedene u privredi SAD o stanju kvaliteta. Ispitanicima je anonimno postavljeno 10 pitanja koja su statistički obrađivana. Autor je 1988 godine uradio istu anketu na 157 ispitanika (top menadžment) iz svih privrednih delatnosti. Razradom ove ankete i uzimanjem u obzir 56 ispitanika iz SRJ u 1994 i 1996 godini, obavljani su razgovori sa istih 10 pitanja i urađena uporedna analiza. 2007 godine nastavljeno je anketiranje u Srbiji. Broj ispitanika je isti, 56 ali je značajna promena strukture po sektorima i veličini preduzeća, što je i logična posledica promena koje su se desile u Srbiji.

Ova istraživanja su imala i neke nedostatke:

- Nisu uporediva u odnosu na SFRJ i US iz ranijeg perioda
- Polazni i uporedni podaci su od pre 20 godina, što je svakako loše, ali ako se realno pogleda ukupno stanje privrede Srbije, koja još nije povratila opšti stepen razvoja pre raspada SFRJ, onda se mogu poslužiti uz svakako oprez i ograničenje.
- Imaju dinamički karakter, jer model i broj ispitanika još uvek nije fiksno utvrđen jer se još uvek radi radi na pripremi adekvatnog uzorka po obimu i po strukturi ispitanika
- Ispitanici su samo partneri i organizacije bliski prijatelji Euroquality Group

Nije ideja da analiziramo neke stare podatke već samo da u okviru pronalaženja potencijalnih uzroka za probleme sagledamo i neke interesantne odgovore iz tih ranijih anketa. Da li je tu moguće pronaći i glavne uzroke sadašnjeg stanja.

Evo nekih interesantnih činjenica iz tih starih anketa sa 10 pitanja<sup>ii</sup>.

### Pitanje 2. Navesti četiri najznačajnija faktora za privređivanje

|                        | SAD | YU 1988 | % ispitanika |          |
|------------------------|-----|---------|--------------|----------|
|                        |     |         | YU 1996      | SRB 2007 |
| kvalitet               | 57  | 10      | 35           | 20       |
| dohodak/profit         | 32  | 25      | 25           | 40       |
| troškovi               | 1   | -       | 10           | 30       |
| ostali faktori (razni) | -   | 65      | 30           | 10       |

#### Pitanje 4. Kako poboljšati kvalitet?

|                         | SAD | YU 1988 | % ispitanika |          |
|-------------------------|-----|---------|--------------|----------|
|                         |     |         | YU 1996      | SRB 2007 |
| obukom kadrova          | 28  | 1       | 30           | 40       |
| kontrolom programa      | 14  | 25      | 20           | 20       |
| promenom strategije     | 15  | 5       | 5            | 5        |
| novom opremom           | 6   | 25      | 25           | 20       |
| kontrolom dobavljača    | 7   | 14      | 5            | 5        |
| administrativnim merama | 7   | 20      | 15           | 5        |
| više kontrolora         | 7   | 10      | -            | 5        |

#### Pitanje 5. Indikatori stanja kvaliteta

Iz kojih izvora se dobijaju impulsi, početne informacije i podloge za unapređenja kvaliteta je naredno pitanje.

|                                 | SAD | YU 1988 | % ispitanika |          |
|---------------------------------|-----|---------|--------------|----------|
|                                 |     |         | YU 1996      | SRB 2007 |
| reklamacije                     | 64  | 29      | 30           | 40       |
| izveštaji kontrole              | 19  | 20      | 15           | 20       |
| zvanični inspeksijski izveštaji | 8   | 20      | 15           | 5        |
| istraživanja tržišta            | 7   | -       | 15           | 5        |
| dohodovnost/profitabilnost      | 7   | 10      | 2            | 10       |
| ukupni kvalitet firme           | 5   | -       | 5            | 5        |
| troškovi kvaliteta              | 5   | 1       | 1            | 0        |
| obaveze garancija               | 3   | -       | 2            | 0        |
| osećaj zaposlenih               | 2   | 20      | 10           | 10       |
| ostalo                          | 10  | -       | 5            | 5        |

#### Pitanje 9. Lična odgovornost za kvalitet

Kako ispitanici vide ličnu odgovornost za kvalitet uvek je interesantna tema, a odgovori još više.

|                     | SAD | YU 1988 | % ispitanika |          |
|---------------------|-----|---------|--------------|----------|
|                     |     |         | YU 1996      | SRB 2007 |
| niko                | 7   | 25      | 5            | 2        |
| glavno rukovodstvo  | 13  | 10      | 15           | 15       |
| ostalo rukovodstvo  | 16  | 10      | 20           | 25       |
| generalni direktor  | 16  | 1       | 10           | 3        |
| odeljenja kontrole  | 11  | 30      | 20           | 35       |
| proizvodna kontrola | 6   | 10      | 5            | 10       |
| tehnologija         | 3   | 5       | 5            | 5        |
| komercijala         | 2   | 4       | 5            | 0        |
| ostali              | 23  | 5       | -            | -        |
| ne zna              | 3   | -       | 15           | 5        |

## Pitanje 10. Kako se rešavaju problemi u preduzeću?

Mnogobrojni su načini rešavanja problema u kvalitetu i tu postoji značajna razlika u pristupima između anketiranih.

|                     | SAD | % ispitanika |         |          |
|---------------------|-----|--------------|---------|----------|
|                     |     | YU 1988      | YU 1996 | SRB 2007 |
| dodatna obuka       | 40  | 5            | 30      | 25       |
| spoljni konsultanti | 27  | 40           | 40      | 50       |
| druga preduzeća     | 20  | 10           | 30      | 5        |
| asocijacije         | 15  | 5            | -       | 5        |
| više rukovodstvo    | 3   | 10           | -       | 10       |
| dobavljač           | 2   | 10           | -       | 5        |
| ostalo              | 7   | 20           | -       | -        |
| ne zna              | 7   | -            | -       | -        |

### A sadašnjost – uloga programa unapređenja je ista

Veoma mi je žao što nisam bio u situaciji da napravim istom anketu i snimanjima koji sam radio ranije godine, te ne mogu da uporedim ove periode. Ne želim nikoga da okrivim za ovo stanje, osim sebe samoga, jer se nisam snažao u ovoj novonastaloj situaciji i pronašao pravi put za nastavak ovih istraživanja. I sama situacija da je za 30 dana anketiranja i slanja ove nove ankete na više stotina mail adresa, samo 12 odgovora, ukazuje na to.

Ove dve različite ankete i po sadržini i ankeriranju, svakako i ne mogu da se porede, jer se radi o potpuno drugom sistemu rada i organizovanja privrede i celog društva ali pitanja unapređenja kvaliteta i poslovanja i u jednom i u drugom periodu u suštini imaju istovetne interese i zadatke. Čvrsto mislim i stojim iza takvog stava i to primazujem u obrazloženjima u ovoj tabeli.

**Tabela 2 – Pregled mišljenja o razlozima ne primene metoda unapređenja**

| Razlozi                          | Stav anketiranih             | Moje procene razloga i uticaja                                | Obrazloženje  |
|----------------------------------|------------------------------|---|---|
| Opšta klima za promene u društvu | 33% misli da ovo nije razlog | Ovaj procenat je mnogo veći, procena ovoga razloga je oko 60% | Opšte stanje oko kulture kvaliteta, demotivacija i spremnosti svih društvenih činilaca za promenama visoko uslovljavanju ovaj uticaj.<br>Vidi sliku 1 u referatu. |

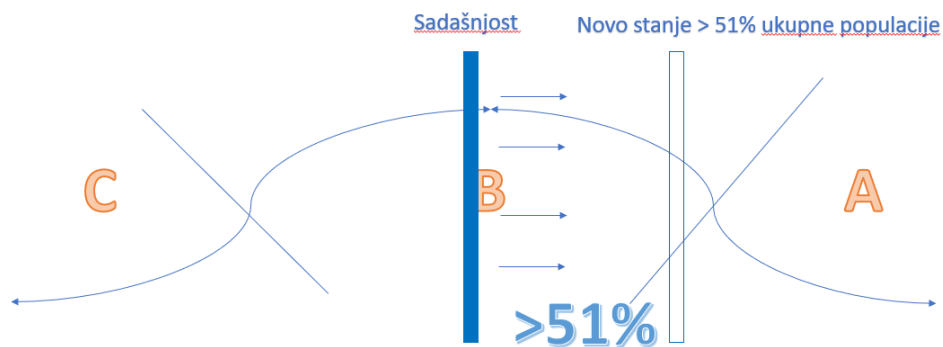
|  |                                     |  |   |
|--|-------------------------------------|--|---|
| <p>Klima za promene u organizacijama</p>                     | <p>42% misli da ovo nije razlog</p> | <p>I ovde procenjujem 60% utiće</p>  | <p>Visoki broj organizacija samo priča o promenama a i unapređenjima a ne realizuje u praksi, mali broj projekata se završi, ima mnogo pokušaja ali u visokom procentu se ne završe, odustajanje je visoko prisutno. Eksterne zainteresovane strane nemaju sasvim pozitivan uticaj na ove programe a posebno konsultanti, suster obrazovanja i sertifikaciona tela i inspekcije. Delovanja karakteriše “kratak dah”.</p>                              |
| <p>Nedostaje podrška rukovodstva i vlasnika organizacija</p> | <p>100% misli da je ovo razlog</p>  | <p>Ipak ima izvestan procenat organizacija gde imamo pozitivan uticaj rukovodstva, procena do 10%.</p> | <p>Visok stepen nedovoljne podrške vlasnika i rukovodstva osim verbalne, dokazi se mogu naći svugde. Svetlih primera ima, ali malo po broju i po uticaju na promenu klime u ostatku okruženja.</p> <p>Termim liderstvo se veoma slabo razume i primenjuje i ne održava. I kada se primenjuje traje neko kratko vreme, ili pojedinačan projekat, ili slučaj koji uglavnom ne menja okruženje i klimu. Tranzicije svih vrsta ipak traju veoma dugo.</p> |
| <p>Nema dovoljno znanja</p>                                  | <p>16% misli da ovo nije razlog</p> | <p>Ovde je situacija mnogo gora, čak do 70%</p>  | <p>Malo se resursa (vremena i novca) troši na obuke i podizanje kompetentnosti, na skupovima sve manje prisutnih, nema novih domaćih stručnih časopisa ili platformi, spora prilagođavanja programa obuka potrebama korisnika, sve veća upotreba besplatnih sredstava informisanja - internet i prevaziđena</p>   |

|  |                              |  |   |
|--|------------------------------|--|---|
|  |                              |  | zastarela dokumentacija, društvene mreže, sve manje programa ozbiljnih stručnih verifikacija znanja - sve više “daj mi neki papir da pokrijem formu”.   |
| Prethodna iskustva nisu dala rezultate | 58% misli da ovo nije razlog | I ovde je stanje minimum 60%   | Visok stepen lošega iskustva sa ranijim programima, koji nisu uspeali da se završe, ili se nisu primenili jer neko nije hteo ili su zahtevali tolike izmene da to nije bilo prihvatljivo iz mnogobrojnih razloga. Iskustva za čerstim promenama sastava timova i učenje iz početka veoma prisutno u praksi. I u visokom stepenu politizacija programa unapređenja.  |
| Ne dozvoljavaju vlasnici procesa       | 58% misli da ovo nije razlog | Mislim da je i ovde veći procenat, do 75%  | I ovo je karakteristika “ne menjajte - ne talasajte, taman smo se navikli na to, taman sam savladao ovu aplikaciju za rad a vi dad menjate, ili mi stalno tako radimo i dobro nam je, ja to tako radim i mislim da treba da se radi” su uzdanice ovoga stanja   |
| Nedostatak novca                       | 67% misli da ovo nije razlog | Ovde imam potpuno suprotan stav, u visokom procentu u organizacijama nedostatak finansijskih sredstava nije razlog | Novca ima, svakako treba ga zaraditi, pitanje ulaganja u razvoj i unapređenje ne bi trebalo da bude problem. Pitanja politike preraspodele viška vrednosti je uvek interesantno i sa teorijskog i praktičnog terena. Jedan stari vic uvek je aktuelan - u čemu je razlika između japanskog i američkog pristupa programima unapređenja i razgovora koje rukovodstvo ima u bankama oko toga. U Japanu nema kredita dok se ne dokaže da imaju kompetentne |

|   |                              |  |   |
|---|------------------------------|--|---|
|   |                              |  | kadrove za te nove programe, sasvim suprotno od američkih kolega.   |
| Nedostatak pravih informacija o stanju u organizacijama | 16% misli da ovo nije razlog | Ovde je procenat mnogo veći, sigurno 60% organizacija ne poznaje dovoljno stanje | Ovo je takođe velik problem, ipak se merenja i praćenja koja se rade nedovoljno koriste, ili iz razloga što se ne meri i prati ono što treba već nešto “što nikome ne koristi”, ili “koristi nekom drugom”, ili se ne analiziraju izmerene performanse i ne evaluiraju u odgovarajućim vremenskim i organizacionim intervalima, ili se samo gleda “prvi sneg” ili vrh ledenog brega”. |

Već sa zaboravio od koga sam preuzeo ovu priču od Deminga, Krozbiya ili Išikave, pre skoro 40 godina i mnogo puta sam je koristio i u javnim nastupima i u pojedinačnim aktivnostima, da organizacijama i nosiocima razvoja ukažem na uslove za uspešnu realizaciju programa unapređenja. Još uvek je aktuelna svakako.

Uslovi za promene - generalno



POLJE A – VISOKI STEPEN SPREMNOSTI ZA PROMENE  
POLJE B – NEODLUČNOST, MERKANJE KORISTI OD PROMENA  
POLJE C – NIZAK STEPEN SPREMNOSTI ZA PROMENE

**Slika 1 Uslovi za uspešne promene i unapređenja**

## Na kraju neki predlozi

Ovde prenosim neke od zaključaka sa Vladaiprijatelji Caffé 4 (Septembar ove godine) koji je bio posvećen ovoj temi:

1. Potreba regulisanja nosioca sakupljanja podataka o broju sertifikovanih organizacija u zemlji i dostavljanje podataka međunarodna organizacija za standardizaciju ISO jer je uočen nedostatak ili nedovoljno razumljivi podaci koji se odnose na Srbiju (rast broja sertifikata i sertifikovanih lokacija od 2018 na 2019 i 2020 se značajno razlikuje a pogotovo tokom Pandemije Covid 19). Ovo je svakako manje značajno pitanje u smislu unapređenja primene metoda poboljšanjem ali je veoma značajno za analize startne pozicije oko priprema strategija razvoja na unapređenju kvaliteta u Srbiji.
2. Dalje, ocenjeno je kao neophodno napraviti dogovore u okviru zainteresovanih strana i specificirati posebne analize u oblasti unapređenja kvaliteta, koje se trebaju raditi na nivou zemlje, radi realnijeg sagledavanja stanja i preduzimamo neophodnih mere za dalji razvoj. Mišljenje smo da postoje resursi postoji u mnogim zainteresovanim stranama i učesnicima u ovim u aktivnostima ali da je neophodna bolja organizacija i dogovor i specificiranje nosioca pojedinih aktivnosti na nivou Republike.
3. Tokom diskusije zaključeno da se predloži odgovarajući organima Vlade da razmotri prakse utvrđivanja Godine kvaliteta kao zajedničke motivacione i Strateške aktivnosti svih subjekata u Srbiji, na unapređenju kvaliteta svojih aktivnosti.
4. Svakako nakon ovoga trebalo bi delovati u smislu priprema strategije razvoja unapređenja kvaliteta u Srbiji sa posebnim naglaskom na značaj i poziciju proizvodnje i prerade hrane kao i IT sektor, kao nosiocima razvoja.
5. Pozitivno su ocenjene aktivnosti pojedinih lanaca snabdevanja i inostranih kompanija koji imaju svoje organizacione delove u Srbiji, na razvoju politika i programa unapređenja kvaliteta, te sa takvim aktivnostima treba da se nastavi i da se one prenose na ostale učesnike u lancima snabdevanja i poslovnim aranžmanima.
6. Predlaže se i organizaciji pojedinih motivacionih obuka i skupova eksperata u oblasti unapređenja kvaliteta, sa temama “kako motivisati i ubediti vlasnike i menadžere u organizacijama za programe i projekte unapređenja kvaliteta i poslovanja” i i skupove sa temom “ da sam ja vlasnik kapitala šta bih radio na unapređenju kvaliteta”. Ovde je ustvari razmatrana ideja da se kroz regionalno organizovane online skupove razmene iskustva pojedinih organizacija na realizaciji razvojnih programa i projekata na unapređenju Kvaliteta.

Cilj ovoga rada jeste velika nada i želja, da će zainteresovane strane i mlađe kolege reagovati i preuzeti ili predložiti i neke druge mere, na izmeni stanja jer se ipak radi o veoma značajnom pitanju daljega razvoja svih.

---

<sup>i</sup> <https://sites.google.com/vladaiprijatelji.net/vlada-i-prijatelji-caffe3/home>

<sup>ii</sup> V. Simić, ŠTA JE SADA NA REDU –Gore-Dole, Dole –Gore!, referat Nedelja kvaliteta 2007



---