

КОМПАТИБИЛНОСТ ЦИЉЕВА КВАЛИТЕТА СА СТРАТЕШКИМ ПРАВЦЕМ И КОНТЕКСТОМ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

THE COMPATIBILITY OF QUALITY OBJECTIVES WITH THE STRATEGIC DIRECTION AND THE ORGANIZATION'S CONTEXT

Наташа Марковић

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко, БиХ
markovicnatasal39@gmail.com

Цвико Јекић

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко, БиХ
cviko.jekic@gmail.com

***Апстракт:** Стратешко управљање организацијом предуслов је за њено дугорочно и одрживо пословање. Стратешким планом се одређују главни начини за пуно остваривање мисије и стратешки одговори на најважније изазове, са којима се организација суочава у садашњем надлазећем времену. Полазећи од кључних стратешких докумената (мисија, визија, пословна политика, стратегија) уобичајено је да се дефинишу принципи и правила којима се дефинише оквир за реализацију овог процеса. Позиција организације заснована на филозофији укупног квалитета односно на потреби обезбјеђивања задовољства корисника и других заинтересованих страна представља прави стратешки избор и изазов за све. Она омогућава организацији да оствари значајну конкурентску предност и свакој заинтересованој страни да заштити своје интересе и оствари своје захтјеве. Руководство организације формулише политику квалитета с циљем да принципе квалитета угради у све документе система квалитета и да се заиста имплементирају у сваком дијелу организације. Политика квалитета даје основе за одређивање циљева квалитета тако што дефинише основне идеје водиле и принципе система квалитета. Циљеви квалитета претварају пословну стратегију у планове и акције. Неопходни су као основа за мјерење перформанси, одређивање запосленима нечега чему ће тежити, спречавање падова перформанси и подстицање раста организације преко остваривања постављених циљева и утврђивања нових, амбициознијих. Циљ рада је истражити и анализирати сагласност и повезаност циљева и политике квалитета са стратешким*

оквиром у организацији и у којој мјери та сагласност односно повезаност утиче на успех организације и њену конкурентност.

Кључне ријечи: циљеви квалитета, политика квалитета, стратешки оквир

Abstract: *Organization's strategic governance is a prerequisite for its long-term and sustainable business operations. The strategic plan is used to determine the main ways for a complete realization of the mission and strategic answers to the most important challenges, which the organization faces in the present upcoming period. Starting from key strategic documents (mission, vision, business policy, strategy), it is customary to define the principles and rules which are used to define the framework for the realization of this process. The organization's position based on the philosophy of total quality, that is, the need to provide customer satisfaction and other interested parties poses a real strategic choice and challenge for everyone. It enables the organization to realize considerable competitive advantage and each interested party to protect its interests and realize its demands. The organization's management formulates quality policy with the aim of embedding quality principles in all the documents of a quality system and truly implementing them in every part of the organization. The quality policy gives the basis for determining quality objectives by defining the basic governing ideas and the principles of the quality system. Quality objectives turn the business strategy into plans and actions. They are necessary as a base for measuring performances, determining something that the employees will aim for, preventing performances decrease and encouraging the organization's growth through the realization of the determined objectives and determining new, more ambitious ones. The aim of the paper is to research and analyse the compliance and connection of the objectives and the quality policy with a strategic framework in the organization, and to what extent that compliance, that is, connection impacts on the organization's success and its competitiveness.*

Keywords: *quality objectives, quality policy, strategic framework*

1. УВОД

У процесу стратешког управљања у односу на дугорочни контекст на који се односи менаџмент треба да узима у обзир што је могуће већи број утицајних фактора на пословање организације (екстерни фактори, интерни фактори) и у њиховом контексту позиционира своја будућа настојања, као и стратегију за њихово достизање. Овај процес резултира стратешким документима, као што су: мисија, визија, пословна политика и стратегија. Стратешко управљање обезбјеђује оквир за организационе активности које треба да воде побољшаном организационом функционисању. Успостављање система квалитета је стратешка одлука у организацији. Систем менаџмента квалитетом је савремено иновативно средство за обезбјеђење квалитета и управљање квалитетом; то је потреба и минимум који свака организација која жели раст, развој и бољу будућност мора да успостави, примјењује и стално побољшава. Такав систем постаје све значајнији фактор који омогућава организацији виши ниво пословања, а тиме и конкурентности у окружењу и да адекватно одговори на све

изазове. Полазећи од кључних стратешких докумената (мисија, визија, пословна политика, стратегија) у процесу менаџмента квалитетом уобичајено је да се дефинише политика квалитета. Политика квалитета даје основе за одређивање општих циљева система квалитета тако што дефинише основне идеје водиле и принципе на којима се систем квалитета заснива. Циљеви квалитета представљају конкретизацију политике квалитета кроз тачно одређивање шта је потребно урадити да би се принципи и идеје политике спровели у дјело. Код дефинисања циљева квалитета често се не узимају у обзир стратегијско планирање и политика квалитета, као оквир за постављање адекватних циљева.

Полазећи од наведеног, предмет рада су циљеви квалитета као мјера реализације политике квалитета. Циљ рада је истражити сагласност и повезаност циљева и политике квалитета са стратешким оквиром у организацији и у којој мјери та сагласност односно повезаност утиче на успјех организације и њену конкурентност. Анализом доступне научне и стручне литературе из предметне области упознајемо се са досадашњим истраживањима. Емпиријско истраживање уз примјену метода прикупљања и анализе података спроведено је у извозном предузећу дрвне индустрије. Добијени резултати су предмет анализе и синтезе у циљу одговора на истраживачко питање.

2. СТРАТЕШКИ ОКВИР

Неопходност лидерског управљања лежи у динамичком развоју људског друштва. Лидери у улози стратешких менаџера, са једне стране, имају задатак да антиципирају и креирају будућност организације, дефинисањем и реализацијом стратегије кроз елементе стратешког менаџмента које чине: визија, мисија, дугорочна политика, стратешки циљеви и стратешки план за остваривање тих циљева и алокацију ресурса, као и методе и инструменте за операционализацију стратегије. Са друге стране, лидери у улози оперативних менаџера имају задатак да реализују садашњост кроз пословне процесе, користећи ресурсе, како би се реализовали производи и услуге кроз реалне уговоре и остварили пословни резултати према захтјевима и очекивањима корисника (Хелета, 2008, стр. 79-80).

Размишљати на стратегијски начин, с оријентацијом на будућност, значи изражену тежњу доносиоца одлуке да реагује прије чинјенице, и да не дозволи изнанађења из екстерног или интерног окружења (Тодосијевић, 2010, стр. 35). Стратегијски менаџмент се бави будућношћу организације, њеном будућом позицијом и пословањем, подразумијева дефинисање циљева које организација жели у будућности да достигне, као и правце и начине достизања тих циљева, што и представља стратегију. Његову суштину чини: дефинисани визија, мисија и стратешки правци; извршена анализа окружења (интерно и екстерно); дефинисан стратегијски избор (тржиште, производи, ресурси, приоритети); утврђени оперативни правци и задаци (тржишно учешће, ресурси и људски потенцијали); примјена планова (временски планови, буџет, и др.);

извјештавање о прогресу (мјесечно, квартално, годишње). Визија, мисија, пословна политика и стратегија основни су стратешки елементи којим се усмјерава организација (Слика 1). Визија у контексту менаџмента представља менталну слику којом се увјерљиво и реалистично артикулише боља будућност, слику будућег стања организације, која је реална, вјеродостојна и привлачна. Визија је слика онога што би организација требало да постигне или постане. Као таква односи се на способност да се сагледају могућности развоја организације у будућности. Јасна визија обезбјеђује основ за развој цјеловите и складне мисије. Мисија је водич за будуће активности организације, у правцу који је дефинисан визијом. Садржи пословну филозофију организације, имиџ који жели да афирмише, одражава њено самоодређење и указује на главна подручја дјеловања и примарне потребе корисника, које жели да задовољи. Представља основни оквир пословања и развоја. Реализација мисије организације заправо јесте разлог њеног постојања, дефинише шта жели да буде и према коме је оријентисана. Утврђивањем мисије (сврхе) организације може се по правилу развијати стратегија која треба да је заснована на одговарајућим процесима, политикама, програмима, процедурама, буџету и оперативним циљевима. Стратегијом се одређују основни циљеви и правци развоја, мјесто које организација жели заузети у будућности. Сваки прецизно утврђен контекст организације усмјерава менаџмент у којем правцу треба се оријентисати. Због тога веома је важно да ли ће интерни, као и појавни облици екстерног контекста, бити стручно и реално сагледани, да би се тачно утврдио њихов утицај на организацију како би се могли процијенити ризици сваке околности, било да је дио интерног или екстерног контекста.

Слика 1. Стратешки оквир пословања у организацији



Извор: аутори

Интерни контекст је уствари интерно окружење у којем организација настоји да постигне одрживост својих циљева, што значи да менаџмент треба да изврши анализу и утврди слједеће (SRPS ISO 3100:2015): производ и услуга који се нуде тржишту; политика и циљеви, као и стратегија који су на снази ради њиховог достизања; управљање, организациона структура, улоге и крајња одговорност; способности и разумијевање у погледу ресурса и знања (нпр. капитал, вријеме, људи, процеси, системи и технологије); информациони системи, токови информација и процеси доношења одлука (формалних и неформалних); односи са интерним заинтересованим странама и њихове перцепције и вриједности; организациона култура; стандарди, смјернице и модели који су усвојени у организацији и облик и обим уговорних односа (са купцима, испоручиоцима). По SRPS ISO 3100:2015 екстерни контекст организације је:

- културно и друштвено, политичко, законско, регулаторно, финансијско, технолошко, економско, природно окружење и конкуренција, било на међународном, националном, регионалном или локалном нивоу,
- кључне покретачке снаге и трендови који имају утицај на циљеве организације и
- односи са екстерним заинтересованим странама и њихове перцепције и вриједности.

Пословна политика је слједећи елемент стратешког оквира и представља скуп општих принципа и правила за вођење организације у остваривању њених постављених стратешких циљева. Циљеви и задаци дефинисани пословном политиком усклађују се са могућностима и ресурсима организације. Корисно и препоручљиво је прво развити укупну-пословну политику организације, укључујући циљеве за набавку, производњу, маркетинг и продају, финансије, људске потенцијале, зараде, информисање и др., чиме ће знатно бити олакшано и дефинисање политике квалитета.

3. УСПОСТАВЉАЊЕ ПОЛИТИКЕ КВАЛИТЕТА

Политика квалитета је скуп правила по којима се одлучује и одређују акције везане за квалитет производа, квалитет рада, квалитет организовања, квалитет послуживања, квалитет услуга и квалитет услова рада (Митровић, 2004, стр. 37). Политика квалитета се усклађује са општом политиком организације и даје оквир за успостављање циљева квалитета.

Организација постоји због својих клијената, које треба учинити задовољним. Да би то остварила, треба да постоји политика квалитета, која:

- одговара сврси и контексту организације и подржава њено стратешко усмјерење које се заснива на њеној мисији, визији, водећим принципима и кључним вриједностима,
- је усклађена и повезана са циљевима квалитета,
- обухвата стратешку предидејеленост на испуњавање захтјева корисника и заинтересованих страна,
- је разумљива свим запосленим,

- укључује посвећеност сталном побољшавању система менаџмента квалитетом,
- се преиспитује с времена на вријеме да би се утврдило да ли су циљеви још увек актуелни за организацију.

Организација, својом политиком квалитета, поручује корисницима и другим заинтересованим странама шта квалитет значи за њу и колико му је опредељена. Изјава о политици квалитета може бити саопштана/представљена директно: истицањем на огласним таблама, на зиду, на интернет сајту, штампаним брошурама, интерним новинама, календарима и другим документима, на састанцима и индиректно представљена политика квалитета у дефинисаним циљевима, плановима квалитета, поступцима и упутствима за радна мјеста.

Да би се боље разумјела политика квалитета њен исказ треба да има двије крајности: вриједност и очигледност. Вриједност се односи на вјеровања у систем вриједности у организацији, а очигледност на постојећу праксу у организацији. Руководство у вези разумијевања политике квалитета треба да (Арсовски и Лазић, 2010, стр. 103):

- спроведе дебат, интерну и, ако треба, уз помоћ спољних експерата,
- обезбиједи да се политика прикаже на јединствен начин,
- публикује и истакне изјаву о политици квалитета,
- обезбиједи обуку у вези неких одредница политике квалитета,
- тестира разумијевање политике квалитета на састанцима,
- покрене акције ако утврди недовољно разумијевање политике квалитета,
- обезбиједи и промјене коресподентних процеса, ако постоји промјена политике квалитета,
- користи погодне алате за разумијевање и спровођење политике квалитета (нпр. студије случајева).

Политика квалитета је, једноставно речено, идеја водиља из које проистичу све активности, идеја која им даје пун смисао. Да би се ваљано спроводила политика квалитета неопходно је да менаџмент одреди (Митровић, 2004, стр. 38): носиоце спровођења политике квалитета, начин спровођења, правила спровођења, одговорност за спровођење и предузимање мјера за одступање од правила усвојене политике квалитета и неспровођење политике квалитета. Дефинисана и усвојена политика квалитета је први корак у остваривању циљева квалитета.

4. ПЛАНИРАЊЕ И ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА КВАЛИТЕТА

Још давно Аристотел је рекао да, добро свуда и на сваком мјесту зависи од испуњења два услова: правилног утврђивања коначног циља и проналажења одговарајућих путева и средстава које воде коначном циљу.

Планирање квалитета је дио главних активности организације. То је дио менаџмента квалитетом усредсређен на успостављање циљева квалитета и на

специфицирање неопходних оперативних процеса и одговарајућих ресурса за остваривање циљева квалитета. С обзиром на то да планирање квалитета има два аспекта (стратегијски и оперативни), оно је повезано са успостављањем дугорочних циљева организације, њеном визијом, мисијом, вриједностима и средствима за реализацију циљева, с једне стране, и са успостављањем циљева производа и средстава да се они остваре, с друге стране. Планом реализације дефинисаних циљева квалитета организација одређује шта ће да се уради, ко ће нешто да уради, који ће ресурси бити потребни за то, када ће нешто да се реализује и на који начин ће се вршити мјерење резултата.

Циљеви квалитета се дефинишу по ISO 9001:2015 као „Оно што се тражи или дефинише у вези са квалитетом“. Могу бити постављени на различитим нивоима и могу да се односе на различите факторе:

- ниво организације - који се односи на имиџ, профитабилност и раст,
- ниво процеса - који се односи на способност процеса, ефикасност, ефективност, коришћење ресурса и могућност управљања,
- ниво производа/услуге - који се односи на утврђене потребе и очекивања корисника, како по питању елиминисања грешака, тако и по питању обезбјеђивања карактеристика производа/услуга које задовољавају потребу,
- ниво организационих цјелина - који се односи на способност, ефикасност и ефективност организације, њеног реаговања на промјене и окружење у коме људи раде итд.,
- ниво појединца - који се односи на вјештине, знање, способности, компетенције, мотивацију и развој људи (Филиповић и Ђурић, 2010, стр. 212)).

Стратегијско планирање и политика квалитета обезбјеђују оквир за постављање циљева квалитета. Менаџмент најприје утврђује циљеве на нивоу организације, у складу са потребама корисника и организације, затим дефинише циљеве у процесима, организационим цјелинама или функцијама. На крају одређује циљеве на нивоу производа или услуге и на нивоу појединаца, односно радних задатака. Опредјелјивањем највишег руководства да је квалитет кључни фактор конкурентности и успостављањем система квалитета, процес стратегијског планирања и провођења стратегијских циљева интегрисан је у Систем менаџмента квалитетом. Циљеви квалитета у ширем смислу могу се сматрати као стратешки циљеви.

Општи циљеви квалитета садржани су у стратешким документима, политици квалитета, дугорочног су карактера и општег садржаја. Неки од општих циљева квалитета у организацији могу су:

- постићи и одржавати високи квалитет производа и услуга којима ће се обезбјеђивати задовољство корисника,
- успоставити високи ниво културе пословног комуницирања и изградити такав однос према кориснику производа и услуга да сви запослени воде максималну бригу о њиховим потребама,

- изградити и унапређивати пословне процесе како би се побољшавао квалитет производа и услуга и ефикасније управљало организацијом на задовољство свих заинтересованих страна,
- развијати свијест запослених о важности квалитета и потреба корисника производа и услуга, и перманентно стручно усавршавати запослене и сараднике,
- пратити и према потребама овладати свим релевантним методама и стандардима квалитета процеса и производа и услуга,
- одржавати и јачати позицију на тржишту,
- водити бригу о потребама и задовољству запослених и шире друштвене заједнице. (Ушћумлић и Јекић, 2018, стр. 308).

Поступање по увјерењу да је квалитет на првом месту изискује одговорност и посвећеност менаџмента и њихових сарадника. Квалитет подразумијева квалитет производа или услуга али и квалитет процеса и рада који стварају те производе или услуге. Циљеви квалитета треба да (SRPS ISO 9001:2015, тачка 6.2.1) буду конзистентни са политиком квалитета, релевантни за усаглашеност производа и услуга и за повећање задовољства корисника, мјерљиви, саопштени, те да се прате и ажурирају по потреби.

Примјењујући ове захтјеве можемо закључити да су општи циљеви квалитета циљеви организације засновани на пословној стратегији и политици квалитета организације. За реализацију ових циљева одређују се одговорни, а рок за њихову реализацију је обично три до пет година. Битна карактеристика циљева је њихова релевантност, односно важност циљева за остварење организационе визије, мисије и корпоративних стратегијских циљева, да би у том смислу утврдили менаџерски оквир одговорности и вјештина.

Општи циљеви квалитета разрађују се на нижим нивоима, претварајући се у индивидуалне циљеве. На тај начин се постизање циљева распоређује на све запослене, свако у свом домену уграђује свој допринос у постизање свеукупних циљева које је организација поставила, на добробит цијеле организације, и руководства и запослених. У предузећу у којем смо истраживали, предузеће дрвне индустрије и извозно оријентисано, три стратегијска циља који су и општи циљеви квалитета су:

1. Изградити и унапређивати пословне процесе како би се побољшавао квалитет производа и услуга;
2. Постићи и одржавати високи квалитет производа и услуга којима ће се обезбјеђивати задовољство корисника;
3. Развијати свијест запослених о важности квалитета и потреба корисника производа и услуга, и перманентно стручно усавршавати запослене и сараднике.

Годишњи циљеви квалитета проистичу из општих, краткорочног су карактера и мјерљиви су. Ови циљеви се даље разрађују на полугодишње, кварталне, мјесечне. Стратегијски и општи циљ у посматраном предузећу „изградити и унапређивати пословне процесе како би се побољшавао квалитет производа и

услуга“ разрађен је у годишње циљеве (Табела 1). Циљеви процеса односе се на перформансе процеса – могућности процеса, ефикасност и ефективност, коришћење ресурса и могућност управљања.

Табела 1. Циљеви квалитета према процесима и систему

Назив циља	Индикатор циља	Јед. мјере
Повећање ефективности процеса	Процент одбачених производа у односу на реализоване	< 1%
	Процент дорађиваних производа у односу на реализоване	< 3%
	Процент трошкова квалитета - укупни трошкови дефеката према трошковима производње	< 2%
Повећање ефикасности процеса	Процент прекорачења рокова	< 2%
	Скраћење нормативних времена	> 5%
Повећање продуктивности	Повећање броја израђених производа по јединици времена	> 8%
	Повећање броја израђених производа по запосленом	> 5%
	Повећање броја израђених производа на машини „Q“	> 12%
Унапређење логистике	Процент оштећених производа у складишту и транспорту	< 2%
Повећање проактивног дјеловања	Процент превентивних мјера и побољшања и иновација у односу на укупан број	> 10%

Извор: Ушћумлић и Јекић, 2018, стр. 309)

Други општи циљ квалитета/стратегијски циљ „Постићи и одржавати високи квалитет производа и услуга којима ће се обезбјеђивати задовољство корисника” је разрађен у годишње циљеве квалитета (Табела 2).

Табела 2. Циљеви квалитета према корисницима

Назив циља	Индикатор циља	Јед. мјере
Задовољство корисника	Средња оцјена (ранг 5-10)	8
Рекламације корисника	Процент рекламиране у односу на испоручену робу	< 3%
Враћени производи	Процент од испоручених производа	< 0,2%
Рокови испоруке	Испуњење рокова у односу на све испоруке	> 99%
Рјешавање по жалбама корисника	Рјешавање рекламације у року 24 часа	> 98%
Повећање лојалности корисника	Процент корисника који понављају куповину	> 80%

Извор: Ушћумлић и Јекић, 2018, стр. 309)

Трећи општи циљ квалитета/стратегијски циљ “Развијати свијест запослених о важности квалитета и потреба корисника производа и услуга, и перманентно стручно усавршавати запослене и сараднике” је разрађен на годишње циљеве, одређени: број часова обуке по запосленом, проценат запослених укључен у креативне радионице, укупна просјечна оцјена задовољства особља, број прихваћених приједлога за побољшање пословања од стране запослених, број награђених приједлога за побољшања, средња оцјена запослених од стране претпостављених.

ЗАКЉУЧАК

Размишљати на стратегијски начин, с оријентацијом на будућност, значи изражену тежњу менаџмента да реагује активно, одреди циљеве и не дозволи изненађења из интерног и екстерног окружења. Сваки прецизно утврђен контекст организације усмјерава менаџмент у којем правцу се треба оријентисати и одредити стратешки оквир.

За организацију од велике важности је да менаџмент обезбиди потпуну сагласност политике и циљева квалитета са стратешким оквиром пословања. Процес стратегијског планирања и провођења стратегијских циљева треба да је интегрисан у систем менаџмента квалитетом. Права стратегија у фокусу има квалитет и посматра га са становишта својих корисника. Усредсређивањем на кориснике, квалитет постаје кључна вриједност коју практикују и којој теже организација и запослени. Политика квалитета усклађена са општом пословном политиком организације, одговара сврси и контексту организације и подржава њено стратегијско усмјерење које се заснива на њеној мисији, водећим принципима и кључним вриједностима. Она је усклађена и повезана са општим циљевима квалитета јер обухвата стратешку одређеност на испуњавање захтјева корисника и других заинтересованих страна.

Успостављањем циљева квалитета, општих и посебних, менаџмент јасно дефинише у ком правцу жели да се њихова организација креће. Саопштени, релевантни и мјерљиви циљеви квалитета претварају пословну стратегију у планове и акције. У свакој организацији циљеви, неопходни су као основа за мјерење перформанси, одређивање запосленима нечега чему ће тежити, спречавање падова перформанси и подстицање раста организације преко остваривања постављених циљева и утврђивања нових, амбициознијих.

У ситуацији када процес стратегијског планирања и провођења стратегијских циљева није интегрисан у систем менаџмента квалитетом, не постоји стварна повезаност између политике и циљева квалитета као и између процеса и циљева. Неодговарајуће усклађени циљеви квалитета везани за производе, процесе и системе са стратешким оквиром, имају за посљедицу проблеме у управљању квалитетом и пословањем, а организација неће побољшати своју способност да задовољава потребе корисника и других заинтересованих страна.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Арсовски, С., и Лазих, М. (2010). *Водич за менаџере квалитета*. Крагујевац: Машински факултет.
- [2] Филиповић, Ј., и Ђурић, М. (2010). *Систем менаџмента квалитета*. Београд: Факултет организационих наука.
- [3] Хелета, М. (2008). *Менаџмент квалитета*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- [4] Митровић, Ж. (2004). *Основе интегралног управљања квалитетом*. Београд: Институт за истраживања у пољопривреди.
- [5] SRPS ISO 9000:2015. (2015). *Систем менаџмента квалитетом – Основе и рјечник*. Београд: Институт за стандардизацију Србије.
- [6] SRPS ISO 31000:2015. (2015). *Менаџмент ризиком - Принципи и смернице*. Београд: Институт за стандардизацију Србије.
- [7] SRPS ISO 9001:2015. (2015). *Системи менаџмента квалитетом – Захтеви*. Београд: Институт за стандардизацију Србије, Београд.
- [8] Тодосијевић, Р. (2008). *Стратегијски менаџмент*. Суботица: Економски факултет.
- [9] Ушћумлић, Д., и Јекић, Ц. (2018). *Менаџмент квалитетом*. Брчко: Економски факултет.

SUMMARY

The paper analyses strategic management as a framework for the organizational activities, which ought to lead toward improved organizational functioning. Starting from the defined context, each organization should create its own strategy, which is in the function of realizing the vision and the implementation of the mission. A mission, a vision, values, business policy, a strategy and goals are the main strategic elements that are used to steer an organization. The aim of the paper is related to the research issue how to provide the coordination and connection of the goals and the quality policy with a strategic framework within an organization, on which its success and competitiveness depend. Establishing a quality management system is a strategic decision of the organization that wants to improve total business performances and provide sustainable development. Quality as a strategy within an organization implies that the goals of the quality management system are established by the top management and that they are coordinated with its strategic goals. The implementation of the quality management principle in the strategies at all levels and their realization through daily contribution of each individual can create significant additional value and improve the organization's competitiveness considerably. Quality policy is an integral part of strategic planning of an organization and the framework for defining quality goals, and it is based on establishing a user-oriented organization, which is continuously improving, and whose goal is the realization of sustainable success and competitiveness. It is coordinated with the organization's general policy and provides the framework for establishing quality goals. Quality goals, in their wider sense, can be considered to be strategic goals. A list of general goals is composed out of the established strategic goals in a way that they are consistent with quality policy, declared, quantifiable, taking applicable requirements

into consideration, relevant for products and services compliance, and for consumer satisfaction increase and to be followed and updated as needed. General goals are developed on lower levels, turning into individual goals. In that way, the realization of goals is distributed among all the employees of an organization, which embeds its contribution in the realization of total goals the organization has set, and for the benefit of the entire organization, and the management, and the employees. Annual quality goals arise from the general ones. They are short-term, and quantifiable. The realization of annual goals enables the realization of general quality goals as well, that is, strategic goals, and their compatibility with the quality policy and the strategic framework, the organization will enable success and competitiveness.