

USPOSTAVLJANJE KULTURE KVALITETA U ORGANIZACIJI

ESTABLISHING A QUALITY CULTURE IN THE ORGANIZATION

Cviko Jekić

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko, Bosna i Hercegovina
cviko.jekic@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4906-2582

Siniša Božičković

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Saobraćajni fakultet u Doboju, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
bsinisaa@yahoo.com
ORCID: 0000-0001-8340-0576

Apstrakt: U nastojanju teoretičara i praktičara da otkriju i prouče ključne faktore uspjeha pojedinih kompanija utvrđeno je da je to novo shvatanje kvaliteta, i specifičan odnos menadžmenta i osoblja prema svom poslu i organizaciji, iz kojeg je proisticalo njihovo veliko zalaganje. Sa promjenama u okruženju kvalitet postaje ključna vrijednost uspješnog poslovanja, moćno sredstvo u osvajanju tržišnih pozicija i poboljšanju ekonomskih performansi. Sistem kvaliteta postaje savremeno inovativno sredstvo za obezbjeđenje kvaliteta i upravljanje kvalitetom, potreba i minimum koji svaka organizacija koja želi rast, razvoj i bolju budućnost mora da uspostavi i stalno poboljšava. Za uspostavljanje sistema kvaliteta neophodno je da kvalitet postane dominantna vrijednost u organizaciji a kultura kvaliteta da čini taj sistem prepoznatljivim. Potreban je karakterističan duh i vjerovanje njenih zaposlenih, a ogleda se u zajedničkim normama ponašanja i vrijednostima kvaliteta. Rad se bavi uspostavljanjem kulture kvaliteta u organizaciji.

Ključne riječi: vrijednosti kvaliteta, organizaciona kultura, sistem kvaliteta

JEL klasifikacija: L15

Abstract: In the effort of theorists and practitioners to discover and study the key success factors of individual companies, it was found that this is a new understanding of quality, and the specific attitude of management and staff to their work and

organization, which resulted in their great commitment. With changes in the environment, quality becomes the key value of successful business, a powerful tool in gaining market position and improving economic performance. The quality system is becoming a modern innovative tool for quality assurance and quality management, a need and minimum that every organization that wants to grow, develop and have a better future must establish and constantly improve. In order to establish a quality system, it is necessary for quality to become the dominant value in the organization and for the quality culture to make that system recognizable. It requires the characteristic spirit and trust of its employees, and is reflected in common norms of behavior and values of quality. The paper deals with establishing a culture of quality in the organization.

Key Words: quality values, organizational culture, quality system

JEL classification: L15

1. UVOD

Veliko interesovanje za organizacionu kulturu kao ključnu stvar za poboljšanje organizacione efektivnosti, pojavilo se tokom osamdesetih godina prošlog vijeka. Uspjesi japanskih preduzeća, posebno u vrijeme ekonomskih kriza, ukazuju na posebnost japanskog menadžmenta koja je sadržana u specifičnostima organizacione kulture. U tom kontekstu kultura organizacije predstavlja instrument upravljanja poslovnim rezultatom i održivim razvojem organizacije.

Organizaciona kultura nastaje u procesu zajedničkog rješavanja problema iz potrebe eksterne adaptacije i interne integracije. Sve što se dešava u organizaciji pokazatelj je njene kulture. Postupci i odluke zaposlenih direktno proizilaze iz pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova koji su sadržani u njihovim mentalnim šemama, a koji su nametnuti organizacionom kulturom. Pronalaženjem i ponavljanjem uspješnih rješenja ona postaju praksa odnosno pravila kojih se zaposleni pridržavaju u svom radu. Ta pravila ponašanja postepeno sve dublje ulaze u podsvijest i postaju nevidljivi vodič ponašanja zaposlenih. To su pravila kako treba raditi u svim sličnim budućim situacijama.

Svaka odluka i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji je manifestacija organizacione kulture. Otuda, organizaciona kultura ključni je dio internog konteksta organizacije. Kultura neposredno i posredno utiče na primjenu koncepta kvaliteta. Od dominantnih vrijednosti zavisi prihvatanje koncepta kvaliteta i podrška procesima menadžmenta kvalitetom. Polazeći od navedenog *predmet istraživanja* je organizaciona kultura. *Cilj rada* je istražiti pristup koji omogućava put prema kulturi kvaliteta i utvrditi ključne elemente tog pristupa.

Pored uvoda, zaključka i korišćene literature, dijelovi rada koji suštinski odgovaraju naslovu su: mjesto kulture u sistemu kvaliteta i integracija principa kvaliteta u kulturu organizacije.

2. MJESTO KULTURE U SISTEMU KVALITETA

Organizaciona kultura je sistem zajednički shvaćenog smisla i vjerovanja organizacionih članova koji, u velikoj mjeri određuje njihove međusobne postupke. Zajedničke vrijednosti i iskustva određuju, u velikoj mjeri, ono što zaposleni primjećuju i kako reaguju, odnosno utiče na ono što zaposleni mogu da urade i na to kako shvataju, definišu, analiziraju, i rješavaju pitanja (Robbins i Coulter, 2005, str. 52).

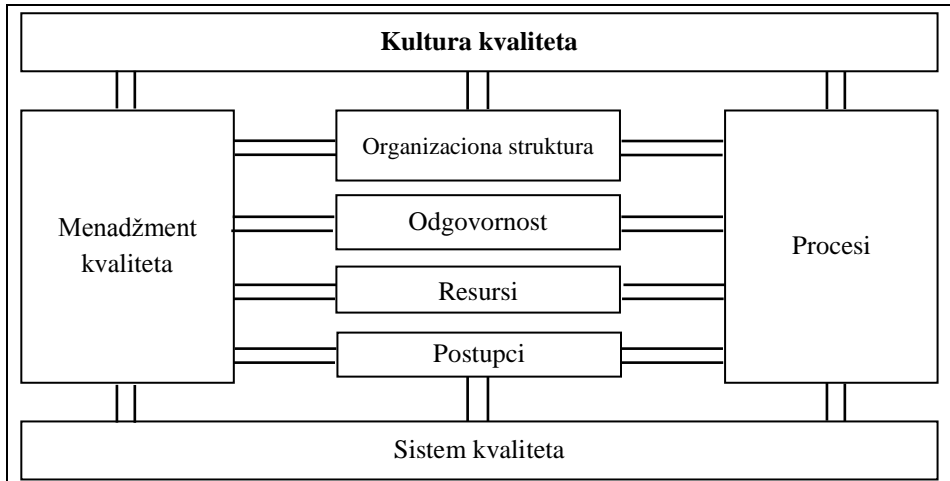
Za shvatanje mjesta i uloge organizacione kulture u sistemu kvaliteta neophodno je upoznati se sa sadržajem organizacione kulture. Pregled brojnih teorijskih i empirijskih radova, čiji je cilj bio da identifikuju sadržaj organizacione kulture, pokazuje da se taj sadržaj može strukturirati u dvije velike i heterogene grupe komponenti: kognitivni dio, ono što je u glavama zaposlenih što se ne vidi, i simbolički dio, ono što je spolja i što se vidi (Janićijević, 2013, str. 40).

Kognitivni elementi organizacione kulture su vrijednosti, stavovi, pretpostavke, vjerovanja i norme ponašanja, neformalna pravila i duh organizacije. Nastaju kao rezultat iskustva zaposlenih u zajedničkom rješavanju problema sa kojima se suočavaju, koje im pomažu da razumiju svijet oko sebe i koje bitno utiču na njihovo ponašanje. To su one komponente individualnih kognitivnih struktura zaposlenih koje su zajedničke za sve ili većinu njih i koje čine mogućim da oni na isti način percipiraju i interpretiraju svijet oko sebe. Vrijednosti su izrazito stabilne i otporne na promjene. Putokaz su zaposlenima kako treba da se ponašaju, šta je važno a šta nije, čemu treba težiti a šta ne treba raditi. Bazične pretpostavke su najdublji sloj kognitivnih struktura kao elementa organizacione kulture. One imaju deskriptivnu funkciju jer objašnjavaju zaposlenima realnost koja okružuje organizaciju.

Simbolički elementi kulture su sve ono što ima neko značenje u organizaciji, npr: model komuniciranja, ceremonije, rituali, simboli, legende, priče, tradicija, mitovi, jezik i dr. Pored navedenih simbola postoje i materijalni simboli, kao što su na primjer: izgled objekta, raspored prostorija, dekoracija, parking prostor, logotip, način oblačenja, namještaj, izgled unutrašnjeg prostora i dr. Svi navedeni simbolički elementi su u funkciji stvaranja određenog ponašanja i djelovanja zaposlenih. Simboli reprezentuju sadržaj organizacione kulture, usmjeravaju ponašanje, omogućavaju komunikaciju, integrišu organizacioni sistem značenja, pomažu socijalizaciju, učvršćuju organizacionu kulturu itd.

Organizaciona kultura utiče na brojne aspekte poslovanja koji se “sintetički” odražavaju na kvalitet – identitet i tržišnu poziciju. Kultura utiče na donošenje stratejskih odluka, fleksibilnost, koordinaciju, kontrolu zaposlenih, konflikte i motivaciju (Ubiparip, 2004, str. 85). Karakter strateških odluka, njihov okvir, sadržaj i domet, zavise od stanja organizacione kulture, dominantnih stavova i vrijednosti. Menadžment koji vjeruje da je kvalitet ključ uspjeha organizacije će kvalitet ugraditi u sve stratejske odluke. Organizaciona kultura će kasnije pomoći realizaciju tih strateških odluka.

Slika 1: Struktura sistema kvaliteta



Izvor: Ušćumlić i Jekić, 2018, str. 230. (prilagođeno prema Heleta, 1998, str. 337)

Kultura povezuje i objedinjuje sve elemente sistema kvaliteta. Ona je strukturni elemenat sistema kvaliteta (slika 1). Sistem kvaliteta prema definiciji – ISO 9004, čini: organizaciona struktura organizacije, odgovornost, postupci, procesi, resursi za upravljanje kvalitetom. Namijenjen je postizanju izlaza koji odgovaraju zahtjevima korisnika, uz ostvarivanje ciljeva vezanih za uspješno poslovanje. Efektivan sistem kvaliteta je, u filozofskom i proceduralnom smislu, kohezioni faktor za sve elemente organizacije, isporučioce na ulazu i korisnike na izlazu (Filipović i Đurić, 2009, str. 332).

„Organizaciona kultura je za organizaciju ono što je ličnost za čovjeka – ona kreira identitet organizacije kao što ličnost podrazumijeva identitet čovjeka“ (Janićijević, 2015, str. 1). Kultura organizacije je vid iskustva koje je nagomilano u organizacijama i koje pomaže njenim članovima da se lakše snalaze u kompleksnom i neizvjesnom svijetu koji ih okružuje. Svaka odluka i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji je manifestacija organizacione kulture. “Strategije i poslovne politike, sistem kontrole, organizaciona struktura, informacioni sistem, stil liderstva, mehanizmi rješavanja konflikata, kodeks ponašanja i oblačenja, marketinške strategije, stil komuniciranja, kvalitet i priroda međuljudskih odnosa - svi se oni mogu razumjeti kao kulturni artefakti, odnosno materijalne posljedice organizacione kulture” (Janićijević, 2013, str. 3).

3. INTEGRACIJA PRINCIPA KVALITETA U KULTURU ORGANIZACIJE

Juran definiše kulturu kvaliteta kao „model ljudskih navika, vjerovanja i ponašanja u pogledu kvaliteta (Juran, 1993, str. 158). Kultura kvaliteta kao uži pojam značajan je faktor kulture organizacije i znači integraciju principa TQM-a (Total Quality Management) u kulturu organizacije. Principi menadžmenta kvalitetom prema ISO 9000:2015, t. 2.3 su: usredsređenost na korisnika; liderstvo; angažovanje ljudi;

procesni pristup; poboljšavanje; donošenje odluka na osnovu činjenica i menadžment međusobnim odnosima sa isporučiocima (partnerima).

U ishodištu sveukupnih napora u izgradnji i poboljšanju organizacione kulture je poslovna uspješnost. Jer, postupci i odluke zaposlenih direktno proizlaze iz pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova koji su sadržani u njihovim mentalnim šemama, a koji su nametnuti organizacionom kulturom. Kada se organizaciona kultura promijeni tada se mijenja ne samo svijest nego i ponašanje zaposlenih. Promjena stavova i vrijednosti prirodno vodi ka promjeni akcija i odluka koje ljudi preduzimaju. Upravo zbog čvrste sprege svijesti i ponašanja ljudi i potrebe da se u promjenama organizacione kulture promijeni i jedno i drugo, razlikujemo dvije strategije promjene. To su strategija indoktrinacije i strategija kognitivne disonance. Ovim strategijama se može dodati sistem regrutacije i selekcije ljudskih potencijala tako što se postavljaju jasni kriterijumi za izbor kandidata za posao, tako da prima ljude čije su lične vrijednosti i stavovi u većoj mjeri konzistentni sa ciljnim vrijednostima organizacione kulture (Janićijević, 2013, str. 510).

Uspostavljanje kulture kvaliteta uslovljava promjene, počev od poslovno-tehnoloških, pa organizacionih i sve do kulturnih, koje zadiru u suštinu opredjeljenja organizacije za postizanje kvaliteta procesa, proizvoda i usluga. Pristup koji omogućava put prema kulturi kvaliteta podrazumijeva (Juran, 1993, str. 161);

- Stvaranje i održavanje svijesti o kvalitetu,
- Vođstvo kvaliteta od strane menadžmenta,
- Oblikovanje posla, razvoj i ovlašćivanje zaposlenih,
- Uključivanje zaposlenih,
- Nagrađivanje uspjeha zaposlenih.

3.1. Stvaranje i održavanje svijesti o kvalitetu

Svijest zaposlenih predstavlja stanje informisanosti i znanja u vezi sa relevantnošću, važnošću i posljedicama onoga što rade, kao i doprinosa koji daju ostvarivanju ciljeva organizacije. Sve aktivnosti zaposlenih na neki način utiču na organizaciju a kvalitet rezultata zavisi od načina na koji ih shvataju oni koji ih obavljaju. Izgrađeni nivo svijesti zaposlenih u organizaciji je u direktnoj korelaciji sa njenim rezultatima.

Da bi se došlo do stvarnih promjena, koje inače sa sobom nosi sistem kvaliteta, neophodno je da zaposleni vjeruju da je to nužno i sa stanovišta održavanja i razvoja organizacije, uslov bez koga se ne može, u vremenu intenzivne tržišne konkurencije. S obzirom da implementacija sistema kvaliteta znači značajne promjene, kako po dubini, tako i po širini, to je neophodno da većina zaposlenih ima svijest o neophodnim promjenama, o značaju i rezultatima uspostavljanja kulture i sistema kvaliteta (Ubiparip, 2004, str. 104).

Svijest se razvija obrazovanjem i obukom. Početna tačka u stvaranju kulture kvaliteta je stvaranje i širenje informacija o stvarnom stanju kvaliteta. Naravno uz ove informacije menadžment treba da ističe prednosti koje se mogu očekivati od novog pristupa kvalitetu. "Održavanje svijesti o kvalitetu može podstaći brojne ideje i

moгућности. То укључује дневне информације о квалитету, питања о квалитету налазе се на сваком дневном реду састанака саопштења о квалитету кључних извршних тјела, састанака о квалитету у организацији, те подстицаји интереса” (нпр. писма од корисника) (Juran, 1993, стр.164). Свјест се постиже када особље разумије своје одговорности и како њихови поступци/радње доприносе остваривању циљева организације.

Према ISO 9001:2015, тачка 7.3. организација мора да обезбјеђује да особе које обављају посао којим организација управља имају свјест о:

- политичи квалитета;
- релевантним циљевима квалитета;
- свом доприносу ефикасности система менаџмента квалитетом, укључујући користи од побољшаних перформанси;
- могућим последицама неусаглашености са захтјевима система менаџмента квалитетом.

„Политика квалитета је skup правила по којима се одлучује и одређују акције везане за квалитет производа, квалитет рада, квалитет организовања, квалитет пословања, квалитет услуга и квалитет услова рада (Mitrović, 2004, стр. 37). То је документ којим руководство исказује своје одређење за квалитет на јасан и лако препознатљив начин. 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. „Текст политике квалитета треба јасно да дефинише основне интересе организације у вези са квалитетом, укаже на озбиљност, одговорност и нарочито обавезе руководства и организације према квалитету и систему квалитета организације (Ђивановић, 2004, стр. 104).

3.2. Voдство квалитета од стране менаџмента

„Концепт укупног квалитета не може да буде успјешно примјенjen ако га у потпуности не прихватају, не подржавају и не разумију водећи људи организације, заправо они људи чијим се стратешким одлукима и акцијима организација позиционира у будућности (Ubiparip, 2004, стр. 135). Да би укупан квалитет постао начин пословања, стил и понашање свих запослених неопходно је ангажовање и подршка водећих људи у организацији. Они треба да се посвете квалитету, одвоје вријеме и пружи подршку својим сарадницима у њиховом ангажовању на сложеним пословима имплементације савременог концепта квалитета.

Лидери постављају јасне циљеве, вриједности, моралне норме и культуру понашања, и личним примјером окупују људе да би све то остварили. „Израђивање заједничке визије мора се сгледати као централни елемент свакодневног рада вођа (Sengi, 2003, стр. 219). Када појединачне визије постану заједничке на нивоу организације, тада оне усмјеравају сву енергију особља и стварају заједнички идентитет међу различитим појединцима. Таква визија организације је визија квалитета у којој сво особље проналази своје мјесто и свој интерес у нjoj.

Принцип менаџмента квалитетом „лидерство“ према ISO 9000:2015, т.2.3 гласи „Лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и усмјеренја и креирају услове у којима се људи ангажују у остваривању циљева квалитета организације.“

Neke od osobina koje značajno doprinose sposobnosti pojedinaca da budu lideri su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet, društvenost (Northouse, 2008, str.14). Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži, jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer (Raković, 2006, str. 54). Dosljedna primjena principa “liderstvo” znači da se u organizaciji:

- komunicira o misiji, viziji, strategiji, politikama i procesima organizacije;
- kreiraju i održavaju zajedničke vrijednosti, korektnosti i etički modeli ponašanja na svim nivoima organizacije;
- uspostavlja kultura povjerenja i integriteta;
- podstiče posvećenost kvalitetu u cijeloj organizaciji;
- obezbjeđuje da lideri na svim nivoima predstavljaju pozitivan primjer ljudima u organizaciji;
- obezbjeđuju potrebni resursi, obuka i ovlašćenja ljudima, kako bi postupali sa krajnjom odgovornošću;
- inspiriše, podstiče i prepoznaje doprinos ljudi.

3.3. Oblikovanje posla, razvoj i ovlašćivanje zaposlenih

Sadržaj posla, lična odgovornost, odabir i obučavanje i ovlašćenje na odgovarajući način utiču na motivisanost zaposlenih. Neophodno je zaposlenima dati ovlaštenja i ohrabrivati samoinicijativu i samostalan razvoj. Isto tako, potrebno im je obezbijediti znanje o tome šta treba da rade, povratne informacije o rezultatima rada te način regulisanja njihova posla u slučaju propusta u ostvarivanju ciljeva (Juran, 1993, str. 167).

Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život zaposlenih ispunjenijim. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla. Zaposleni će biti motivisani samim poslom, ako:

- doživljavaju svoj rad kao nešto smisljeno i da je njihov posao važan;
- osjećaju ličnu odgovornost za uspješno obavljanje posla,
- su svjesni stvarnih rezultata tj. treba da znaju koliko dobro obavljaju svoj posao.

Cilj menadžmenta treba da je učiniti posao zanimljivim, izazovnim i raznolikim kako bi zaposleni koji ga obavljaju svojim učinkom, organizaciju u kojoj rade činili konkurentnom. Rotacija posla, proširivanje posla i obogaćivanje posla su tri metoda oblikovanja poslova usmjerena na povećanje raznovrsnosti radnih zadataka, kako bi se otklonila monotonija i dosada radeći na samo jednim poslovima.

Lična odgovornost. Jasni ciljevi kvaliteta za pojedince su važan podsticaj za pobuđivanje nadmoćnosti u kvalitetu (Juran, 1993, str. 171). Kako bi mogli doprinijeti ostvarivanju ciljeva kvaliteta zaposleni treba da su sa njima upoznati na odgovarajući način. Ciljevi kvaliteta su neophodni kao osnova za mjerenje performansi, određivanje zaposlenima nečega čemu će težiti, sprečavanje padova performansi i podsticanje rasta organizacije preko ostvarivanja postavljenih ciljeva i utvrđivanja novih, ambicioznijih. Bez ciljeva, bilo koji nivo performansi je zadovoljavajući. Ako

nema ciljeva kvaliteta nema ni poboljšavanja ni načina na koji se mjeri ono što je urađeno. “Kada planira da ostvari svoje ciljeve kvaliteta, organizacija mora da utvrdi: šta će da se uradi, koji resursi će biti potrebni, ko će biti odgovoran, kada će to da bude završeno, kako će se vrednovati rezultati (ISO 9001:2015, tačka 6.2.2).

Odabir i obuka. Organizacija može da postavlja kriterijume za odabir kandidata za posao, tako da prima ljude čije su lične vrijednosti i stavovi u većoj mjeri konzistentni sa ciljnim vrijednostima i stavovima kulture kvaliteta. “Cilj procesa selekcije (odabira) zaposlenih je pravilno spajanje ljudi sa poslom i organizacijom (Poljić 2009, str. 195). Proces selekcije završava se socijalizacijom novozaposlenih-upoznavanje primljenih kandidata sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i obezbjeđivanjem obuke na kandidata za posao koji će obavljati. Kontinuiranim profesionalnim obrazovanjem se usklađuje struktura osoblja sa tekućim i budućim potrebama, pospješuje ispoljavanje stvaralaštva, stvara osnova za afirmaciju ličnosti i razvoj zaposlenih u skladu sa njihovim vrijednostima i vrijednostima organizacije.

Delegiranje (ovlašćivanje) je aktivnost putem koje menadžeri prenose određene zadatke, ovlašćenja i odgovornost za njihovo obavljanje na zaposlene koji imaju odgovarajuće znanje i sposobnosti. Zato, za postizanje veće motivisanosti zaposlenih i jačanje kulture kvaliteta neophodno je i korisno je investiranje u značajan stepen delegiranja ovlašćenja i autoriteta donošenja odluka. Kada imaju određena ovlašćenja u organizaciji zaposleni će biti lojalniji, produktivniji i predaniji u obavljanju posla. Ovlašćivanje pomaže zaposlenim da poduzimaju akcije, ali i da preuzmu odgovornost za ostvarene rezultate, podstiče ih na ulaganje dodatne energije i veću predanost u radu, omogućavajući im da maksimalno afirmišu svoje znanje i kreativnost.

Povratne informacije o radu odnose se na saznanje zaposlenih o tome kako obavljaju svoje radne zadatke. Na osnovu njih zaposleni mogu da vide da li su rezultati njihovog rada u skladu sa očekivanim, bolji ili lošiji od njih. “Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: povećava motivaciju, podstiče samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pojašnjava očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć saradnicima, poučava o tome kako treba raditi i govori o tome da se rad prati i cijeni“ (Poljić, 2009, str. 517). Ako zaposleni ne dobijaju povratne informacije o obavljenom poslu, oni neće biti sigurni da li posao rade dobro, treba li tako da nastave, ili je možda potrebno nešto promijeniti. To može smanjiti njihovo samopouzdanje i demotivisati ih za posao.

3.4. Uključivanje zaposlenih

Ostvarivanje kulture kvaliteta u organizaciji je pitanje odnosa zaposlenih. Praksa je pokazala da individualno učešće zaposlenih u raznim područjima poslovanja značajno doprinosi poboljšanju organizacionih rezultata. Zato, menadžment treba da kreira okruženje i razvija takvu organizacionu kulturu koja podržava uključivanje zaposlenih u rješavanje problema, proces donošenja odluka, postavljanja ciljeva i kreiranja

promjena. Biti dobar rukovodilac znači znati kada i koje poslove prepustiti zaposlenima. To ne znači gubitak kontrole, niti stihijski pristup problemima. To znači uključivanje više ljudi i proširivanje prostora u kom se problem može analizirati, a zatim pristupiti osmišljavanju načina na koje se on može riješiti. Najzad, to znači i zajedničku odgovornost za bitne stvari, a jedna od najvažnijih je imati povjerenja u svoj tim, bez čega nema uspješnog rukovođenja, a samim tim ni poslovanja.

Osnovni oblici neposrednog učešća zaposlenih koji se mogu koristiti su: timski brifinzi, krugovi kvaliteta, informatori kompanije, istraživanje stavova, šeme sugestija, timski rad. Uključivanje zaposlenih značajno doprinosi poboljšanju organizacionih rezultata jer:

- zaposleni žele da budu uključeni i cijene inicijative učešća,
- inicijative učešća povećavaju posvećenost organizaciji,
- učešće čini da zaposleni lakše prihvataju promjene,
- učešće povećava nivo zadovoljstva poslom,
- učešće se povezuje sa manjom fluktuacijom zaposlenih (Torrington, Hall i Taylor, 2002, str. 487-488).

Uključivanjem zaposlenih, pruža im se mogućnost da predlažu nove ideje i konstruktivna rješenja problema, delegira se dio odgovornosti i ovlašćenja na njih, pokazuje im se, da organizacija u njih ima povjerenje. Mogućnost uključivanja im zapravo pruža mogućnost isticanja i sam osjećaj da menadžment sluša njihove ideje. Pored pozitivnog dejstva na motivaciju, rezultati uključivanja vidljivi su u: poboljšanju kvaliteta odluka, povećanju ukupne organizacione uspješnosti, povećanju lojalnosti zaposlenih i jačanju identifikacije zaposlenih s organizacijom i njenim ciljevima.

3.5. Nagrađivanje uspjeha zaposlenih

Dugoročno graditi stabilnu i fleksibilnu organizaciju, uz sve veći problem pronalazjenja adekvatnih i kvalitetnih kandidata za radne pozicije i, uz sve prisutniji trend na tržištu rada po kome organizacije pokušavaju da se na sve moguće načine predstavljaju kao najpoželjniji poslodavac u svojoj oblasti, nemoguće je bez adekvatnog sistema nagrađivanja. Ciljevi sistema nagrađivanja treba da su podudarni sa ciljevima organizacije. Jer način na koji su zaposleni nagrađeni utiče na kvalitet njihovog posla, njihov stav prema klijentima, spremnost na prilagodljivost i učenje novih vještina i predlaganje inovacija, posvećenost i lojalnost organizaciji. Dokle god smatraju da su adekvatno nagrađeni za uloženi trud i određeno ponašanje zaposleni će biti stimulisani da postižu određene rezultate.

Osnovno pitanje koje treba u tom kontekstu postaviti jeste: kakav sistem nagrađivanja treba uspostaviti kao podršku uspostavljanja kulture kvaliteta u organizaciji. Kultura kvaliteta implicira integralnu strategiju odnosno strategiju usredsređenosti a željeno ponašanje koje će se nagrađivati je produktivnost, efikasnost, uštede, istrajnost, poštovanje rokova, preciznost i slično, s jedne strane, i inicijativa, inovacije, autonomija, postignuće, spremnost na promjene, sklonost riziku i slično, s druge strane. Sistem nagrađivanja koji je konzistentan sa kulturom kvaliteta sadrži odmjeren

i osmišljen odnos (procenat) materijalnih u odnosu na nematerijalne nagrade, direktnih u odnosu na indirektnе zarade, zarada po osnovu performansi i zarada po osnovu posla i zarada po osnovu znanja, vještina i kompetencija u ukupnom sistemu zarada, fiksnih i varijabilnih zarada, kao i vrstu varijabilnih nagrada i njihovo učešće u ukupnim nagradama. Motivacioni cilj sistema nagrada jeste podsticanje zaposlenih da rade najbolje što mogu, da privlači i zadrži najkvalitetnije ljude, da se ostvaruje poslovna izvrsnost, podstiču kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurava ostvarivanje planiranih ciljeva, izgrađuju participativni odnosi unutar organizacije i eksterno.

ZAKLJUČAK

Kultura kvaliteta je osnovni izvor konkurentske prednosti i superiornih performansi jer je ona resurs: vrijedan, rijedak, težak za imitaciju i raširen po cijeloj organizaciji. Kultura sa jasno izraženim vrijednostima kvaliteta, koje članovi organizacije prihvataju i kojih se pridržavaju u svakodnevnom ponašanju, kreira jasan identitet te organizacije, sa kojim se njeni postojeći kao i potencijalni članovi mogu poistovjetiti. Uspostavljena kultura kvaliteta znači više uzajamnog povjerenja, poštovanja i saradnje što čini da se svaki posao brže, lakše i kvalitetnije obavlja. Time se kod zaposlenih stvara i širi osjećaj uspjehа, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visokog individualnog i organizacionog kvaliteta i uspjehа. Ponos i zadovoljstvo podstiču identifikaciju zaposlenih sa organizacijom i odanost njenim vrijednostima i ciljevima, a to znači motivaciju. Uspostavljanje sistema kvaliteta odnosno implementacija ukupnog kvaliteta znači krupne promjene organizacije, njene strukture, načina rada i ponašanja. Podrazumijeva konstituisanje novih stavova i novih vrijednosti u organizaciji, konstituisanje kulture u kojoj je ključna odrednica ponašanja kvalitet, na svakom radnom mjestu, nivou i dijelu organizacije. S obzirom na činjenicu da su vrijednosti dominantne, kao shvatanje, to kvalitet treba da postane ključna vrijednost kojoj teže organizacije, njeni menadžment i zaposleni kao i društvo kao cjelina. Izgradnja kulture kvaliteta dugotrajan je, složen i nikad završen proces. Njeno uspostavljanje zahtijeva povjerenje i uslovljava promjene, počev od poslovno-tehnoloških, pa organizacionih i sve do kulturnih, koje zadiru u suštinu opredjeljenja organizacije za postizanje kvaliteta procesа, proizvoda i usluga. Najvažnije dimenzije pristupa koji omogućava put prema kulturi kvaliteta su: stvaranje i održavanje svijesti o kvalitetu, vođstvo kvaliteta od strane menadžmenta, oblikovanje posla, razvoj i ovlašćivanje zaposlenih, uključivanje i nagrađivanje uspjehа zaposlenih. Od dominantnih vrijednosti zavisi prihvatanje konceptа kvaliteta i podrška procesima menadžmenta kvalitetom.

LITERATURA

- [1] Đivanović, A.N. (2004). *Sistem kvaliteta*. Niš: Ekonomski fakultet
- [2] Filipović, J., i Đurić, M. (2009). *Osnove kvaliteta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [3] Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.

- [4] Juran, J. M. (1993). *Planiranje i analiza kvaliteta*. Zagreb: MATE d.o.o.
- [5] Mitrović, Ž. (2004). *Osnove integralnog upravljanja kvalitetom*. Beograd: Institut za istraživanja u poljoprivredi.
- [6] Northouse, P. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: DATA STATUS
- [7] Poljić M. (2009). *Menadžment ljudskih potencijala*. Brčko: Ekonomski fakultet.
- [8] Raković, R. (2006). *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*. Beograd: Energoprojekt InGraf.
- [9] SRPS ISO 9001:2015. (2015). *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*. Beograd: Institut za standardizaciju Srbije.
- [10] Sengi, P. (2003). *Peta disciplina (Umeće i praksa organizacije koja uči)*. Novi Sad: Adžes MC.
- [11] Stephen P. Robbins i Mary C. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.
- [12] Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- [13] Ubiparip, R. (2004). *Organizacione pretpostavke sistema kvaliteta*. Beograd: Čigoja štampa.
- [14] Ušćumlić, D., i Jekić, C. (2018). *Menadžment kvalitetom*. Brčko: Ekonomski fakultet Brčko.

SUMMARY

The research focuses on building a culture of quality in the organization. Quality culture is defined as a model of human habits, beliefs and behaviors in terms of quality and is the essence of the culture of the organization. The actions and decisions of employees directly arise from the assumptions, values, norms and attitudes contained in their mental schemes, which are imposed by the culture of the organization. When organizational culture changes then not only the consciousness but also the behavior of employees changes. Changing attitudes and values naturally leads to changing actions and decisions that people take. In this context, the culture of quality as an essential part of the culture of the organization is an instrument of business performance management. Precisely because of the strong connection between people's awareness and behavior and the need to change both in the change of organizational culture, two strategies of building a culture of quality are available to the management. These are the strategy of indoctrination and the strategy of cognitive dissonance. In addition to these strategies, when recruiting and selecting human resources, clear criteria can be set for the selection of job candidates, so that the organization employs people whose personal values and attitudes are more consistent with the goals of quality culture. It can be said that establishing a culture of quality is a complex and never-ending process. Its successful management means a competitive advantage for the organization.