

NAČELA KVALITETA – OSNOVA BUDUĆEG MODERNOG POSLOVANJA ŽELEZNICA SRBIJE

Slobodan Ponočko, dipl. inž.
J. P. Železnice Srbije”

Tomislav Simić, dipl. inž.
J. P. Železnice Srbije”

Novi, revidirani niz standarda ISO 9000:2000 zasniva se na osam načela kvaliteta. Sama načela navedena su u standardu ISO 9000:2000 “Sistemi upravljanja kvalitetom – Osnovni pojmovi i rečnik” i ISO 9004 “Sistemi upravljanja kvalitetom - Uputstva za poboljšanja”. Načela predstavljaju siže dobre menadžerske prakse i znanja svetskih stručnjaka koji su učestvovali u radu tehničkog odbora ISO/TC 176 zaduženog za razvoj i održavanje standarda ISO 9000.

Ključne reči: kvalitet, načela kvaliteta, ISO 9000, železnica

UVOD

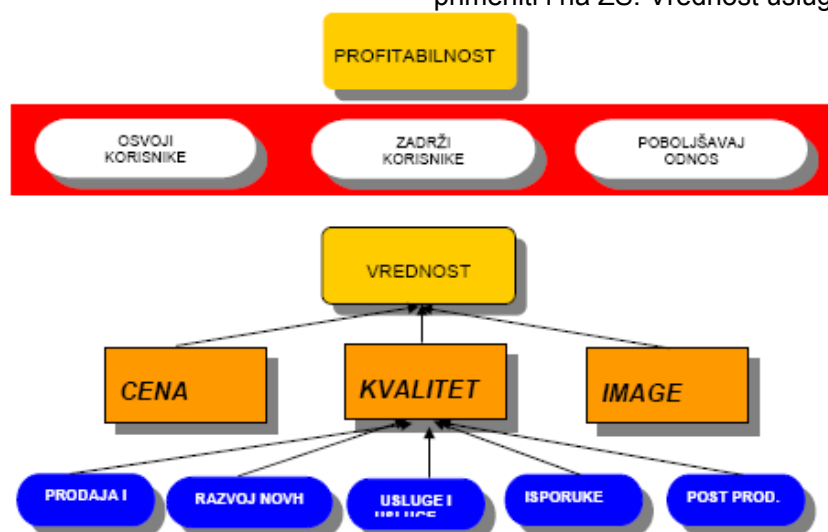
Načela kvaliteta predstavljaju temelj uspešnog vođenja firme i bilo bi važno da se s njim, bez obzira na ISO 9000, upoznaju svi koji su u poziciji upravljanja organizacijama. Bez primene ovih načela Železnice Srbije će definitivno izgubiti trku u sve žešćoj konkurentskoj borbi sa drumskim prevozom koji je u našoj zemlji već odavno u velikoj prednosti. Upravo zbog toga, ovde se načela upravljanja kvalitetom razmatraju više kao alat za rukovođenje preduzećem koje je pred velikom

transformacijom nego alat za upravljanje kvalitetom.

PRVO NAČELO: USMERENOST NA KORISNIKA

Organizacija zavisi od svojih korisnika i zbog toga mora razumeti njihove sadašnje i buduće potrebe, ispuniti njihove zahteve i nastojati da nadmaši njihova očekivanja.

Na slici 1 šematski je prikazan proces stvaranja kvalitetene usluge koja se apsolutno može primeniti i na ŽS. Vrednost usluge ostvaruje se



Slika 1. Shematski prikaz procesa stvaranja kvalitetne usluge

vrednost, niti će železnice osigurati profit. Naprotiv oni je mogu povući u provaliju iz koje nema povratka. O ovome posebno treba da vode računa oni delovi ŽS koji više neće uživati državne subvencije već će biti prepušteni otvorenom tržištu i bespoštednoj konkurenciji.

Preduzeća preživljavaju zbog toga što imaju kupce ili korisnike usluga koji žele da kupe njihove proizvode ili usluge. Često, međutim, preduzeća propuste da "provere" da li su njihovi korisnici zadovoljni ili ne s njihovim proizvodima i uslugama i šta još treba da preduzmu kako bi ih zadržali. Prema istraživanjima sprovedenim u SAD, pridobijanje novog kupca košta pet puta više nego zadržavanje postojećeg. Druga istraživanja pokazuju da povećanje povratka korisnika od samo pet posto povećava profitabilnost za čak 25 posto a u nekim slučajevima čak i do 85 posto. Mnoga slična istraživanja sprovedena u SAD i Evropi nedvosmisleno pokazuju da zadržavanjem korisnika povećavamo profit. Za navedenu tvrdnju postoji jednostavno obrazloženje: Korisnik koji obavi prvu kupovinu obično to čini za male iznose, kako bi testirao svoje zadovoljstvo dobavljačem. S pozitivnim iskustvom on će nastaviti i povećavati kupovine donoseći preduzeću kontinuirani prihod. Pored toga pokazalo se da firme koje kupci doživljavaju kao kvalitetne uvek mogu postići bolju cenu za svoje proizvode nego ostale prosečne firme.

Zadovoljan korisnik prevoznih usluga će:

- ponovo prevoziti svoje proizvode železnicom;
- platiti i neku drugi dodatnu uslugu;
- posvećivati manju pažnju konkurenciji (druški ili neki drugi prevoz);
- preneće drugima potencijalnim korisnicima svoja pozitivna iskustva.

Japanski poslovni ljudi imaju poznatu izreku: Nije dovoljno zadovoljiti kupca - njega treba oduševiti. Na taj način se osigurava najbolja moguća reklama za uslugu. S obzirom na sadašnje stanje ŽS bili bismo prezadovoljni ako bi u bilo kom javnom ili elektronskom mediju bio prezentiran makar zadovoljan korisnik naše usluge. Istraživanja su pokazala da zadovoljan korisnik svoje zadovoljstvo prenese najmanje trojici potencijalnih novih korisnika, dok nezadovoljan korisnik svoje nezadovoljstvo prenese na najmanje jedanaest potencijalnih novih korisnika. Pri tome je posebno važno imati na umu da se samo dva do pet posto korisnika žali na kvalitet usluge ili usluga, dok

ostali jednostavno pređu konkurenciji. Izračunato je da 68 posto korisnika ili korisnika usluga koji nas napuste čine to pre svega zbog indiferentnog odnosa ili pristupa od strane prodavaca robe/usluga.

General Electric je na temelju sprovedenih istraživanja zaključio da usmena predaja utisaka o kvalitetu njegovih proizvoda ima dva puta veći uticaj na odluku o kupovini nego poruke kojim nas zasipaju propagandne agencije.

Ako razmotrimo gore navedene primere onda moramo najozbiljnije shvatiti važnost poznavanja mišljenja korisnika o kvalitetu naših usluga. Moglo bi se bez ustezanja reći da su korisnici usluga ŽS najbolji i najpouzdaniji izvor informacija. Ne postoji zamena za usmenu komunikaciju. Ako otvorimo naše komunikacione linije kupcima osposobićemo se da pravilno planiramo i usmerimo svoje resurse kao i da donosemo prave odluke o svim važnijim poslovnim događajima u kompaniji. Svaka kompanija koja danas želi ozbiljan pristup kvalitetu mora razviti vlastiti sistemski pristup odnosu prema korisniku svojih usluga za što su osnovni preduslovi motivisano i obrazovano osoblje kao primereni alati koji će pomoći da sistem efikasno deluje. Navešćemo samo neke:

- sistemski način obrade i rešavanja reklamacija korisnika prevoza;
- merenje zadovoljstva korisnika prevoza uz pokretanje korektivnih akcija;
- prikupljanje podataka o učinjenom, njihovoj analizi i korekciji;
- poređenje sa najboljima (rečni, drumski, ...);
- praćenje ponašanja korisnika prevoza;
- komunikacija sa korisnicima prevoza.

Primena ovog načela moguća je u sledećim aktivnostima:

- istraživanje tržišta i razumevanje potreba i očekivanja korisnika prevoza;
- povezivanje ciljeva ŽS sa potrebama i očekivanjima korisnika prevoza;
- merenje zadovoljstva korisnika prevoza preduzimanje potrebnih aktivnosti na poboljšanje;
- stalno balansiranje između potrebe zadovoljavanja korisnika prevoza i ostalih interesnih grupa.

DRUGO NAČELO: VOĐENJE

Vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i smera organizacije. Oni treba da kreiraju i održavaju unutrašnje okruženje u kojem ljudi postaju potpuno uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije.

Upravljanje organizacijom u modernom tržišnom okruženju, uz klasična znanja ekonomije i marketinga, zahteva nove, dodatne veštine. Jedna od neizbežnih i nužnih svakako je vođenje. Upravo nedostatak novih upravljačkih veština predstavlja glavnu kočnicu prodora srpskih preuzeća, a sa njima i železnice na evropska tržišta kao i na tržišta okolnih zemalja. Danas više ne vrede veštine i znanja koja su "srednjovječni" srpski "direktori" stekli na našim fakultetima, čiji su programi, nažalost, ostali gotovo isti kao pred tridesetak godina. Sada je došlo vreme da se plati cena za godine ležernog direktorovanja u senci politike i podrške političkih struktura, bez ikakve odgovornosti za preduzeće i njene zaposlene i "društveni kapital" uloženi u nju. Nije zbog toga ni čudo što ulaganje u osposobljavanje i obrazovanje menadžera, koje je u modernim društvima preduslov napredovanja, kod nas (uz časne izuzetke) ostaje na najnižem mogućem nivou. Na Železnicama Srbije niko još glasno nije niti razmišljao o tome. I ono malo ljudi koji su u poslednje vreme godine stekli neka znanja na fakultetima sa menadžerskim smerovima izvrgavaju se ruglu i potcenjivanju i to ponajviše od ljudi koji su fakultetska znanja stekli pre više od dvadeset godina. Naši direktori jednostavno smatraju da oni ne treba više ništa da uče, ali da situacija bude još tragičnija, ne omogućavaju ni drugima da steknu nova znanja niti ih kad to rade u sopstvenoj režiji u tome na bilo koji način stimulišu ili podržavaju.

Što je to u stvari vođenje i kako se manifestuje u nekoj organizaciji?

Vođenje predstavlja način delovanja najvišeg rukovodstva kompanije kojim se osigurava ostvarivanje svih ostalih načela kvaliteta ali i uspešno zadovoljavanje svih interesnih grupa uključujući najpre korisnike usluga ŽS, vlasnike, zaposlene, dobavljače, lokalnu zajednicu i društvo u celini. Vođenje se ostvaruje "mekim" metodama, otvorenim dijalogom na svim nivoima organizacije, nastojanjem sprečavanja nerazumevanja u komunikaciji između raznih nivoa. Uopšte se može reći da vođenje unutar organizacije uspostavlja novi način komunikacije koji težište svih aktivnosti prebacuje na

procesu i uspostavljanje klime poverenja, poštenog odnosa, odgovornosti za vlastitu sudbinu, uz uvažavanje etičkih standarda, deljenje odgovornosti i novostvorene vrednosti zavisno od doprinosa zajedničkom cilju i uključivanje zaposlenih ali i svih drugih interesnih grupa u procese donošenja odluka.

Vođenje (leadership)	Upravljanje (management)
VIZIJA	POLITIKA
ZAJEDNIČKE VREDNOSTI	PROCEDURE
PROMENE OBRAZACA PONAŠANJA	PROCESI
EFIKASNOST	SPOSOBNOST
„MEKI PRISTUP“ OD VRHA	„TVRDI PRISTUP“ OD DNA

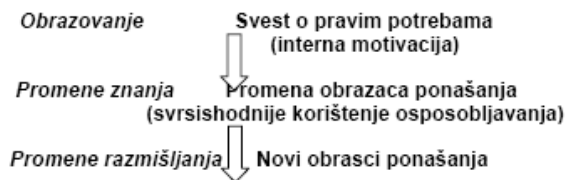
TREĆE NAČELO: UKLJUČENOST LJUDI

Ljudi na svim nivoima su osnovna vrednost čije puno uključivanje omogućava korišćenje njihovih sposobnosti za dobrobit organizacije.

Nije potrebna posebna analiza da bi se ustanovilo kako je primena ovog načela moguća jedino uz primenu prethodnog, koje stvara pretpostavke i okruženje u kojem potencijal ljudi dolazi do punog izražaja na dobrobit organizacije. Ovo načelo može u našim uslovima izgledati utopistički i neizvodivo, ali postepeno uvođenje modernog menadžmenta, posebno u preduzećima sa definisanom vlasničkom strukturom, oslobađa mogućnosti samo-ispunjenja svih zaposlenih kroz doprinos na svom radnom mestu, nove ideje, nove odnose u kolektivu i (ne manje važno) kroz valorizovanje tog doprinosa (ne samo u materijalnom smislu). Ako se samo delimično bez dublje analize sagleda obrazovna struktura zaposlenih u ŽS može se zaključiti da je oko 1000 više i visko obrazovanih ljudi veliki potencijal sigurno nedovoljno iskorišćen. Istraživanja pokazuju da motivisanost zaposlenih nije moguće dugoročno zadržati samo finansijskim nagrađivanjem ili vrednovanjem. Zadovoljstvo radnom okolinom, uslovi rada, mogućnost napredovanja, osećaj sigurnosti i slobode izražavanja ideja, ali i njihovog ozbiljnog razmatranja, smatraju se isto tako važnim ako ne i važnijim činiocem motivisanosti zaposlenih. Na našu žalost kako je ŽS tek u fazi transformacije iz javnog preduzeća politika i koalicioni sporazumi na nivou vlade imenuju najviše rukovodstvo na strateškom nivou pa delimično i na taktičkom ne vodeći dovoljno računa o ostalim faktorima za uspešno poslovanje jedne tako važne kompanije. Zadovoljstva radnom okolinom uslovima rada i ostalim važnim činiocima mogli bi se pozabaviti kao posebnom temom. Za nju je po mom

uverenju rano. Primenom načela o uključenosti ljudi moguće je ostvariti značajne prednosti kao što su:

- razumevanje uloge i važnosti svakog pojedinca za ukupni uspeh organizacije;
- procena aktivnosti pojedinaca s njihovim vlastitim ciljevima;
- nastojanje zaposlenih u prezentovanju svojih sposobnosti znanja i iskustava;
- uspešnije rešavanje problema na svim nivoima.



Jedini način punog uključivanja ljudi u sistemu kakav je ŽS je promena načina razmišljanja. A način razmišljanja menja se obrazovanjem. Upravo zbog toga primena ovog načela je nužna pri planiranju osposobljavanja i unutrašnje komunikacije.

ČETVRTO NAČELO: PROCESNI PRISTUP

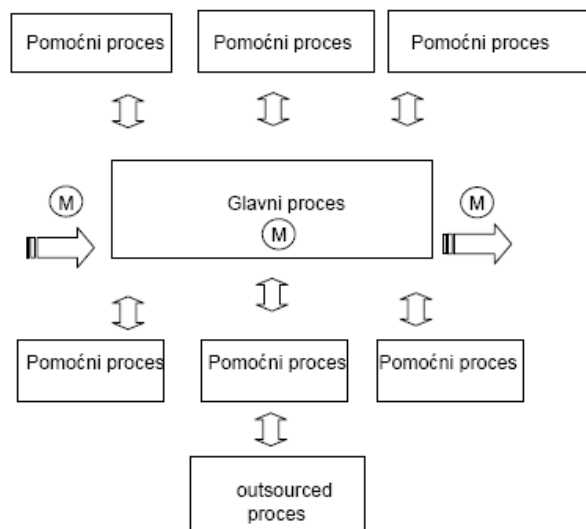
Željeni rezultati ostvaruju se puno efikasnije ako se resursima i aktivnostima upravlja kao procesima.

Procesni pristup (slika 2) upravljanju omogućava pre svega bolje razumevanje potreba i očekivanja korisnika železničkih usluga ali i ispunjenje njegovih zahteva. Naime klasični, organizacioni pristup koji, na žalost, još uvek prevladava u našim organizacijama, a na ŽS posebno stvara previše nepotrebnih barijera i stepenica u donošenju odluka i realizaciji usluge ili sprovođenju bilo kog procesa. Setimo se samo koliko je vremena potrebno za rešavanje i najjednostavnijih problema ili obavljanja određenih jednostavnih aktivnosti (na primer nabavku recimo jednog bočnog stakla lokomotive serije 461) Lokomotiva ostala van saobraćaja više od mesec dana. Cena bočnog stakla oko 1600 dinara. Bez komentara. Čvrsta, visoka hijerarhijska piramida osnovna je prepreka modernom upravljanju u organizaciji. Preveliki broj stepenica u procesu donošenja odluka, pa i onih najjednostavnijih, prouzrokuje tromost sistema, gubitak motivacije, neefikasnost i gubljenje položaja na tržištu. Prednost koju donosi primena procesnog pristupa upravljanju upravo je u razbijanju ustaljene

trome birokratske hijerarhije u organizacijama, što značajno doprinosi smanjenju troškova i povećanju efikasnosti resursa i procesa. Ona takođe doprinosi jasnijoj raspodeli odgovornosti kroz "vlasništvo nad procesima" i prepoznavanje procesa koji ne stvaraju nove vrednosti. Procesni pristup olakšava pojedincima prepoznavanje njihove uloge u organizaciji, omogućava merenje njihovog doprinosa i snažnije podstiče motivaciju. Najvažnija korist od procesnog pristupa ostvaruje se upravo eliminisanjem uskih grla koja se obično nalaze na mestima spajanja dva ili više procesa. Procesni pristup zahteva od kontrole sistema kvaliteta značajno drugačiji pristup, čime se stvaraju pretpostavke da interni ali i eksterni auditi od dosadnog, birokratski-orijentiranog procesa prerastu u efikasan alat za stalno poboljšavanje sistema kvaliteta.

Prepoznavanje vlasništva nad procesima trebalo bi da podstakne budžetski pristup planiranju sredstava što bi značajno povećalo efikasnost i smanjilo troškove poslovanja u celini.

Procesni pristup uvodi „red“ u organizaciju, dodeljujući najznačajniju ulogu glavnim procesima uz primereno pozicioniranje funkcija koje predstavljaju sekundarne procese, koji postaju servis glavnim procesima, a ne "razlog njihovog postojanja" što je slučaj u mnogim našim preduzećima pa i Železnicama Srbije



Slika 2. Mapa procesa

PETO NAČELO: SISTEMSKI PRISTUP UPRAVLJANJU

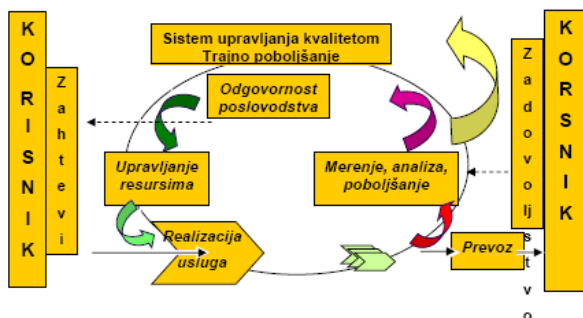
Prepoznavanje, razumevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom povećava efikasnost i delotvornost organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva.

Primena ovog načela vodi do strukturisanja sistema upravljanja koji će efikasnije i delotvornije osigurati ostvarenje ciljeva organizacije. Sve rasprave o problemima sistema dovele su do zaključka da problemi u upravljanju nastaju na spojevima pojedinih procesa. Prepoznavanje tih veza i efikasno upravljanje njima, uz jasno definisanje granica procesa osigurava efikasnije delovanje organizacije i omogućava primenu načela stalnog poboljšavanja.

ŠESTO NAČELO: STALNO POBOLJŠAVANJE

Stalno poboljšavanje svih performansi organizacije treba da bude trajni cilj.

Glavni nedostatak ISO 9000 iz 1994. godine odnosi se upravo na nedostatak mehanizama za trajno poboljšavanje sistema. Naravno da bi se o ovoj teoriji mogle voditi rasprave, prihvat ćemo činjenicu da se nova revizija zasniva na stalnom poboljšavanju sistema upravljanja kvalitetom (slika 3).



Slika 3. Stalno poboljšavanje sistema kvalitetom

Stalno poboljšavanje treba da proizlazi iz primene do sada nabrojanih načela i efikasnog korišćenja alata koji se nam bili na raspolaganju i u prethodnoj verziji standarada (audit, ocena od strane menadžmenta, korektivne i preventivne radnje). Da stalno poboljšavanje sistema ne bi ostala samo lepa fraza, potrebno je pre svega produktivno i sistematski primenjivati navedene alate. Audit ne sme postati dosadni, rutinski pregled dokumenata već pronalaženjem niza nedostataka kontinuirano podsticati na razmišljanje "kako stvari učiniti boljim".

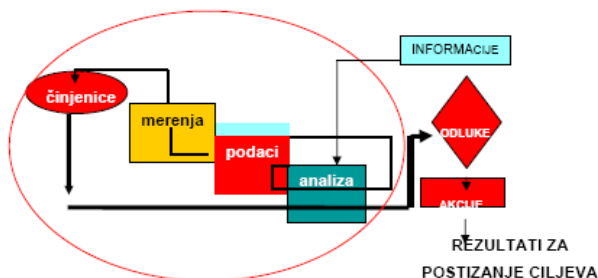
Svi koji su radili na sertifikacijama sistema složiće se s konstatacijom da su preventivne radnje do sada primenjivane više kao zadovoljenje forme nego kao mogućnost sprečavanja nastanka štete i stalnog poboljšavanja sistema. Usmerenost na korisnika prevoza i potreba ocene njegovog zadovoljstva svakako će u pravim tržišnim uslovima podstaći i proces stalnog poboljšavanja na ŽS.

SEDMO NAČELO: DONOŠENJE ODLUKA ZASNOVANIH NA ČINJENICAMA

Efikasne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija.

Ovim načelom ispravlja se veliki nedostatak prethodne verzije standarada koja se vrlo neobavezujuće odnosila prema primeni statističkih metoda. Koristeći tako "labav" zahtev većina korisnika standarada jednostavno je izbegavala ozbiljniji pristup analiziranju podataka i informacija. Uostalom sistem kvaliteta ne funkcioniše dok ne postoje objektivni dokazi njegove efikasnosti. Takve objektivne dokaze moguće je uopšte a posebno u sistemu kakav je ŽS, dobiti jedino valjanom primenom statističkih alata. Nepostojanje takvih dokaza često je bio paravan za formalizam u primeni uvedenih sistema upravljanja kvalitetom u nekim drugim preduzećima ali i rastuće nezadovoljstvo menadžmenta rezultatima sistema (koje su često prikrivali kako bi opravdali uloženi novac i vreme u njegovu implementaciju).

Strah od statistike često je potenciran nesigurnošću i nepoverenjem u implementirani sistem kvaliteta (kao posledica nepoznavanja njegove suštine). Statistikom se mogu verifikovati vrednosti i ispravnost ranije donesenih odluka, što mnogi (često i bezrazložno) žele izbeći.

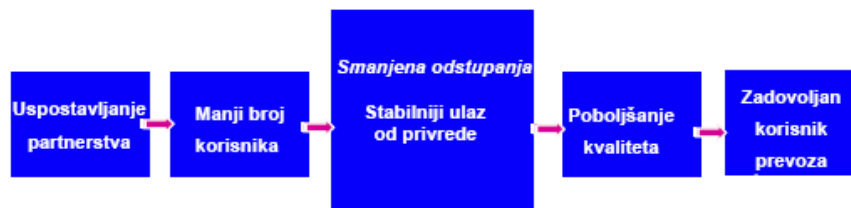


Slika 4. Proces donošenja odluka zasnovan na činjenicama

Čvrstim zahtevom za prikupljanje i analizu podataka radi dokazivanja ispravnosti i efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom i procene

moćnosti za trajna poboljšanja, napravljen je značajan iskorak u promeni načina donošenja odluka (slika 4). Često smo u prošlosti bili svedoci donošenja odluka zasnovanim na intuiciji, mišljenja i autoritarnog stava, bez ikakvih stvarnih činjeničnih pokazatelja. Nažalost ovaj način i danas je na ŽS glavni. Moderne ekonomije to jednostavno ne tolerišu.

OSMO NAČELO: OBOSTRANO KORISTAN ODNOS SA KORISNICIMA USLUGA



Slika 5. Obostrano koristan odnos sa korisnicima usluga

ZAKLJUČAK

Načela sistema kvaliteta temelj je modernog menadžmenta i svako od njih primenljivo je i za ŽS bez obzira na to kako železnice budu ustrojene. Njihova primena daje mogućnost opstanka u sve zaoštrenijoj tržišnoj utakmici i zbog toga bi ih što pre trebalo usvojiti i početi sa njihovom primenom. Bila bi velika šteta da se prilikom uvođenja sistema kvaliteta koji je neminovan propusti prilika za upoznavanje i primenu navedenih načela isključivo zbog toga što nisu eksplicito navedena u standardima ISO 9001. Naime većina noviteta u reviziji 2000. godine, postojala je (kao smernica) i u ranijim verzijama standarda ISO 9000, ali se zbog loše navike ili neznanja (ili nečeg trećeg) smernice nisu čitale. Ovog puta trebalo bi ih pažljivije pročitati.

LITERATURA:

- /1/ P. B. Crosby, Let s talk quality, McGraw-Hill, New York, 1989.
- /2/ JUS ISO 9000
- /3/ D. A. Garvin, A. March, DON Executive Steering Group guidance on Total Quality Leadership; Department of the Navy, Washington, DC, 1986.
- /4/ Bunjevac Željko – Načela kvaliteta osnova modernog menagementa
- /5/ ISO/IEC 17799-1:2000 Information technology – Code of practice for information security management

Obostrano koristan odnos sa korisnicima usluga (slika 5) povećava mogućnost obe strane za stvaranje vrednosti.

Uspostavljanje takvih odnosa koji balansiraju dugoročne i kratkoročne interese obe strane (ŽS – privreda, putnici) stvara poverenje i partnerski nastup, koji obema stranama olakšava planiranje, zajednički nastup i opstanak, optimizaciju troškova i resursa. "Partnersip" podstiče stalno poboljšavanje kvaliteta usluga i proizvoda.

- /6/ Systems Security Engineering Capability Maturity Model, Model Description Document, V. 2.0, Caranegive Mellon University (1999.)
- /7/ <http://www.see-cmm.org>
- /8/ Brian L. Joiner, Peter R. Scholtes, Total Quality Leadership vs. Management by Results, TQM BBS, 1999.
- /9/ J. Gerald Suarez Tqlo, Three Experts on Quality Management, Publication No. 92-02, Department of the Navy by: Office of the Under Secretary of the Navy, 1992.

QUALITY PRINCIPLES - FRAMEWORK FOR THE MODERN BUSINESS APPROACH IN SERBIAN RAILWAYS

New, revised standard series ISO 9000:2000 is based on eight quality principles. Principles, themselves, are given in ISO 9000:2000 standard "Quality management system - Fundamentals and vocabulary" and ISO 9004 "Quality management system - Guidelines for performance improvement". Quality principles represents abridgement of management practice and world experts knowledge who participate in technical committee ISO/TC 176 in charge for development and maintaining the ISO 9000 standard.

Key words: quality, quality principles, ISO 9000, railways