



## OBUKA I OSPOSOBLJAVANJE U FUNKCIJI INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA

### TRAINING AND EDUCATION IN THE FUNCTION OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

Milan J. Perović<sup>1)</sup>

***Apstrakt:** Obuka i osposobljavanje su važan zahtjev međunarodnih standarda serije ISO 9000, ali i drugih standarda menadžmenta, zaštite životne sredine ISO 14000 i bezbjednosti zaposlenih na radu ISO 18000, kao i drugi standardi menadžmenta.*

*U ovom radu se ukazuje na značaj obuke i osposobljavanja u uspostavljanju integrisanog sistema menadžmenta. Pored toga u radu se potencira povezanost obuke i osposobljavanja i zahtjeva stalna poboljšavanja.*

*Takođe, u ovom radu se posebno ukazuje na ulogu menadžmenta u procesima obučavanja i osposobljavanja svih zaposlenih pa i svih članova rukovodstva. Od rukovodstva zavisi obučavanje zaposlenih, a od obučavanja zavisi poboljšavanje procesa, a od poboljšavanja zavisi opstanak organizacije.*

#### 1. UVOD

Jedna od osnovnih karakteristika sadašnjeg vremena su stalne promjene u svim oblastima života, posebno u privrednom. Promjene su uslov opstanka, uklapanja u internacionalne tokove i glavna odlika razvoja. Promjene treba da budu stalne, brojne, u svim segmentima organizacije i treba da budu brže.

Zajedničko obelježje svih promjena u organizaciji je okretanje prema tržištu, uspostavljanje fleksibilne organizacije i tehnologije, uz sistemski pristup rešavanja problema i motivaciju. Jedan od osam principa sistema menadžmenta kvalitetom [QMS] odnosi se na stalna poboljšavanja ili u duhu ove teme stalne promjene. Stalna poboljšavanja su stil i način upravljanja procesom na svim nivoima i od svih zaposlenih. Ovaj princip jasno povezuje promjene i kvalitet, a preko masovnog uključivanja, povezuje zaposlene i obučavanje.

Kvalitet predstavlja organizaciono učenje korisnikovih želja i načina za njihovu implementaciju. To se razlikuje od učenja uopšte i predstavlja specifičnu vrstu učenja.

Američki naučnik **Dejvid Garvin** sa Harvarda, kao razlog zašto je kvalitet uspješno razvijen u Japanu, navodi, da su japanci pristupili kvalitetu kao konceptu i organizacionom učenju o zahtjevima korisnika, nezavisno od toga da li je korisnik mogao da ih izrazi ili ne. Iz ovog pristupa proizašla je jedna od najboljih definicija kvaliteta:

***Kvalitet je sposobnost organizacije da uči i implementira korisnikove želje.***

Sposobnost ili kapacitet, o čemu se ovdje govori, čini sposobnost svih zaposlenih koji usklađeno djeluju na implementaciji sredstava i metoda za ispunjenje korisnikovih želja. Sposobnost i učenje zaposlenih mogu pokrenuti samo neposredni rukovodioci, a teza da to mogu pokrenuti neki faktori izvan organizacije, pogrešna je. Vrhovno rukovodstvo pokreće neposredne rukovodioce na stalne obuke, kao i na poboljšavanja i promjene načina rada i stila. Da bi ovakav pristup uspio potrebno je da glavno rukovodstvo firme permanentno uči, da se obučava i osposobljava.

Pored promjena, druga bitna karakteristika ovog vremena je da je ovo vrijeme usluga. Usluge u razvijenim zemljama već čine preko 60% ukupnog prihoda, a broj zaposlenih je prešao 70%. Za ovu temu su ovi trendovi posebno bitni, jer su usluge i njeni atributi: pouzdanost, odgovornost, kompetentnost, ljubaznost, komunikativnost, maniri,... u velikoj mjeri zavisni od obuke i osposobljavanja davaoca, ali i primaoca usluga.

Opšti trend u Evropi je kretanje prema društvu znanja. To je znanje koje se stiče redovnim obrazovanjem i kroz permanentno učenje i osposobljavanje. Očekuje se da najrazvijenije zemlje EU već za nekoliko godina (2010.g.) postanu društva znanja.

Znanje je faktor koji generiše brze promjene. Promjene su uslov opstanka, pa se može izvesti zaključak da je učenje i osposobljavanje uslov

opstanka. Iz svih tih razloga savremeni sistemi menadžmenta su orjentisani na promjenama, znanju i stalnom učenju.

Na promjenama, znanju i stalnoj obuci zasnovan je sistem menadžmenta kvalitetom [QMS], a na tom temelju su generisani i ostali sistemi menadžmenta, odnosno integrisani sistemi menadžmenta.

## 2. PROCES PERMANENTNOG UČENJA JE OKOSNICA INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA

Međunarodni standardi serije ISO 9000 problematiku učenja i obuke, kao elemenata unapređenja upravljanja kvalitetom i kao pristup uključivanja zaposlenih, direktno i indirektno definišu kroz više zahtjeva. *Organizacija mora da: „definiše potrebnu osposobljenost zaposlenih koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet i da obezbijedi obuku...“* ISO 9001, tačka 6.2.

Princip 3 sistema menadžmenta životnom sredinom [EMS], takođe, govori o liderstvu, timskom radu i o stalnom učenju. *Organizacija treba da identifikuje potrebu za stručnim osposobljavanjem. Ona mora da zahtijeva da zaposleni čiji rad može da izazove značajan uticaj na životnu sredinu stekne odgovarajuću stručnu osposobljenost.* Slične obaveze propisuju i drugi sistemi menadžmenta (sistem menadžmenta bezbjednošću zaposlenih sistem menadžmenta bezbjednošću informacijama ISO 27000,...).

Obuka i osposobljavanje je zajednički imenitelj svih sistema menadžmenta pa predstavlja važnu okosnicu integrisanog sistema menadžmenta [IMS].

Svi ovi zahtjevi se odnose na utvrđivanje potreba za osposobljavanjem i obezbjeđenje obuke svih zaposlenih, na izvršavanju aktivnosti koje utiču na kvalitet. Potrebu za osposobljavanjem i usavršavanjem kadrova treba utvrditi, dokumentovati kao i definisati metode za sprovođenje tog obučavanja. Pažnja se mora usmjeriti na osposobljavanje kadrova na svim nivoima unutar organizacije. Naročitu pažnju treba posvetiti izboru novih kadrova i njihovom osposobljavanju pri raspoređivanju na nove zadatke.

Iskustva, domaća i strana, pokazuju da nema uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom bez adekvatnog osposobljavanja zaposlenih za taj sistem. Pošto sistem menadžmenta kvalitetom zahtijeva *masovno uključivanje zaposlenih*, onda je potrebno i *masovno osposobljavanje za kvalitet*.

Masovno osposobljavanje za kvalitet zaposlenih podrazumijeva osposobljavanje, prije svega vrhovnog rukovodstva organizacije, ostalih rukovodilaca pa onda i ostalih zaposlenih.

***Osposobljavanjem izvršnog rukovodstva*** postiže se njegovo shvatanje značaja sistema menadžmenta kvalitetom, postupaka i sredstava neophodnih za njegovo sudjelovanje u funkcionisanju tog sistema. Izvršno rukovodstvo mora razumjeti postojeće kriterijume za ocjenjivanje efikasnosti sistema.

Osposobljavanje mora obuhvatiti sve zaposlene radi povećavanja njegovog doprinosa uspjehu sistema menadžmenta kvalitetom. Osposobljavanje se ne ograničava samo na kadrove koji su neposredno vezani za kvalitet nego obuhvata i druge organizacione jedinice, kao što su marketing, nabavka, prodaja i.... Naročitu pažnju treba posvetiti osposobljavanju kadrova za rad sa statističkim metodama, kao što su proučavanje sposobnosti procesa, statističko uzorkovanje, prikupljanje i analiza podataka, identifikacija problema, analiza problema i korektivne mere.

Kompanija treba da bude organizovana tako da zaposleni budu na brz i efikasan način informisani o tehnološkim promjenama, primjeni novih metoda i načinima kako se spoznaje korisnikova želja. Učenje kako saznati šta je korisnikova želja (*iskazana i neiskazana*), podrazumijeva učenje kako prilagoditi organizaciju ispunjenju tih želja.

Sve ovo upućuje na kompleksnu problematiku obuke, koju ne zadovoljavaju više povremeni kursevi. Obuka je kompleksan zadatak koji treba sistematično i znalački isplanirati i u okviru koje treba odrediti količine novih znanja i obim učenja. Uspjeh se postiže ako se obučeni menadžeri da podrže proces učenja tako što ga iniciraju, pomažu, sponzorišu, omogućavaju i što se i sami obučavaju. To je nova uloga menadžera. Menadžeri, takođe, organizuju mjerenje i analizu rezultata obučavanja, kao i uticaj obuke i osposobljavanja na efekte poboljšavanja.

Za uspješno uspostavljanje i unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom u preduzećima i ustanovama rukovodioci treba da budu obučeni da prihvate kvalitet, postanu sponzori kvaliteta i aktivni sudionici u procesu uvođenja i unapređenja sistema menadžmenta kvalitetom.

**Obuku** rukovodioca iz oblasti sistema menadžmenta kvalitetom treba organizovati radi diseminacije znanja i ohrabrenja za praktičnu primjenu savremenih metoda i novih ideja o kvalitetu.

***Ima stvari koje nećeš uraditi dok ih ne naučiš, ali ima i takvih koje nećeš naučiti dok ih ne uradiš.***

*Armenska poslovice*

Za izgradnju i implementaciju međunarodnih standarda koji se odnose na menadžment kvalitetom, zaštitu životne sredine, bezbjednost zaposlenih,... neophodno je da rukovodeći i

ekspertski personal raspolaže raznovrsnim i multidisciplinarnim znanjima – onakvim kako to zahtijeva upravljačko - organizacijski sistem kakav je koncept integrisanog sistema menadžmenta. Ovo traži potpuno novi pristup obuci i osposobljavanju. To je obuka i osposobljavanje kao radni zadatak, kao obaveza koja se sprovodi i čije se sprovođenje kontroliše. Postojeći način obuke slanja pojedinaca na kurseve nije primjeren unapređenju sistema kvaliteta.

*Obučeni pojedinac u neobučenoj sredini ne daje očekivane rezultate.* Obuku treba organizovati za grupe, gde se na zajedničkim raspravama svi upoznaju sa novinama u organizaciji, metodama i postupcima. U praksi je potpuno utemeljen iskaz da: *kvalitet nikada neće biti na višem nivou od osposobljenosti zaposlenih koji treba da ga ostvare.*

Obuka za kvalitet se mora odnositi na inovaciju znanja iz svih oblasti koje tangiraju preduzeće. Novi program, novo tržište, novi proizvodi, novi dobavljači, nove tehnologije ili novi načini finansiranja traže obuku zaposlenih. Programi obuke su usklaneni sa procesom unapređenja sistema menadžmenta kvalitetom, dokumentovani su i verifikovani.

Cilj je da se zaposleni osposobe, da imaju znanja i vještine što zajedno sa iskustvom treba da omogućiti ispunjenje zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika, kao i da imaju svijest o posledicama koje nastaju za organizaciju, zaposlene i pojedince ako se ne ispune.

Važna relacija postoji između znanja, istraživanja, osposobljavanja i obučavanja. Ta važna relacija se odnosi kako na IMS, tako i na poslovnu izvrsnost i TQM. To je posebna tema, a ovdje se samo naznačava.

Značaj znanja, osposobljavanja i obučavanja ističu promotori kvaliteta i TQM-a (Juran, Crosby, Deming i Feigebaum). Posebno je značaj znanja i obučavanja isticao E. W. Deming, vjerovatno inspirisan rezultatima koji su na tom planu postignuti u Japanu.

Treba istaći da svaki od dvadeset četiri pristupa TQM-u ističe znanje i obučavanje u prvi plan. Pored obuke za kvalitet ili za upravljanje zaštitom životne sredine ukazuju se potrebe za znanjem o korisnicima (njihovim željama), o konkurenciji (njihovim mogućnostima), o tehnologijama (opasnostima od njih, ali i

mogućnostima), o metodama i tehnikama. Obukama i osposobljavanjem treba da omogućiti bolje razumijevanje procesa kojima se upravlja.

Obuka i osposobljavanje zaposlenih kao pojedinaca, kao timova i kao ukupne organizacije je put ka organizaciji koja uči.

Organizacija koja uči je zasnovana na premisama:

1. da je znanje važan, a možda i dominantan kapital organizacije, odnosno njena bitna konkurentna prednost i
2. da znanje kao kapital organizacije predstavlja znanje svih zaposlenih.

### 3. UMJESTO ZAKLJUČKA

Umjesto zaključka ovdje se daju pravila koja se odnose na obuku i učenje, a koja menadžer treba da zna:

**Pravilo 1:** Obuka je -način za uključivanje zaposlenih, to je obaveza zaposlenih,

**Pravilo 2:** Novi posao traži nove sposobnosti, nove sposobnosti traže nova znanja.

**Pravilo 3:** Rukovodstvo pokreće obuku, počinjući od sebe.

**Pravilo 4:** Obučite postojeći kadar u organizaciji - ne mijenjajte ih.

**Pravilo 5:** Obuka se odvija po planovima za obuku koji su usklađeni sa planovima uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta.

**Pravilo 6:** Ne traži od zaposlenih da se obučavaju ako i sam nisi prošao potrebnu obuku.

**Pravilo 7:** Ne započinji rad na sistemu menadžmenta kvaliteta bez obuke i ne započinji obuku bez rada na konkretnom poslu (JIT obuka).

**Pravilo 8:** Korisnički zahtjevi su svrha učenja.

**Pravilo 9:** Jedino znanje svih zaposlenih može održati organizaciju.

**Pravilo 10:** Liderstvo čine lideri, sledbenici i permanentno učenje.

### LITERATURA

- [1] Greene R. T., Global Quality, ASQC Quality Press, Milwaukee 1993.g.
- [2] Perović J. Milan, Menadžment Informatika Kvalitet, CIM Centar Kragujevac 2003.g.