

„Soft“ kontingentni faktori i TQM

RAJNA M. LEČIĆ, Univerzitet u Beogradu,
Mašinski fakultet, Beograd

Pregledni rad
UDC: 005.6:005.961
DOI: 10.5937/tehnika2202264L

TQM se može sagledati kao delatnost koja, poput rimskog boga Janusa, ima dva lica (soft i hard), objašnjavajući na taj način dvojnost faktora kvaliteta kao posledicu njegovog društvenog i ponašajnog karaktera, s jedne strane, i tehničkih faktora povezanih sa dizajnom, implementacijom i poboljšanjem sistema kvaliteta, s druge strane. Na osnovu brojnih istraživanja objavljenih u periodu od 80-ih godina prošlog veka do danas, sagledani su faktori koje autori ubrajaju u soft faktore i analiziran njihov uticaj na poboljšanje kvaliteta i na poboljšanje performansi organizacije. S obzirom da menadžment uključuje skup principa poput ljudi, kulture i poboljšanja, pri čemu se soft faktori TQM-a odnose na koncepte upravljanja, nije teško zaključiti da su upravo soft faktori ključni za perspektivu upravljanja TQM-a i njegovu uspešnu implementaciju. Očigledno, ljudi su ti koji omogućavaju kvalitet. Sagledavanje važnosti ljudskog faktora je od velike važnosti za kontekst ovog rada koji pretenduje da pojasni značaj soft faktora u dostizanju uspešne implementacije TQM-a i na tome zasnovanog poslovnog uspeha.

Ključne reči: kvalitet, kontingencija, kontekst, soft faktori

1. UVOD

Živimo u vremenu brzih, dinamičkih promena u društvu, ekonomiji, tehnologiji, nauci, i sve to se reflektuje i na organizacione promene i, samim tim, i na promene koncepta kvaliteta, na njegovo sagledavanje, njegov teorijski pristup i praksu.

Organizacije sve učestalije deluju u uslovima sve izraženijih dihotomija tipa: stabilnost vs. nestabilnost, statičnost vs. dinamičnost, mehanistički vs. Organizacijski sistem, zatvoren vs. otvoren sistem, hard vs. soft faktori. U tom kontekstu potrebno je razumevati suštinsku razliku između relativno stabilnog i nestabilnog okruženja. Relativno stabilno okruženje ne izaziva značajnije promene na strani organizacija koje, posledično, odlikuje visoka formalizacija i specijalizacija, što predstavlja odliku tzv. mehanističkog sistema. S druge strane, nestabilno okruženje koje karakteriše česte promene koje proizvode promene i na strani organizacija, naziva se organizacijski sistem, pri čemu (bi trebalo da) organizacija reaguje proaktivnim a ne isključivo reaktivnim delovanjem. Organska svest „prepoznaje prava i obaveze svoje međuzavisnosti.

Kod mehanističke svesti svaki deo je svestan samo sebe. Ne postoji svest o međuzavisnosti“ [1: 46]. Stoga je ključ uspeha savremenih organizacija da se o njima ne razmišlja kao o mehanizmima već kao organizmima. Mehanizam pojedini autori opisuju kao fino podešen instrument, sposoban da obavlja veoma složene funkcije, što ga istovremeno čini veoma krhkim, podložnim „kvarovima“. Za razliku od mehanizma, organizam je „otporan i prilagodljiv“ s obzirom da će organizam, uprkos spoljnim stimulusima, izvršiti autonomno prilagođavanje kako bi se prilagodio novoj stvarnosti. Organizacije koje bi se mogle posmatrati kao „organizmi“ a ne isključivo kao „mehanizmi“, „rade u prelepom, složenom plesu međusobne povezanosti“ [2], bez potrebe za stalnim nadzorom uprave. Nameće se zaključak, da bi organizacija bila uspešna, ona mora da balansira mehanističkim i organizacijskim pristupom, pri čemu ne sme da se prenebregne činjenica da je organizacija živi, „dišući entitet“ kojeg nadasve čine ljudi. S obzirom da su pretpostavke razvoja bitno izmenjene, „uloga ljudskog faktora“ mora da dobije „mnogo značajniju ulogu“ [3: 86].

S druge strane, „i za istraživače i za praktičare, razumevanje prirode kvaliteta je više od filozofskog pitanja.“ [4]. Evoluirajući od „tržišta proizvodnje“ (produkovano viškom potražnje), preko „tržišta prodaje“ (produkovano viškom ponude), do „tržišta kompetentnosti“ (nastalog kao rezultat viška ponude proizvoda visokog kvaliteta i konkurentnih cena), koncept

Adresa autora: Rajna Lečić, Univerzitet u Beogradu,
Mašinski fakultet, Beograd, Kraljice Marije 16
e-mail: rajna.lecic@gmail.com
Rad primljen: 18.02.2022.
Rad prihvaćen: 15.03.2022.

kvaliteta je prerastao koncept tzv. „malog q“, zamenivši ga konceptom tzv. „veliko Q“ [4]. Mnoštvo navedenih promena vodilo je do uvećanja broja paradigmi kvaliteta u kojima se reflektuje i razumevanje važnosti delovanja soft i hard kontingentnih elemenata, i na tim osnovama usvajanje uloge TQM-a u poboljšanju poslovnih performansi u različitim tipovima organizacija.

U vremenu u kojem živimo zadovoljstvo kupaca je istovremeno „i kognitivni i afektivni odgovor“, pri čemu postaje sve očiglednije da je koncept kvaliteta zasnovan isključivo „na kognitivnom prosuđivanju izgubio sposobnost predviđanja zadovoljstva, što je u suprotnosti sa savremenom definicijom kvaliteta, naglašavajući kvalitet kao sposobnost da se zadovolji kupac“ [5: 38]. S druge strane, sve je uočljivije da zadovoljstvo kupca gubi na značaju pred naletom neophodnosti dostizanja oduševljenja kupca, pri čemu značaj emocija kao kontingentnog faktora i njihov efekat na organizacione performanse, postaje sve očigledniji. Sagledavanje važnosti ljudskog faktora je od velike važnosti za kontekst ovog rada koji pretenduje da pojasni značaj soft faktora u dostizanju uspešne implementacije TQM-a i na tome zasnovanog poslovnog uspeha.

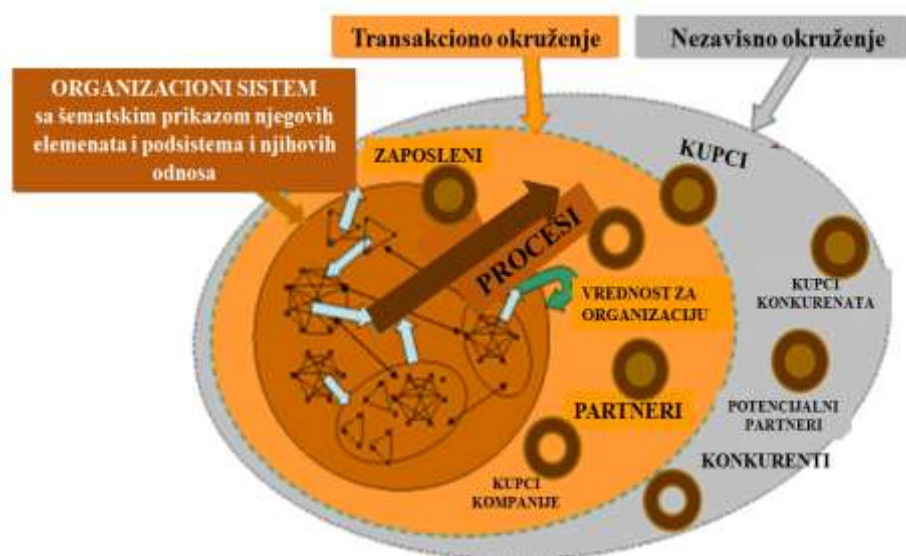
2. TQM I SISTEMSKI PRISTUP

Razvojna trajektorija kvaliteta ukazala je na promenu koncepta kvaliteta od proizvoda materijalnog karaktera do gotovo svega što se isporučuje kupcu, kako materijalnih tako i nematerijalnih out-puta [6: 152] (van Kemenade& Hardjono, 2019: 152). Kvalitet se definiše kao vrednost, kao usklađenost sa specifikacijama, usklađenost sa zahtevima, kao pogodnost za upotrebu, kao izbegavanje gubitaka i ispunjavanje i/ili prevazilaženje očekivanja kupaca. Kvalitet se sagledava u kontekstu bliske povezanosti sa zahtevima, sa posledicama i percepcijama kupaca, ističući dinamičku prirodu procesa kvaliteta s obzirom da je kupac „pokretačka snaga, (...) i da odražava promene u utisku, ukusu, specifikacijama, itd“ [7: 33], pri čemu kvalitet znači „ulaganje najboljih mogućih veština i truda da se proizvedu najbolji mogući rezultati i rezultati koji su vredni divljenja“ [8: 38].

TQM je u fokusu brojnih akademskih razmatranja, pri čemu se u teorijskom diskursu mogu naći i stavovi po kojima TQM „ne funkcioniše“ [9], ali su daleko brojniji radovi u kojima QM pokazuje „impresivnu sposobnost da se ažurira i razvija“ kao odgovor na sagledavanje konteksta i promenljivih potreba organizacije [10]. Analizirajući koncept TQM-a, Van Der Wiele et al. [11] u istraživački fokus stavljaju teoriju „hira, mode i uklapanja“ (Fad, Fashion, Fit), a sve u cilju utvrđivanja da li koncept TQM-a može da traje

dovoljno dugo da bi bio u stanju da produkuje željeni rezultat i postane deo priznatih teorija menadžmenta. Tragajući za odgovorima na ta pitanja, pomenuti autori definišu uslove koji mogu da obezbede takav ishod, uslovljavajući da TQM pređe „sa modnog na moderan“ koncept.

TQM omogućava firmama, s jedne strane, da postignu visok stepen diferencijacije, zadovoljavajući potrebe kupaca i jačajući imidž brenda, a s druge, da smanje troškove sprečavajući greške i gubitak vremena i omogućavajući kontinuirana poboljšanja organizacionih procesa [12: 92]. Različite dimenzije kvaliteta kojima se kupci inspirišu u određivanju standarda kvaliteta prihvataju stav da promene u pokretanju kvaliteta kupaca budu deo i merljivih determinanti i subjektivnih kriterijuma, što nas približava tzv. hard i soft kontingentnim faktorima. Promišljanje da su za dostizanje maksimalnog kvaliteta uz minimalno korišćenje resursa ključni horizontalni procesi a ne isključivo vertikalne funkcije, može se smatrati mudrim promišljanjem. Stiče se utisak da se konsultanti i akademici više fokusiraju na „pakovanje i prepakivanje starih stvari“ umesto na nastavak talasa inovacija koji je revitalizovao upravljanje kvalitetom 1980-ih [13: 353-354]. Sve je zastupljeniji stav da izvoriste loših poslovnih rezultata proističe iz nedostatka sistemskog pogleda. U osnovi problema upravljanja nalazi se nedostatak sistemске perspektive i prekomerna specijalizacija. Sistemsko mišljenje predstavlja metodološki pristup koji stavlja akcent na analizu odnosa u sistemu i na analizu odnosa sistema sa okruženjem. Težnja za konkurentnošću sve uočljivije ukazuje na problem nedostatka sistemskog mišljenja. To ne znači da tehnike i tehnologije nisu važne, ali one više nisu najkritičniji faktori konkurentnosti. Svi tržišni učesnici imaju pristup istim tehnikama, tehnologijama, veštinama, ali to nije dovoljno da bi se kontinuirano produkovale tržišne diferentne prednosti. Stoga je neophodno dinamičko proučavanje organizacije, svojstava i posledica prirode sistema. Dok analitičko mišljenje ima za cilj „razdvajanje varijabli da bi se razumele specifične uzročno-posledične veze“, sistemsko razmišljanje razmatra globalno ponašanje i performanse sistema kao kombinovani efekat svih njegovih varijabli i, pre svega, njihovih međusobnih odnosa [13: 354-355]. Sve je očiglednije da je za integrisaniji pogled na QM neophodno sistemsko razmišljanje, pri čemu je međuzavisnost između sastavnih delova bilo kog sistema glavni faktor u određivanju karakteristika, ponašanja i performansi sistema. Organizacije su višenamenski, svrsishodni sistemi sa sopstvenim svojstvima [14], pri čemu je organizacija u interakciji sa svojim okruženjem (slika 1), pri čemu upravo kvalitet te interakcije predstavlja važan preduslov organizacionog uspeha.



Slika 1 – Organizacijski sistem i njegovo okruženje (Prilagođeno i dopunjeno prema: [13: 357])

Organizacijski sistem je, voljno ili nevoljno, urođen u svoje okruženje. Uostalom, razlozi postojanja organizacije (organizacijska svrha), suštinski se nalaze u okruženju i proističu iz karakteristika okruženja. Ne negirajući značaj internog okruženja koje određuju zaposleni kao interni kupci, vrednosti organizacije, u šta njeni ljudi veruju (vidljivo u organizacionoj kulturi) i sl, uočljivo je da su organizacijske aktivnosti determinisane konkurentima, potencijalnim partnerima, stejkholderima i njihovim ponašajnim sklonostima. Tokovi vrednosti karakterišu odnose organizacije sa okruženjem, pri čemu su najvidljiviji materijalni i energetske tokovi, ali se ipak kao najvažniji ističu „neg-entropijski tokovi (inteligentna energija koja nosi znanje, kumulativno iskustvo, kulturne vrednosti)“ [13: 356], stavljajući na organizacijski pijedestal ljude i njihove odnose. Sve to nas približava važnosti soft faktora u izgradnji, upravljanju i razumevanju

TQM-a. Menadžment mora da preuzme lidersku ulogu i da preusmeri pažnju sa „sveta stvari i njihovog brojanja“ na „svet ljudi i njihovih stavova“ [15: 138]. Sve je više autora koji ističu da su upravo ljudi najvažnija imovina kompanije, pa samim tim su ljudski i društveni odnosi najkritičniji aspekt organizacione izvrsnosti.

3. TEORIJA KONTINGENCIJE

Kontingencija, kao „teorija o prirodi uzroka i posledica“ [16: 61], nastaje kao reakcija na ideju postojanja „jednog najboljeg načina“ čiji se pristup zasniva na stavu „sve zavisi“, razumevajući da „uspeh nije u korelaciji sa jednostavnim, jedinstvenim skupom faktora“. Organizacija, da bi bila delotvorna, nužno mora biti prilagođen „okolnostima“ situacijskih faktora koji proizilaze iz okoline, tehnologije, veličine,

resursa i drugih faktora u kojima organizacija posluje [17], pri čemu kontingentni pristup ističe značaj okruženja i potrebe organizacije za adaptacijom u tom okruženju.

Organizacije, pod dejstvom sopstvenih transformacija i pod uticajem bližih i daljih okruženja, menjaju tokom vremena svoje osnovne i izvedene ciljeve, kao sve češći uslov opstanka. U zavisnosti od situacije, pojedine organizacije dostizanje poslovnog uspeha vide u adaptaciji, prilagođavanju promenljivom i dinamičnom okruženju, ali je sve prihvatljivije sagledavanje poslovnog uspeha „kao sposobnosti organizacije da preživi inovirajući i transformišući se“ [16: 221]. Kontekst sve uočljivije postaje snažan izvor načina upravljanja kvalitetom, što dovodi do pojave nove paradigme kvaliteta zasnovane na kontekstu. Ovaj pristup kvalitetu van Kemenade [18] naziva „Teorija C“, pri čemu se u njenom fokusu nalazi interakcija sa okruženjem, a kvalitet se definiše kao oduševljenje svih zainteresovanih strana uzimajući nadasve značaj konteksta [18]. Sagledavanje važnosti ljudskog faktora, koji predstavlja temeljni stav Teorije C, ističe viziju „da su organizacije i zaposleni unutar njih fleksibilni i da se mogu prilagoditi novim promenama“. Kontekstualna paradigma ističe važnost uticaja internih (unutar-organizacijskih) i eksternih (spoljašnjih) faktora u sagledavanju i realizaciji brojnih procesa u organizaciji, relevantnih za opstanak, rast i razvoj organizacije.

U upravljanju kvalitetom uočavaju se četiri paradigme [19, 20], poznate kao empirijska, reflektivna, referentna i paradigma nastajanja. Navedene paradigme se razlikuju po svojoj efikasnosti u zavisnosti od konteksta u kojem se koriste. U empirijskoj paradigmi (Empirical Paradigm), kvalitet se definiše kao

usklađenost sa zahtevima [21]. Ključna karakteristika empirijske paradigme predstavlja fokusiranost na pravila po kojima „meriti znači znati“, pri čemu kvalitet predstavlja usklađenost sa zahtevima. Metafora koja se vezuju za ovu paradigmu, za ovaj način razmišljanja je „vojska“. Reflektivna paradigma (Reflective Paradigm) zastupa stav da je kvalitet subjektivan, tj. da su percepcija (ono što ja vidim i ono što vi vidite) i interpretacija (ono što ja mislim i ono što vi mislite), ključne odrednice sagledavanja kvaliteta. Subjektivnost sagledavanja kvaliteta prema ovoj paradigmi „brani“ se tezom da „Kvalitet nije stvar, kvalitet je događaj“.

Vrednosti kvaliteta prema ovoj paradigmi su profesionalizam i mudrost. Metafora za reflektivnu paradigmu je Rodenov „mislilac“ [19]. Referentna paradigma (Reference Paradigm), po kojoj kvalitet predstavlja pogodnost za upotrebu, ne prihvata realnost onakvom kakva jeste, već ističe uverenje o tome kakva bi stvarnost trebalo da bude, dajući smernice i modele umesto pravila.

Vrednost kvaliteta po ovoj paradigmi su uspeh i poboljšanje. Referentna paradigma je uglavnom zainteresovana za mogućnosti pristupa tržištima i za sposobnosti da se na tim tržištima uspešno deluje. Metafora koja se vezuje za ovu paradigmu je „robot“ ili „veštačka inteligencija“. Paradigma nastanka (Emergence Paradigm) se uklapa u sadašnju eru kontinuiranih promena, pri čemu je sistemsko razmišljanje integrisano u teoriju i praksu upravljanja kvalitetom [22, 23]. Ova paradigma „definiše kvalitet u dijalogu svih zainteresovanih strana, ne samo menadžera, korisnika ili stručnjaka“ [19: 160], pri čemu se odluke donose „na osnovu najboljih saznanja današnjice“. Da bi se problemi razumeli a potom i rešili, neophodno je proučiti kontekst u kojem se sve to dešava. „Umesto o simfoniji sa dirigentom orkestra“ ovde je reč „o džez kombinaciji koja kontinuirano improvizuje unutar konteksta“ [19: 161].

Primena paradigme nastanka vezuje se za organizaciju otvorenu za promene i kontekst u kojem se to dešava, zahtevajući dijalog sa svim zainteresovanim stranama. Ova paradigma osvetljava kvalitet kao dinamičan i nepredvidiv proces, ističe fleksibilnost i spremnost na promene kao ključne vrednosti, pa stoga ne začuđuje metafora poput „džez kombinacije“.

Sve je uočljivije da današnje poslovno okruženje karakteriše neizvesnost i nestabilnost, što ukazuje da ostvarivanje konkurentnosti u takvom okruženju zahteva od kompanija da se transformišu u prikladnije oblike unoseći fleksibilnost u svoje poslovne aktivnosti [24]. Važno je istaći da su identifikovane četiri paradigme zasnovane na kontroli, profesionalizmu, poboljšanju i inovacijama.

Ovo sagledavanje nas sve više približava tezi o postojanju promena paradigme od hard na soft koncepte i veštine upravljanja kvalitetom, od veoma racionalnog i nadasve statističkog porekla, do fokusa na soft koncepte poput osnaživanja i uključenosti zaposlenih, dajući sve veći prostor razmatranju uticaja emocija u oblikovanju korporativnog ponašanja, naglašavajući neophodnost psihološkog pristupa međuljudskim odnosima [25].

4. UTICAJ SOFT FAKTORA NA TQM

Identifikovanje kontingentnih faktora QM-a se razlikuje od autora do autora, pri čemu su najčešće isticali faktori: pristup zasnovan na klijentima (svaki zadatak mora da se obavlja uvek imajući na umu zadovoljstvo korisnika); posvećenost menadžmenta, liderstvo (pri čemu sve mora biti transparentno i vidljivo svim zaposlenima); kvalitetno planiranje (definisanje ciljeva i odgovarajućih akcija za postizanje takvih ciljeva); upravljanje zasnovano na činjenicama (kontinuirana evaluacija koja se odnosi na poboljšanja); kontinuirano unapređenje (kao cilj svakog sistema kvaliteta, zasnovano na posvećenosti svih i na informacijama koje pomažu u donošenju odluka koje imaju za cilj poboljšanje); redovna uključenost svih članova u organizaciji; obuka; timski rad (koji omogućava učešće zaposlenih u kvalitetnim poslovima, a samim tim i posvećenost zaposlenih tim zadacima); komunikacioni sistemi (koji eliminišu komunikacijske barijere unutar organizacije i podstiču dvosmernu interu i eksternu saradnju); učenje za upravljanje kvalitetom, (kao strategija stvaranja i jačanja pogodnog okruženja za učenje, upravljanje procesima u cilju dobijanja najboljih proizvoda); saradnja sa dobavljačima; organizaciona svest i briga za društveni i ekološki kontekst (prilagođeno prema: [12:93]).

Prakse upravljanja kvalitetom (QM) mogu se klasifikovati u dve grupe: menadžment sistem (liderstvo, planiranje, ljudski resursi, itd.), i tehnički sistem [26], ili na tzv. „soft“ i „hard“ [27]. Soft i hard faktori odražavaju sva pitanja koja menadžer mora da ima na umu ukoliko želi uspešnu implementaciju upravljanja kvalitetom. Čak i u studijama koje ne koriste eksplicitno termine soft i hard, nije teško razlikovati ove dve grupe faktora koje na specifičan način i u različitoj meri utiču na QM i organizacione performanse.

Soft faktori upravljanja kvalitetom se generalno odnose na aspekte ljudi, dok hard faktori QM-a predstavljaju alate i tehnike kvaliteta, aktivnosti projektovanja, kontrole i upravljanje procesima i njihovo merenje. Uprkos prisutnim razlikama u poimanju soft i hard faktora, ipak postoji određena „mera konsenzusa“ koja sugeriše koji faktori pripadaju jednoj ili drugoj grupi faktora pri čemu se može zaključiti da *soft*

faktori predstavljaju bihevioralni aspekt menadžmenta ili ljudski aspekt (poput liderstva i upravljanja ljudima).

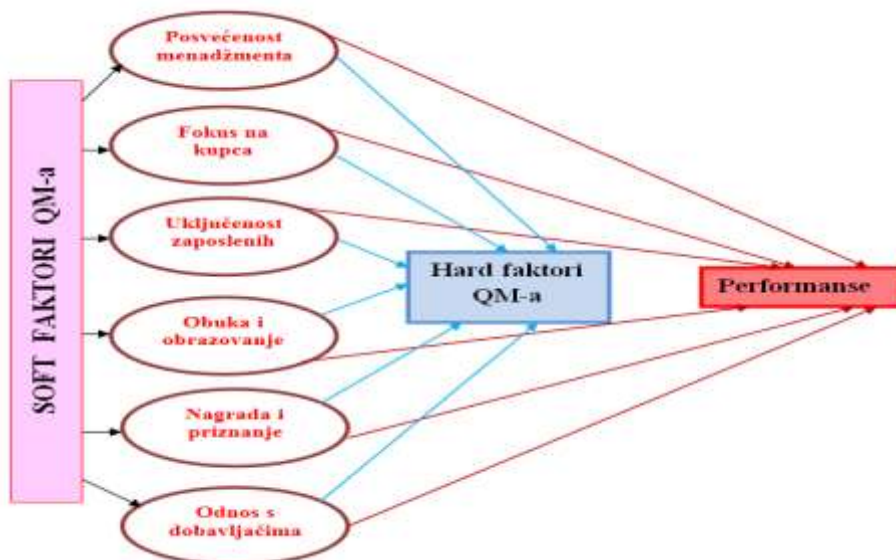
Polazeći od stava da je TQM „holistička korporativna filozofija koja uključuje tri osnovna principa: „Total“ kao učešće svake osobe i svakog odeljenja; „Kvalitet“ kao zadovoljavanje potreba i očekivanja kupaca; i „Menadžment“ koji predstavlja uslove koji omogućavaju potpuni kvalitet“ [28: 259], nije teško zaključiti da su zahtevi kupaca i poslovni ciljevi neodvojivi. S obzirom da je neophodno postići sinergiju zahteva korisnika i poslovnih ciljeva, neophodno je stvarati organizacionu kulturu kvaliteta koja će tu sinergiju omogućavati. Menadžment uključuje skup principa kao što su ljudi, kultura i poboljšanje, pri čemu se soft faktori TQM-a odnose na koncepte upravljanja i nije teško zaključiti da su upravo soft faktori ključni za perspektivu upravljanja TQM-a i njegovu uspešnu implementaciju. Na osnovu analize brojne literature, Shahin&Dabestani [28] su sve uočene soft faktore i elemente svakog navedenog faktora integrisali u tzv. razvojni okvir koji se sastoji od dva nivoa, pri čemu je prvi nivo izveden na osnovu Powell-ovih [29] TQM faktora i ističe važnost razmatranja TQM-a kao strateškog resursa i potencijalnog izvora održive konkurentne prednosti. Razmatrajući postojeće empirijske dokaze, Powell [29] naglašava da određene prećutne (tacit), bihevioralne karakteristike, kao što su otvorena kultura, osnaživanje zaposlenih, posvećenost

menadžmenta, poboljšanje procesa, mentalitet „nultog defekta“, obuka, benčmarking, bliži odnos s dobavljačima i klijentima, usvajanje i komunikacija TQM-a, mogu proizvesti značajne prednosti. Upravo ovi „prećutni resursi“, a ne TQM alati i tehnike, predstavljaju pokretače uspeha TQM-a i na tome zasnovanu konkurentsku prednost.

Istraživački rezultati znatnog broja studija [30], [31, 32, 33], ukazuju da soft faktori imaju i direktan i indirektan uticaj na poslovne performanse i na rezultate upravljanja kvalitetom. Indirektan uticaj soft faktora se ostvaruje kroz uticaj na hard faktore kvaliteta. Može se uočiti da hard faktori deluju kao 'posrednička' varijabla između soft faktora upravljanja kvalitetom i organizacijskih performansi.

Abdulah i Taríb [34] potvrđuju tezu da soft faktori upravljanja kvalitetom imaju direktne pozitivne efekte na performanse i da soft faktori upravljanja kvalitetom imaju direktne pozitivne efekte i na uticaj hard faktora upravljanja kvalitetom, tj. da efikasnost uticaja hard faktora zavisi od podrške soft faktora. Očigledno, za dobre poslovne rezultate neophodno je delovanje i soft i hard faktora, pri čemu se ne sme zanemariti primarni uticaj soft faktora (slika 2).

Shodno tome, za uspešnu implementaciju QM-a, neophodni su i soft i hard faktori, pri čemu je važno uočiti da soft faktori olakšavaju i ojačavaju delovanje hard faktora.



Slika 2 - Odnos soft i hard faktora QM-a na performanse organizacije (prilagođeno prema: [34:186])

Šta više, neke studije [32] pokazuju da hard faktori deluju samo kao sredstvo za poboljšanje kvaliteta ali da sami, bez uticaja soft faktora, ne mogu dovesti organizaciju do stalnog poboljšanja, do značajnog zadovoljstva korisnika i konsolidacije tržišne pozicije.

Navedena studija ukazuje da uspeh delovanja hard faktora na QM zavisi od efektivnosti primene soft faktora, poput posvećenosti menadžmenta, fokusiranosti na kupca, uključivanje zaposlenih, obuke i obrazovanja, nagrada i priznanja i odnosa sa dobavljačima.

Soft faktori se sve češće predlažu kao glavni prediktori organizacionih rezultata [35]. Saglasno tome, u literaturi se ističe da mora da postoji čvrsta TQM baza koju predstavlja otvorena i fleksibilna kultura koja favorizuje promene i koja je orijentisana na stalna poboljšanja. Posvećeno rukovodstvo, liderstvo, upravljanje ljudskim resursima, radnici koji su obučeni, motivisani i uključeni u kvalitet (soft faktori), ključni su za uspeh TQM-a [36, 37, 38]. Upravo posvećenost menadžmenta i ljudski resursi, uključenost u kulturu kvaliteta i kontinuirano usavršavanje (soft faktori), ključni su za unapređenje poslovnih rezultata. Navedeni faktori podstiču kulturu inovacija, učenja, stalnog unapređenja i efikasnosti i efektivnosti u upravljanju resursima i procesima, a sve to produkuje pozitivan uticaj na profitabilnost poslovanja [38: 135]. Proučavanje efekata koje generiše primena soft faktora je pokazalo da postoji značajna korelacija između toga koliko dobro funkcioniše menadžment kvalitetom i u kojoj meri kompanija usvaja soft elemente TQM-a [39].

Ljudski faktor ima važnu ulogu u implementaciji upravljanja ukupnim kvalitetom i direktno utiče na performanse organizacije [40]. Da bi se TQM uspešno implementirao, neophodno je uklanjanje barijera koje su izvor razdvajanja i stvaranje klime visokog poverenja [41]. U literaturi se ljudski faktor smatra vitalnim igračem koji predvodi uspeh implementacije TQM-a kroz direktan doprinos praksama unapređenja kvaliteta i performansama preduzeća, pored indirektnog doprinosa performansama organizacije kroz stvaranje pogodnog okruženja za implementaciju praksi unapređenja kvaliteta [42: 12]. Sve to ide u prilog stavu da je povezanost TQM-a i menadžmenta ljudskih resursa (HRM) neophodna u dostizanju organizacijskih performansi i organizacijskog uspeha.

5. ZAKLJUČAK

Kontrola, kontinuirano usavršavanje, posvećenost, predstavljaju važne aspekte paradigmi kvaliteta ali savremeni uslovi poslovanja i specifičnosti savremenih potrošača sve jasnije ističu važnosti konteksta. Kontekstualna paradigma ističe važnost uticaja internih i eksternih faktora u sagledavanju i realizaciji brojnih procesa u organizaciji, relevantnih za opstanak, rast i razvoj organizacije. Sistemsko razmišljanje je integrisano u teoriju i praksu upravljanja kvalitetom, pri čemu je upravo neophodno proučavanje konteksta u kojem se sve to dešava.

Soft faktori upravljanja kvalitetom se generalno odnose na aspekte ljudi, dok hard faktori QM-a predstavljaju alate i tehnike kvaliteta, aktivnosti projektovanja, kontrole i upravljanje procesima i njihovo merenje. S obzirom da je neophodno postići sinergiju

zahteva korisnika i poslovnih ciljeva, neophodno je stvarati organizacionu kulturu kvaliteta koja će tu sinergiju omogućavati.

Određene prećutne, bihevioralne karakteristike, kao što su otvorena kultura, osnaživanje zaposlenih i posvećenost menadžmenta, mogu proizvesti značajne prednosti. Upravo ovi „prećutni resursi“, a ne TQM alati i tehnike, predstavljaju pokretače uspeha TQM-a i na tome zasnovanu konkurentsku prednost.

Soft faktori imaju i direktan i indirektan uticaj na poslovne performanse i na rezultate upravljanja kvalitetom. Za dobre poslovne rezultate i uspešnu implementaciju QM-a, neophodni su i soft i hard faktori, pri čemu je važno uočiti da soft faktori olakšavaju i ojačavaju delovanje hard faktora. Istraživanja ukazuju da uspeh delovanja hard faktora na QM zavisi od efektivnosti primene soft faktora, poput posvećenosti menadžmenta, fokusiranosti na kupca, uključivanje zaposlenih, obuke i obrazovanja, nagrada i priznanja i odnosa sa dobavljačima.

Soft faktori se sve češće predlažu kao glavni prediktori organizacionih rezultata, pri čemu mora da postoji čvrsta TQM baza koju predstavlja otvorena i fleksibilna kultura koja favorizuje promene i koja je orijentisana na stalna poboljšanja. Posvećeno rukovodstvo, liderstvo, kontinuirano usavršavanje, upravljanje ljudskim resursima, radnici koji su obučeni, motivisani i uključeni u kvalitet (soft faktori), ključni su za uspeh TQM-a. Navedeni faktori podstiču kulturu inovacija, učenja, stalnog unapređenja i efikasnosti i efektivnosti u upravljanju resursima i procesima, a sve to produkuje pozitivan uticaj na profitabilnost poslovanja.

Ključni značaj ovih nalaza je u davanju smernica menadžmentu u fokusiranju i alokaciji organizacijskih resursa na ključne prioritete, analizirajući odnose između onoga što organizacija radi i rezultata koje je u stanju da postigne. U sadašnjoj društvenoj i ekonomskoj situaciji u kojoj su principi efikasnosti i efektivnosti posebno cenjeni, kultura u kojoj se vrednuje trud u uključenost svakog pojedinca u kvalitet, upravo soft faktori zaslužuju posebno mesto u organizacionom razvoju, generišući vrednosti i u društvenom i u ekonomskom smislu.

LITERATURA

- [1] Adičes I, *Upravljanje promenama*, PROMETEJ, Novi Sad, 1979.
- [2] Carnes, J. Organism vs. Mechanism: Is Your Company Dead or Alive? <https://www.linkedin.com/pulse/organism-vs-mechanism-your-company-dead-alive-joel-carnes>, 2017.
- [3] Molnar D, Koncept kreativnih gradova iz ekonomske perspektive, *Kultura* br. 128, str. 86-112, 2011.

- [4] Reeves C. A, Bednar, D. A, Defining quality: alternatives and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 19. No. 3, 419-445, 1994.
- [5] Lilja J, Wiklund H, Getting Emotional about Quality: Questioning and Elaborating the satisfaction Concept. *Asian Journal on Quality*, Vol. 6, No. 3, pp. 38-55, 2005.
- [6] van Kemenade E, Hardjono T. W, Twenty-first century total quality management: The emergence paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150–166, 2019.
- [7] Zairi M, *Total Quality Management*. Woodhead Publishing Limited, Cambridge, England, 1991.
- [8] Tuchman B, The decline of quality. *New York Times Magazine*. November 2: 38-41, 1980.
- [9] Harari O, Ten reasons why TQM doesn't work. *Management Review*, January, Vol. 82, No. 1, pp.33-38, 1993.
- [10] Fundin A, Lilja J, Lagrosen Y, Berguist B, Quality 2030: quality management for the future, *Total Quality Management and Business Excellence*, Ahead-of-print, 1-17, 2020.
- [11] Der Wiele A, Williams A. R. T, Dale B. G, Total Quality Management: Is it a Fad, Fashion, or Fit?, *Quality Management Journal*, 7:2, 65-79, 2000.
- [12] Claver E, Tari´, J. J. and Molina J. F, Critical factors and results of quality management: an empirical study, *Total Quality Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 91-118, 2003.
- [13] Conti T, Systems thinking in quality management, *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 352-368, 2010.
- [14] Gharajedaghi J, *Systems Thinking*, Butterworth Heinemann, Boston, MA, 1999.
- [15] Dotchin J. A, Oakland J. S, Theories and concepts in total quality, management, *Total Quality Management*, Mar 92, Vol. 3, Issue 2, 1992.
- [16] Stacey R. D, *Strategic management and organisational dynamics* (Strateški menadžment i organizaciona dinamika), MATE d.o.o., Zagreb, 1997.
- [17] Child J, *Organisation*, London: Harper & Row, 1984.
- [18] van Kemenade E. A, Theory C: the near future of quality management, *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 650-657, 2014.
- [19] van Kemenade E, Hardjono T. W, Twenty-first century total quality management: The emergence paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150–166, 2019.
- [20] Van Kemenade E, Patterns emerging from the TQM paradigm in relation to the 21st century complex, context within TQM journal, *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, 2021.
- [21] Crosby P. B, *Quality Is Free*. The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill, New York, NY, 1979.
- [22] Chen Z, Dahlgaard-Park S. M, and Yu L, Service quality management and eco-system theory, *Total Quality Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 1190-1205, 2014.
- [23] Barouch G, Ponsignon F, The epistemological basis for quality management, *Total Quality Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 944-962, 2016.
- [24] Rahman S.-U, The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 411-422, 2004.
- [25] Lai K. K, Liu, T. H. and Kao, F. C, Why is quality improving continuously? An integrated perspective of institution theory and the resource-based view of the firm, *Total Quality Management*, Vol. 20 No. 10, pp. 1111-1122, 2009.
- [26] Evans J. R, Lindsay, W. M, *The Management and Control of Quality*. South-Western College Publishing, Cincinnati, 1999.
- [27] Wilkinson A, Redman T, Snape E, Marchington M, *Managing with Total Quality Management : Theory and Practice*. Macmillan Education UK, 1998.
- [28] Shahin A, Dabestani R, A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2): 258-280, 2011.
- [29] Powell T. C Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37, 1995.
- [30] Chin K. S, Pun K. F, Xu Y, Chan J. F. F, An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries. *Technovation*, 22(11), 707-715, 2002.
- [31] Rahman S, Bullock P, Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83, 2005.
- [32] Fotopoulos C. B, Psomas E. L, The impact of „soft“ and „hard“ TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), 150-163, 2009.
- [33] Gadenne D, Sharma B, An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian

- SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(9), 865-880, 2009.
- [34] Abdullah M. M. B, Tari J. J, The Influence of Soft and Hard Quality Management practices on Performance, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 177-193, 2012.
- [35] Irefin I. A, Abdul-Azeez I. A, Hamed G. O, A study of the effect of total quality management (TQM) practices on organizational performance in Nigeria, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 No. 7, pp. 466-484, 2011.
- [36] Eskildsen J. K, and Dahlgaard J. J, A causal model for employee satisfaction, *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. 1081-1094, 2000.
- [37] Abdullah, M. M. B, Uli J. and Tari', J. J, The influence of soft factors on quality improvement and performance, *The TQM Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 436-452, 2008.
- [38] Calvo-Mora A, Araceli Picon A, Carolina Ruiz C, Cauzo L, The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 115-143, 2014.
- [39] Lagrosen Y. and Lagrosen S, The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-52, 2005.
- [40] Dow D, Samson D, Ford S, Exploring the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance. *Production and Operations Management*, 8(1), 1-27, 1999.
- [41] Wilkinson A, The other side of quality: „soft“ issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3, 323-329, 1992.
- [42] Habtoor N, Alharbi A. A, Importance of Human Factors to Organizational Performance. *International Journal of Management and Human Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 11-2, 2020.

SUMMARY

SOFT CONTINGENCY FACTORS AND TQM

TQM can be seen as an activity that, like the Roman god Janus, has two faces (soft and hard), thus explaining the duality of quality factors as a consequence of its social and behavioral factors, on the one hand, and technical factors related to design, implementation and improvement of the quality system, on the other hand. Based on numerous research papers published since 1980s until now, the factors regarded as soft by the authors have been considered and their influence on improving the quality and performance of an organization has been analyzed. Given that management involves a set of principles such as people, culture and improvement, where TQM soft factors relate to management concepts, it is not difficult to conclude that soft factors are key to TQM management perspective and its successful implementation. Obviously, it is people who provide the quality. Perception of the importance of human factors is of great significance for the context of this paper, which seeks to clarify the importance of soft factors in achieving successful implementation of TQM and business success based on it.

Key Words: *quality, contingency, context, soft factors*