



FONDACIJA ZA KULTURU KVALITETA I IZVRSNOST
FOUNDATION FOR QUALITY CULTURE AND EXCELLENCE

NEDELJA KVALITETA 2016

LIDERSTVO

**KLJUČNI ČINILAC U MODELIMA IZVRSNOSTI I
NOVOM STANDARDU SRPS ISO 9001:2015**

Miloš Jelić

Privredna komora Srbije, 9. mart 2016.

Liderstvo – juče i danas

- Tradicionalno: identifikacija moći, uticaja i statusa
- Liderstvo – sinteza tri komponente:
 - 1 – interpersonalni proces: pojedinac ostvaruje uticaj na ponašanja drugih
 - 2 – društveni kontekst: spremnost članova grupe da slede pojedinca
 - 3 – postizanje ciljeva: rezultat efektivnog liderstva
- **Menadžeri:** planeri, organizatori, upravljači
- Razvoj menadžera: iskustvo, obuka, mentorisanje
- **Lideri:** nisu se razvijali dovoljno brzo
- Razvoj lidera: nije više poboljšanje ličnih karakteristika, već sopstveni razvoj – „**povećanje svesti**“

Liderstvo – „povećanje svesti“

- Dugotrajan proces – personalne osobine u funkciji razumevanja društvenog konteksta
- „Stare“ osobine: vizija, strast, uključenost, upravljanje promenama, harizma, razumevanje različitih kultura, korišćenje mreža
- „Nove“ osobine: svest o razlikama, kulturna empatija i emocionalna inteligencija
- 20. vek - vek menadžera
- Tržište prilično predvidivo – poželjna veština – optimalno korišćenje resursa
- 21. vek: ?
- Tržište nepredvidivo
- Potreba: ljudi koji sagledavaju budućnost - **LIDERI**

Liderstvo i poslovna izvrsnost

- Liderstvo u modelima PI – od 1999. godine
- Ne samo kriterijum, već i koncept PI
- *Osnovna uloga lidera:*
 - Ostvarenje misije i vizije organizacije
 - Inspiracija i usmeravanje za postizanje izvrsnosti
 - Suštinske veze sa zainteresovanim stranama
- *Prepoznavanje uloge lidera u organizaciji:*
 - Misija – utvrđuje osnivač
 - Vizija – opredeljuje je lider
 - Strategija i strateški ciljevi (merenje uspešnosti strategije)
 - Operacionalizacija i operativni ciljevi - menadžeri

Lideri – temelj poslovne izvrsnosti

- *Lideri ostvaruju jedinstvo:*
 - Svrhe postojanja organizacije (*misija*)
 - Načina vođenja organizacije (*strategija*)
 - Celokupne strukture organizacije (*menadžment*)
- *Menadžeri u izvrsnim organizacijama:*
 - Rukovode prema ustanovljenim pravilima
 - Organizuju efikasno i efektivno korišćenje resursa
- *Lideri stvaraju sistem vrednosti u organizaciji*
 - Sistem vrednosti je temelj („biće“) organizacijske kulture
 - Ponašanje lidera kao obrazac ponašanja za zaposlene
 - Promocija sistema vrednosti mora da potiče od lidera

Lideri – ljudi posebnih performansi

- *Lideri poseduju tzv. **biheviornalnu kompetentnost***
 - Pored stečenog obrazovanja i veština
 - Pored pojačanog intelektualnog kapaciteta
 - Posedovanje **emocionalne inteligencije**
- *Lideri podstiču **timski rad***
 - Promovišu konsenzus kao način donošenja odluka
 - Veština da se podržavaju odluke sa kojima se zaposleni ne slaže u svim detaljima
 - Ohrabriti neslaganje, sučeliti ideje i mišljenja, iznositi činjenice a manje ubeđenja, izbeći sukob ličnosti
- *Lideri stvaraju **nove lidere***
 - Prepoznavanje i razvoj lidera u svojoj sredini

Liderstvo kao FQCE kriterijum

- Lideri definišu misiju i viziju svoje organizacije
- Lideri utvrđuju i afirmišu sistem vrednosti u organizaciji,
- Lideri pokreću, prate i preispituju sistem menadžmenta i učinka organizacije
- Lideri se transparentno povezuju sa eksternim zainteresovanim stranama
- Lideri osnažuju izvrsnost kod svojih zaposlenih.

Liderstvo kao FQCE koncept izvrsnosti

- Proteže se i kroz druge kriterijume FQCE modela:
- *Strategija*
 - Poznavanje ključnih pokretača poslovanja
 - Ravnoteža ključnih interesnih strana oko ciljeva
- *Ljudski resursi*
 - Ujediniti ljudske resurse da ostvaruju ciljeve organizacije
- *Rezultati - ljudski resursi*
 - Zavise od bihevioralne kompetentnosti lidera
- *Rezultati društvena zajednica*
 - Liderovo umeće da pored svojih korisnika uvaži potrebe i očekivanja interesnih strana

Liderstvo u SRPS ISO 9001:2015

- Dve grupe promena:
 - Prilagođavanje Aneksu SL u pogledu strukture i novih definicija
 - Produbljivanje i proširivanje zahteva u SMK
- Liderstvo u standardu:
- Novo i posebno poglavlje
- Prožima se i kroz ostala poglavlja

Poglavlje: Liderstvo

- Promena *Odgovornost rukovodstva* u *Liderstvo*.
- Zavisi od zrelosti sistema u organizaciji
- Rukovodstvo – „vlasnik sistema“
- Stvaranje stvarnih poboljšanja u sistemu
- Ranije: Obezbeđenje usaglašenosti sa standardom
- SMK – mora da bude integrisan u poslovne procese
- Ranije: SMK pridodat poslovnim procesima
- Povećanje proaktivne uloge lidera
- Preuzimanje poslova koje su ranije radili profesionalci iz kvaliteta

Poglavlje: Liderstvo (2)

- Da li lider može da **delegira** obaveze drugom licu?
- **NE MOŽE:** „preduzeti“, „podržavati“, „promovisati“, „angažovati“
- **MOŽE:** „osigurati“
- **Politika kvaliteta**
- Dokumentovana informacija
- Lider mora da obezbedi saopštavanje unutar organizacije, ali i dostupnost ostalim interesnim stranama
- Politika uključuje kontekst i strateški pravac organizacije
- Strategija postaje „nulti dokument“ SMK – definiše se za određeni kontekst organizacije
- Više politiku kvaliteta ne može da je piše PRzK!

Poglavlje: Planiranje

- Planiranje se ne može ostvariti bez podrške lidera
- Utvrđivanje rizika i prilika,
- Mere kao odgovor na takve izazove
- Planiranje proizvoda:
 - Ranije: „crno-bele“ mere (ocenjivanje usaglašenosti)
 - Sada: „srazmeran“ odgovor na mogući uticaj na kvalitet proizvoda, odnosno zadovoljstvo kupca
- Planiranje ciljeva – izoštrenije
 - Ne samo na nivou celina, već i na nivou procesa
 - Ciljevi – merljivi i moraju se pratiti
- Planiranje promena (*integritet sistema*)
 - Kakve će posledice promene proizvesti?
 - Raspoloživost resursa?
 - Dovoljne odgovornosti i ovlašćenja?

Poglavlje: Vrednovanje performansi

- Preispitivanje od strane rukovodstva
- Ranije: pogodnost, adekvatnost i efektivnost
- Sada: i ujednačenost sa strateškim usmerenjem organizacije
- **Predmet preispitivanja:**
- Ranije: SMK u odnosu na politiku, kao i sama politika
- Sada: izbalansiranost sistema sa strategijom
- **Ulazni podaci – trendovi i indikatori:**
- Rezultati praćenja i merenja
- Eksterni isporučiooci
- Adekvatnost resursa
- Učinak mera u vezi sa rizicima
- **SMK postaje sve više – sistem menadžmenta poslovanjem**

Trendovi novog standarda

- Globalno poslovno okruženje: promenljivo, neizvesno i složeno
- Recesija traži proaktivne lidere u organizacijama
- Dosadašnji SMK standard:
 - Autonomna politika kvaliteta, usaglašeni proizvod i ispunjeni propisi
 - Ne stvara dodatnu vrednost i ne osigurava opstanak jedne organizacije
- Novi SMK standard:
 - Morao da se menja i prilagođava kretanjima u okruženju:
 - Uključivanje rizika,
 - Praćenje trendova i indikatora procesa,
 - Veće uključivanje lidera.
- Pomeranje u pravom pravcu

Pomeranje standarda ka PI

SRPS ISO 9001:2015 - NOVI ELEMENTI -		ELEMENTI FQCE MODELA:2010
4.1	KONTEKST ORGANIZACIJE	2.1 i 2.2
4.2	POTREBE ZAINTERESOVANIH STRANA	
5.1.1	LIDERSTVO I POSVEĆENOST – OPŠTE ODREDBE	1.1 – 1.5
5.1.2b	USREDSREĐENOST NA KORISNIKA BAVLJENJE ZADOVOLJSTVOM KORISNIKA	6.1
5.2	POLITIKA KVALITETA PODRŽAVA STRATEŠKI PRAVAC ORGANIZACIJE	2.4
9.3.2	PREISPITIVANJE RUKOVODSTVA: IZBALANSIRANOST SA STRATEGIJOM	2.3
9.3.2	PREISPITIVANJE RUKOVODSTVA: INDIKATORI ZADOVOLJSTVA KORISNIKA	6.2
9.3.2	PREISPITIVANJE RUKOVODSTVA: INDIKATORI ZAINTERESOVANIH STRANA	8.2
9.3.2	PREISPITIVANJE RUKOVODSTVA: INDIKATORI KLJUČNIH MERA	9.2

ZAKLJUČAK

- Deo poslovne izvrsnosti postaje standardno svojstvo organizacije.
- Da li ovo „preuzimanje“ u standard ugrožava poslovnu izvrsnost?
- Modeli poslovne izvrsnosti već imaju drugačije koncepte od menadžmenta kvalitetom.
- Implementacija će afirmisati nove modele organizacija koje prednjače
- Što će u daljoj budućnosti biti elementi novih revizija standarda...