

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

**КАТЕДРА СТУДИЈА МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ И СОЦИЈАЛНИХ
РЕСУРСА**



**Менаџмент системи квалитета и друштвена одговорност
предузећа**

- ДИПЛОМСКИ РАД -

Ментор:
Миленко Целетовић
Проф. др

Студент:
Марија Говорчиновић
63/20

Београд, 2025.

САДРЖАЈ

1. Увод	4
2. Теоријско одређење квалитета	5
3. Четири најпознатија приступа квалитета	6
3.1. Демингових 14 тачака	6
3.2. Јуранових 10 корака	8
3.3. Фаингенбаумов ТQC концепт	9
3.4. Крозбијевих четрнаест тачака.....	10
4. Менаџмент системи квалитета	11
4.1. Управљање тоталним квалитетом (Total Quality Management - TQM)	11
4.2. Шест сигма	12
4.3. ISO стандард	13
4.4. Интегрисани системи управљања.....	14
5. Друштвена одговорност предузећа.....	17
6. Повезаност менаџмент система квалитета са корпоративном друштвеном одговорношћу	19
7. Закључак	21
8. Литература	23

1. Увод

Савремене организације теже одрживом расту, конкурентности и задовољењу све захтевнијих потреба тржишта, те менаѢмент квалитета представља њихов кључни елемент. МенаѢери се константно суочавају са изазовом имплементације ефикасних метода и стратегија које ће унапредити репутацију и дугорочну успешност предузећа, при чему је квалитет синоним за поменуте аспекте. Кроз историју, развијани су различити приступи, гледишта и филозофије у менаѢменту квалитета, који поред постизања високог нивоа квалитета производа и услуга, омогућавају и оптимизацију процеса, смањење трошкова и повећање задовољства купаца.

Увођење стандардизованих система и метода који обезбеђују континуирано унапређење и побољшање процеса у компанијама јесте један од најважнијих аспеката менаѢмента квалитета. Овај рад се бави приступима менаѢменту квалитета, кроз анализу теорија и принципа лидера у овој области попут Деминга, Јурана, Фаингенбаума и Крозбија. Поред тога, споменуте су и савремене методологије попут Управљања тоталним квалитетом, Шест сигма и ISO стандард, које додатно унапређују и употпуњавају приступ менаѢменту квалитета.

Узимајући у обзир брз технолошки напредак и промене у очекивањима потрошача предузећа морају уважити и шири оквир у којем се квалитет имплементира. У данашњем свету није довољно само остварити економски профит, већ су предузећа под све већим притисцима да одговорно послују, поштују законе и делују у складу са принципима друштвене одговорности. Друштвена одговорност подразумева активно учешће у решавању друштвених проблема као што су заштита животне средине, људска права, поштовање радних права и допринос заједници. Квалитет утиче на конкурентску предност предузећа, а друштвена одговорност постаје незаобилазан фактор у савременом пословању.

Анализом споменутих филозофија и метода, рад има за циљ да прикаже важност стратешког приступа квалитету, као и значаја друштвене одговорности које су се

издвојиле као кључни фактори успеха и конкурентности предузећа у глобализованом пословном окружењу.

2. Теоријско одређење квалитета

Још од постанка цивилизације па све до индустријске револуције, квалитет је представљао важан показатељ пословања међу људима. Услед наглог индустријског развоја квалитет бива бачен у други план, док обим и продуктивност постају показатељи пословања (Plojović & Bušatlić, 2012). Међутим, данас је квалитет ипак постао важан критеријум купаца при одабиру произвођача (Heleta, 2008). Нови концепт квалитета, за разлику од традиционалног, омогућава повећање продаје уз смањење укупних трошкова пословања (Plojović & Bušatlić, 2012).

Данас реч квалитет има два значења – маркетиншки оријентисано значење квалитета и трошковно оријентисано значење квалитета. Маркетиншки оријентисано значење квалитета представљају оне карактеристике производа које код људи стварају жељу да купе производ који организација нуди, пре него што је понуђен од конкуренције. Пример би могла бити компанија Apple која је позната по високом квалитету, не само због техничких карактеристика, веч и због имиџа брэнда, дизајна и престижа. Квалитет је овде дефинисан кроз задовољење потреба и жеља потрошача, а често и кроз емоционалну повезаност са брэндом, Трошковно оријентисано значење квалитета представља мањкавости и недостатке производа који се јављају приликом израде и коришћења производа (Heleta, 2008). Овај приступ квалитету се фокусира на ефикасност и економичност у производњи. Пример би могла бити компанија ИКЕА која се бави производњом производа који су модерни и приступачни широком спектру купаца, а да притом задржавају прихватљив ниво квалитета. Квалитет је овде балансирање између трошкова и перформанси производа.

Различити аутори на другачији начин посматрају појам квалитета. Према Институту за стандардизацију Србије, квалитет представља „ниво до којег скуп својствених карактеристика ентитета испуњава захтеве“ (Institute for

Standardization of Serbia). Осим тога, квалитет се дефинише и као укупност карактеристика неког ентитета које се односе на његову способност да задовољи исказане потребе (Plojović & Bušatlić, 2012).

За дефинисање новог концепта квалитета напушта се традиционални поглед фокусиран на произвођача и узима се поглед купаца. Остваривање квалитета је окренуто ка планирању, превентиви и смањивању мањкавости производа и трошкова, као и побољшању резултата организације у целини. Нови концепт квалитета тиче се прилагођавања организација променама, док је основа менаѢмента квалитета постизање конкурентности променом начина пословања брже него што се промене догађају (Heleta, 2008). Многе организације су препознале стратешки значај квалитета и менаѢмента квалитета за остваривање бољег положаја на тржишту (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994).

3. Четири најпознатија приступа квалитета

3.1. Демингових 14 тачака

Један од главних заговорника менаѢмента квалитета је Едвардс Деминг, амерички статистичар, професор, аутор и консултант (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994). Заслужан је за популаризацију менаѢмента квалитета у Јапану 1950-их година (Heleta, 2008). Сматрао је да усвајањем принципа менаѢмента организације могу повећати квалитет и смањити трошкове (Plojović & Bušatlić, 2012). Његова идеја се односи на процес унапређења менаѢмента квалитета и активности познатих као „P-D-C-A циклус“ (plan, do, check, action). Овај циклус би требало да примењује сваки запослени приликом реализације пословних активности. Према томе, сваку активност треба планирати, реализовати, затим проверити и предузети мере за побољшање (Heleta, 2008). По Деминговом мишљењу, квалитет треба схватити као резултат уложеног радног напора и самим тим квалитет ће расти (Plojović & Bušatlić, 2012). Уколико се пажња усмери на трошкове, они расту, док квалитет опада. У овом контексту, трошкови могу настати

узимањем запослених здраво за готово, нерешавањем спорова на време, неуочавањем недостатака производа (Plojović & Bušatlić, 2012) .

Сврха Демингове методе управљања је трансформација и унапређење праксе управљања, конкретно управљања квалитетом. Он је саставио 14 универзалних тачака које су постале основа за образовање менаџмента у Јапану 1950-их, а много година касније и за трансформацију америчке привреде (Heleta, 2008).

Демингових 14 тачака:

1. Константно унапређивање квалитета производа и услуга ради постизања конкурентности.
2. Усвојити нову филозофију квалитета. Живимо у новом економском добу и не може се опстати са уобичајено прихваћеним нивоима одлагања грешака.
3. Прекинути зависност од масовног контролисања. Захтевати статистичке евиденције у којима је уграђен квалитет.
4. Обуставити праксу бирања добављача на основу цене. Уместо тога треба тежити дугорочним односима, лојалности и поверењу.
5. Побољшати квалитет и продуктивност уз константно снижење трошкова.
6. Успоставити обуку на послу.
7. Установити лидерство. Циљ надзора јесте помоћ запосленима, а надзор менаџера је такође подједнако битан.
8. Искоренити страх како би запослени могли што ефективније радити за компанију.
9. Уклонити баријере међу секторима. Запослени у истраживању, пројектовању, продаји и производњи би требало да раде као тим како би предвидели проблеме.
10. Елиминисати слогане, бројчане циљеве, постере којима се траже нови нивои продуктивности без пружања метода.
11. Елиминисати норме. Уклонити баријере за истицање способних радника. Фокус пословоћа мора бити промена са беспотребних бројева на квалитет.

12. Отклонити баријере за истицање способних инжењера и менаџера.
13. Успоставити програм образовања.
14. Организовати структуру топ менаџмента који свакодневно промовише свих 14 тачака (Heleta, 2008).

Демингови основни аргументи су:

1. Квалитет мора бити одређен у смислу задовољства купаца.
2. Квалитет је вишедимензионалан и немогуће га је одредити у смислу једне карактеристике.
3. Постоје различити степени квалитета. Пошто је квалитет одређен задовољством купаца, квалитет производа А је већи од квалитета производа Б у односу на конкретног купца уколико производ А задовољава потребе у већој мери од производа Б (Hoyer & Hoyer, 2001).

3.2. Јуранових 10 корака

Џозеф Јуран је дефинисао квалитет као погодност за употребу. Сматра да постоје потешкоће уколико се реч квалитет дефинише у смислу задовољења купаца (Hoyer & Hoyer, 2001). Дефинисањем квалитета као погодности за употребу бисмо елиминисали те потешкоће (Hoyer, Hoyer, 2001). Употреба је повезана са захтевима купаца, а погодност сугерише усклађеност са мерљивим карактеристикама производа (Hoyer, Hoyer, 2001). Јуран је сматрао да је квалитет директно повезан са задовољством или незадовољством неким производом (Plojović, Bušatlić, 2012). Задовољство се односи на супериорне карактеристике производа, док се незадовољство односи на мањкавости и дефекте (Plojović, Bušatlić, 2012).

Јуранова трилогија одређује универзални процес и начин остваривања квалитета који обухвата све функције и нивое (Heleta, 2008). Трилогија обухвата три процеса квалитета: планирање квалитета, унапређење квалитета и управљање квалитетом (Plojović & Bušatlić, 2012). Планирање квалитета дефинише карактеристике квалитета које треба постићи код испоруке без недостатака. Унапређење квалитета

елиминира недостатке на постојећим производима, услугама или процесима. Управљање квалитетом одржава резултате постигнуте планирањем и унапређењем квалитета (Heleta, 2008).

Јуран је дефинисао унапређење квалитета у десет корака:

1. Успоставити свест о потреби и приликама за побољшање.
2. Поставити циљеве за побољшање.
3. Организовати испуњење постављених циљева.
4. Обезбедити обуку.
5. Имплементирати пројекте намењене за решавање проблема.
6. Извештавати о прогресу.
7. Дати признања.
8. Разговарати о резултатима.
9. Задржавати резултате.
10. Одржавати стање правећи програме унапређења, као део регуларног система у компанији (Heleta, 2008).

3.3. Фаингенбаумов ТQC концепт

Арманд Фаингенбаум је свој главни допринос менаџменту квалитета дао у својој књизи „Тотална контрола квалитета“ (Watson, 2015). Тоталну контролу квалитета (Total Quality Control - TQC) дефинисао је као систем за интеграцију развоја квалитета, одржавања квалитета и напора за унапређење квалитета свих група у организацији, како би се омогућила производња и услуга на најекономичнији начин и постигло задовољство купаца (Watson, 2015). Веровао је да је потребан потпуни ангажман целокупне организације како би се обезбедио квалитет (Watson, 2015). Његов рад се сматра претечом данашњег ТQC концепта (Heleta, 2008).

Његове кључне идеје су:

1. Квалитет се мора одређивати у смислу задовољства купаца.
2. Квалитет је мултидимензионалан и мора му се приступити свеобухватно.

3. Квалитет је динамичан јер купци имају променљиве потребе и очекивања (Hoyer & Hoyer, 2001).

3.4. Крозбијевих четрнаест тачака

Филип Крозби је своје идеје о менаџменту квалитета изнео у књизи „Квалитет је бесплатан“ (Heleta, 2008). Сматра да је унапређење квалитета првенствено одговорност менаџера. Увео је концепт нултог дефекта (Zero Defects Concept), што значи да не постоји прихватљив дефект. Установио је принципе за извођење побољшања квалитета који укључују: учешће менаџмента, смањење трошкова квалитета, одговорност менаџмента за квалитет, признавање труда радницима (Plojović & Bušatlić, 2012).

Дефинисао је четрнаест тачака:

1. **Обавеза менаџмента.** Менаџмент мора бити укључен у програм подизања нивоа видљивости квалитета.
2. **Тимови за унапређење квалитета.** Формирати тим за унапређење квалитета од представника сваког сектора у организацији.
3. **Мерење квалитета.** Треба успоставити одговарајуће мерење сваке активности како би се одредила подручја за побољшање.
4. **Трошкови квалитета.** Потребно је проценити трошкове квалитета како би се утврдила подручја где побољшање може бити профитабилно.
5. **Свест о квалитету.** Неопходно је подићи свест код запослених пружањем видљивих доказа који се тичу побољшања квалитета, у виду брошура или плаката.
6. **Корективне мере.** Предузети корективне мере као резултат корака 3 и 4.
7. **Планирање нула дефекта.** Успоставити тим од 3 или 4 члана да истраже и имплементирају програм нултог дефекта.
8. **Обука менаџера.** Менаџери свих нивоа морају бити добро обучени како би могли да пренесу своја знања на запослене.

9. **Дан нула дефекта.** Одредити дан када се запослени обавештавају о примени нових стандарда.
10. **Постављање циљева.** Запослени треба да идентификују индивидуалне циљеве за побољшање као и циљеве за побољшање групе.
11. **Елиминисање узрока грешака.** Неопходно је охрабрити запослене да обавесте менаѢмент о сваком проблему. Када успоставе поверење у менаѢмент постижу се бољи резултати.
12. **Признање.** Успоставити програме награђивања за оне запослене који су се истакли испуњавањем циљева.
13. **Одбор за квалитет.** Одбор састављен од професионалаца за квалитет и менаѢера који треба да одреде активности за унапређење програма квалитета.
14. **Урадити све ово поново.** Понављање програма га чини вечним (Crosby, 2005).

Његове кључне идеје су:

Квалитет производа је еквивалентан сигурности да све мерљиве карактеристике задовољавају критеријуме.

1. Неопходно је дефинисати квалитет јер у супротном немамо довољно информација о њему и како њиме управљати.
2. Треба да постоји особа која зна захтеве и у стању је да их преведе у мерљиве карактеристике.
3. Када су захтеви наведени нумерички, могуће је их је измерити и одредити производе високог квалитета (Hoyer & Hoyer, 2001).

4. МенаѢмент системи квалитета

4.1. *Управљање тоталним квалитетом (Total Quality Management - TQM)*

Управљање тоталним квалитетом је концепт који представља јапанску и америчку стратегију за унапређење квалитета и настаје осамдесетих година 20. века. Од

нарочитог значаја је рад Едвардса Деминга који је одржавао семинаре о контроли квалитета у Јапану (Ђорђевић & Ћоћкало, 2018).

Управљање тоталним квалитетом је менаѢмент приступ којим компанија може да оствари своје дугорочне циљеве, а то су задовољство купаца и бољи положај на тржишту (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018). TQM узима у обзир све параметре управљања пословањем, наглашавајући одговорност сваког појединца у пословању (Ђорђевић & Ћоћкало, 2018). У савременом пословању, поред купаца и власника капитала, предузеће мора да задовољи и интересе окружења (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018). Овај концепт се посебно фокусира на запослене јер су они главни ресурс организације. Сваки запослени је одговоран за свој допринос организацији, а њихов допринос се огледа у унапређивању продуктивности и знања (Ђорђевић & Ћоћкало, 2018). TQM је фокусиран на задовољство купаца и испуњење њихових жеља и очекивања, што је уједно и његов главни циљ. Процеси унутар компаније су побољшани и тежи се униформисаним процесима, што захтева укљученост свих запослених (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018).

Основни елементи овог концепта су:

1. Задовољење очекивања купаца.
2. Континуирано унапређење квалитета пословања.
3. Безбедност запослених на раду и заштиту животне средине.
4. Едукација запослених и формирање корпоративне културе (Ђорђевић & Ћоћкало, 2018).

4.2. Шест сигма

Приступ Шест сигма је развијен у компанији „Моторола“ 1980, и на основу добијених резултата она је освојила националну награду за квалитет (Ђорђевић & Ћоћкало, 2018). Шест сигма је менаѢмент приступ који је заснован на проналажењу и уклањању грешака и узрока грешака или дефеката у бизнису (Лазих, 2009). Како би адекватно примениле овај концепт, компаније морају да се фокусирају на

смањење варијације процеса и да сагледају пројекте као алат кроз који се могу смањити трошкови, а повећати задовољство купаца (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018).

Шест сигма је:

1. Усмерена ка корисницима и њиховом задовољству.
2. Фокусирана на смањивање трошкова квалитета и повећању профита.
3. Базирана на чињеницама при доношењу одлука.
4. Филозофија смањења грешака (дефеката) (Лазич, 2009).

Примарни циљ овог концепта је смањење трошкова, док је секундарни циљ постизање организационих циљева и бољи финансијски учинак. Негативне стране јесу недостатак учешћа запослених и слабији фокус на задовољство купаца (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018).

4.3. ISO стандард

Квалитет игра важну улогу приликом пословања на Европском тржишту. Данас купци не захтевају само квалитетне производе, већ очекују и доказ да је компанија у могућности да произведе квалитетне производе и услуге (Плојовић & Бушатлић, 2012). Главни циљ сваке компаније која жели да одржи имиџ је обезбеђивање овог доказа. Тренутно једини међународно признат доказ о квалитету јесте сертификат Система менаџмента квалитета ISO 9001: 2000 (Плојовић & Бушатлић, 2012). ISO 9001 је стандард који припада ISO 9000 групи међународних стандарда. Овај стандард доприноси унапређењу унутрашње организације, комуникацији, већој мотивацији запослених, већој продуктивности и смањењу незадовољства купаца. Примарни циљ ISO 9001 сертификације је разумевање и задовољавање потреба купаца, док је секундарни циљ позиција на тржишту и лојалност купаца (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018). Позитивне стране примене стандарда су унапређење ефикасности, повећање задовољства клијената, бољи однос са запосленима, унапређење конкурентности (Ђорђевић, Маљугић, & Ђоћкало, 2021). ISO 9001 има

значајну улогу у побољшању производног процеса за разлику од несертификованих предузећа (Ђорђевић, Маљугић, & Ћоћкало, 2021). Негативне стране су недостатак разумевања од стране менаџмента, мања флексибилност процеса и непредвидиви трошкови имплементације (Бакатор, Борић, & Петровић, 2018).

4.4. Интегрисани системи управљања

Откако су први пут издати стандарди серије ИСО 9000 (систем управљања квалитетом), ИСО 14001 (систем управљања заштитом животне средине), као и ИСО 27000 (систем управљања безбедношћу информација), скоро да је немогуће замислити размену роба и услуга без њихове примене. Идеја о интегрисаним системима управљања донела је могућност повезивања претходно наведених стандарда у стандард који би обухватао све стејкхолдере организационог система и био универзалан за потребе провере организационих система (Живковић, 2012). Интегрисано значи повезати све интерне праксе менаџмента у један систем, али не као одвојене целине. Да би системи били део интегрисаног менаџмент система неопходно је да буду постављени тако да не постоје границе између процеса. Интегрисани системи менаџмента (ИСМ) су системи менаџмента који обједињују све компоненте система у један кохерентни систем, како би се остварили циљеви и политика организације. Он треба да буде постављен као скуп међусобно повезаних процеса који користе заједничке ресурсе, зарад задовољења стејкхолдера (Стојановић & Станојевић, 2017). Имплементација интегрисаних система управљања обухвата интеграцију више међународних стандарда, као што су: систем управљања квалитетом, управљање заштитом животне средине, управљање безбедношћу запослених. ИСМ подразумева перманентно и организовано унапређење квалитета производа и услуга предузећа, другим речима, свако предузеће мора непрестано да побољшава све сегменте свог пословања (Ђорђевић & Богетић, 2017).

Могуће је увидети неколико фактора који су условили појаву интегрисаних система менаѢмента, а то су:

1. Пораст захтева стејкхолдера (купаца, државе).
2. Развој нових и усложњавање постојећих стандарда.
3. Проблеми у функционисању имплементираних система управљања (недовољна подршка менаѢмента и мотивација за примену) (Стојановић & Станојевић, 2017).

Интегрисани системи управљања предузећима доносе следеће предности:

1. Избегавање дуплирања инструкција и изазивања конфузије.
2. Обезбеђује најбољу праксу која дели знања у оквиру свих дисциплина.
3. Постоји један годишњи програм ревизије, чиме се смањује ремећење интерног руковођења.
4. Тренинг у интегрисаном руковођењу смањује време његовог извођења (ако су одређени елементи система одвојени може доћи до дуплирања у процесу обуке) (Ђорђевић & Богетић, 2017).

Такође, предности интегрисаних система управљања се огледају у смањењу трошкова, побољшавању корпоративног имица, повећавању задовољства купаца и побољшаној мотивацији запослених. Према међународној организацији за стандардизацију (ISO, 2015), интеграција система управљања доводи до упрошћавања процеса, повећања ефикасности и бољег усмерења ресурса ка остваривању циљева организације – на тај начин организације постижу знатне финансијске уштеде. Финансијске уштеде су један од најзначајнијих разлога за интеграцију. Уместо да се за сваки стандард посебно спроводе ревизије и сертификације, организације примењују јединствене процедуре које покривају више стандарда, што директно умањује трошкове (ISO, 2015).

Повећана ефикасност процеса је такође предност. Када се процедуре обједине у један систем знатно је једноставније управљање целокупним организационим процесима (ISO, 2015). Према Карапетровићу (2003), интегрисани приступ смањује комплексност управљања и омогућава бољу координацију међу различитим организационим јединицама, што доводи до ефикасности. Запослени су боље упознати са својим задацима и комуникација између различитих нивоа управљања постаје ефикаснија (Karapetrovic, 2003).

Још једна од предности интегрисаних система управљања је јачање корпоративне репутације. Потрошачи и јавност све више вреднују организације које нису фокусиране само на квалитет производа, већ и на еколошку одговорност и заштиту својих запослених (ISO, 2015).

Многе светске компаније су препознале значај имплементације интегрисаних система управљања и тиме унапредиле своје пословање. Компанија *Siemens AG* већ годинама примењује интегрисани систем управљања који обухвата ИСО 9001, ИСО 14001 и ИСО 45001 стандарде. Овај приступ омогућава Сименсу да прати перформансе производа у смислу квалитета, утицаја на животну средину и безбедност запослених. Према подацима компаније интеграција система довела је до смањења трошкова, повећања транспарентности самих процеса и унапређењу задовољства клијената (Siemens Sustainability Report, 2023).

Упркос бројним предностима, организације се сусрећу и са проблемима у процесу интеграције (Simon, Karapetrovic, & Casadesús, 2012). Један од најчешћих проблема јесте неадекватно разумевање стандарда од стране менаџмента и запослених (Bernardo, 2011). Без адекватне обуке и свести о захтевима интегрисаног облика управљања, повећава се ризик од непотпуне или погрешне имплементације (Karapetrovic, 2003). Такође, код многих запослених се јавља отпор према променама – они сматрају да је интеграција додатно административно оптерећење - што може да доведе до смањења мотивације и пасивности у раду. (Douglas & Glen,

2000). Још један проблем може представљати недостатак ресурса, финансијских и људских. Интеграција у почетку захтева значајне инвестиције у обуке, прилагођавање постојећих процедура и системску подршку (ISO, 2015). Закључак је да успешна имплементација интегрисаног система управљања захтева детаљно планирање, подршку менаџмента, континуирану обуку запослених и флексибилност у прилагођавању процеса карактеристикама сваке организације (Bernardo, 2011).

5. Друштвена одговорност предузећа

Према речима неких аутора (Caroll, 1999), оцем појма корпоративне друштвене одговорности сматра се Хауард Боуен и његова дефиниција истиче да се корпоративна друштвена одговорност односи на обавезу компаније да се води политикама, одлукама и активностима које су пожељне у терминима циљева и вредности једног друштва (Bowen, 1954 према Caroll, 1999). Такође, друштвена одговорност представља одлуку компаније да следи политику, доноси одлуке и спроводи акције које се доносе корист друштву, односно локалној и широј заједници (Dželetović & Mašić, 2021).

Према речима Кита Дејвиса, корпоративна друштвена одговорност представља одлуке и активности компаније које су предузете из разлога племенитијих од пуко економског и техничког интереса. Даље развијајући ову идеју он истиче да је улога корпоративне друштвене одговорности двострука – са једне стране, пошто послују у оквиру једне заједнице, компаније имају обавезу да доприносе добростању те заједнице, а са друге стране имају и обавезу да гаје и развијају људске вредности. Стога, друштвена одговорност се односи на друштвено-економску и друштвено-хуману обавезу према другима (Davis, 1960).

Велика прекретница је била 1979. година, када је Арчи Керол креирао дефиницију друштвене одговорности предузећа и истакао четири кључне области корпоративне одговорности које су се постепено појавиле у свим теоријама

(Střihavková, Svobodová, & Vysloužilová, 2021). Истакао је да четири облика друштвене одговорности чине корпоративну друштвену одговорност. У та четири облика спадају: економска, правна, етичка и филантропска одговорност. Сликвито их је представио у облику пирамиде на чијем дну се налази економска одговорност, па се ка врху пењу редом којим је наведен и истакао да је неопходно да све четири буду увек и истовремено испоштоване, тј. да пирамида не подразумева да економска одговорност има већи значај од филантропске јер се налази у самој основи пирамиде (Caroll, 1999). Дакле, свака компанија треба да тежи томе да „оствари профит, поштује закон, буде етична и буде добар корпоративни грађанин“ (Caroll, 1999, стр. 289).

Почетак двадесет првог века обележиле су дефиниције које су се ослањале на раније уобичајене начине дефинисања корпоративне друштвене одговорности и представљале су њихову надградњу. Овај период је раздобље у којем корпоративна друштвена одговорност цвета – компаније отварају посебна одељења у којима су запослени људи који воде рачуна о њеном спровођењу у пракси, на универзитетима се организују конференције са циљем ширења свести и спровођењем већег броја истраживања која дају допринос о литератури, о њој се пише и говори у књигама и часописима (Rahman, 2011).

Могли бисмо поставити питање каква је корист од друштвено одговорних активности и зашто их је неопходно спроводити. Веберова је навела пет бенефита које компанија добија од друштвено одговорних активности. У њих спадају: позитивна слика и имиџ компаније и њена конкурентска предност, већа мотивација и задржавање запослених, привлачење више потенцијалних запослених, већи приходи и боље управљање ризиком (бојкоти јавности, невладиних организација и муштерија, лош имиџ). Сви они су у међузависном односу, што значи да сваки од њих утиче на неки други (Weber, 2008). Практичан пример овога јесте ситуација у којој се у медијима појавила негативна вест о некој компанији, која је резултовала мањим бројем пријава за посао у датој компанији.

Или супротно, позитиван имиџ компаније може да привуче више запослених, или више потрошача услуга и производа, што доводи до повећања профита.

Корпоративна друштвена одговорност омогућава одрживост на дуже стазе, затим заштиту од одмазди услед непоштовања закона и решавања друштвених проблема (Carroll & Shabana, 2010). Једноставније речено, корпоративна друштвена одговорност је добар пример за пословицу „Добро се добрим враћа“, јер свака компанија која улаже у своје стејкхолдере, повећава вероватноћу да јој они узврате истом мером. Другим речима, за сваку интересну страну постоји неки вид користи од спровођења КДО.

6. Повезаност менаџмент система квалитета са корпоративном друштвеном одговорношћу

Оснивачи савременог управљања квалитетом Кросби, Деминг и Јуран, верују да су етика, принципи и поштовање људи кључна правила понашања. Деминг у својих 14 принципа заступа организациону климу, где се интереси између менаџера, запослених и купаца спроводе у складу са етичким принципима. Јуран је говорио о систему који се састоји од вредности, ставова и понашања, индивидуалних и групних, створених унутар организације, а који су неопходни за успех организације. TQM препознатљив је по фокусираности на људе, што се манифестује у квалитету живота и задовољству запослених (Wolniak & Habek, 2015). Осамдесетих година 20. века ISO стандарди постају један од водећих приступа управљању организација. Последњих година менаџери све више развијају концепт друштвене одговорности предузећа. Пажљивим увидом, примећује се да ови концепти имају доста тога заједничког почев од основних принципа, преко имплементације метода за коришћење стандардизације (Wolniak & Habek, 2015). Заиста се може уочити велики број паралела између развоја друштвене одговорности предузећа и развоја управљања квалитетом. Реч квалитет, на глобалном тржишту, сугерише инклузиван приступ за обухватање заинтересованих страна попут купаца, запослених, инвеститора и друштва. Самим

тим, термини као што су етика и друштвена одговорност преовлађују речником управљања квалитетом (Hazlett, McAdam & Murray, 2007) - „Квалитет живи у симбиози са етиком“ (Sciarelli, 2002, према Hazlett, McAdam & Murray, 2007 стр. 111). Етика у пословању није само филантропија већ основа на којој се предузеће заснива и кроз коју се постиже унапређење пословања и самог друштва. Стога не треба занемарити етичку основу квалитета, а менаџмент квалитетом треба да преузме водећу улогу промоције етичке пословне праксе. Искуства показују да управљање квалитетом и TQM могу послужити за развој етички освешћене корпоративне културе (Hazlett, McAdam & Murray, 2007). Менаџмент квалитетом је позитиван приступ за компаније јер доноси неколико предности: смањује губитак и грешке уз побољшање задовољства купаца, интерну комуникацију, посвећеност и мотивацију запослених, а тиме и перформансе предузећа. Такође, менаџмент квалитетом је користан за финансијски учинак и конкурентност предузећа, што је нарочито видљиво у туризму и угоститељству. То значи да менаџмент квалитетом, као и друштвена одговорност, захтева снажне напоре да се задовоље различите потребе заинтересованих страна, уз стално усмерење пажње на купце. Другим речима, литература указује на то да и МК и ДОП усвајају етичку перспективу која превазилази очекивања друштва, идентификујући потребе већег броја заинтересованих страна и радећи на њиховом задовољавању (Franco, Caroli, Coppa & Chiappa, 2020).

Може се извести закључак да су менаџмент системи квалитета фокусирани на континуирано побољшање и задовољство купаца, док друштвена одговорност предузећа обухвата шири спектар активности усмерених на друштвену и економску сферу друштва. Ова два концепта воде ка целовитом приступу пословања, где квалитет и друштвена одговорност раде заједно на постизању дугорочног успеха и користи за све заинтересоване стране.

7. Закључак

У савременом свету који се јако брзо мења, менаѢмент квалитета постаје основа за опстанак и раст организација. Увођење и примена различитих приступа и метода у менаѢменту квалитета, омогућава организацијама унапређење квалитета својих производа и услуга, као и побољшавање интерних процеса и задовољавање очекивања потрошача и клијената.

Основа за примену статистичких метода у контроли квалитета долази нам из Деминговог учења, који се фокусира на стално побољшање и учење из грешака. Поред тога, његов приступ скреће пажњу на важност ангажовања свих чланова организације у процесу квалитета. Са друге стране, Јуран истиче важност стратешког планирања и постављања циљева ради постизања високог нивоа квалитета. На послетку, Фаингенбаум уводи холистички приступ. Он се не фокусира искључиво на производне процесе, већ и на остале аспекте пословања од дизајнирања производа и услуга до одржавања односа са купцима. Постоје приступи и попут Крозбијевог који се фокусирају на превенцију дефеката и теже избегавању било каквог облика несавршености. Из тога се закључује да је висок квалитет суштински нулта толеранција на грешке.

Савремене организације не свде менаѢмент квалитета само на производњу и операције, већ га проширују на све секторе и функције. Из тога произилазе модерне методе попут Шест сигма и Управљања тоталним квалитетом. Прва се ослања на ригорозну анализу података како би се смањиле варијације и побољшала ефикасност, док друга промовише свеобухватан ангажман свих запослених у процесу унапређења квалитета.

Узимајући у обзир обрађене присупе, јасно је да је менаѢмент квалитета кључни стратешки фактор за она предузећа која желе да опстану и напредују у конкурентном и глобалном тржишту. Независно од тога да ли квалитету приступају кроз обуке запослених, имплементацију одговарајућих метода или употребу напредних технологија, организације које воде рачуна о њему су управо

оне које постижу ефикасност, повећање продуктивности и побољшање корисничког задовољства. Овим ће дугорочно постићи конкурентску предност која потенцијално доводи до одрживог раста и развоја.

Поред пословних циљева, кључни део стратегије квалитета све више организација постаје и друштвена одговорност предузећа. Менаџмент квалитета се не односи само на техничке аспекте производње и услуга, већ и на шире друштвене аспекте попут етичког пословања и транспарентности. Предузећа која примењују принципе друштвене одговорности доприносе општем благостању, али и јачају свој имиџ и репутацију међу потрошачима.

С обзиром на промене које се дешавају у глобалној економији, организације морају бити флексибилне и спремне да се прилагоде новим технологијама, као и захтевима тржишта. Менаџмент квалитета стога не представља само технички, већ и стратешки елемент који утиче на све аспекте пословања, укључујући и друштвену одговорност. Будућност компанија које успешно имплементирају стратегије управљања квалитетом отвара врата креирању иновативних производа и услуга који могу одговорити променљивим захтевима тржишта. Квалитет је данас стратешки фактор који у многоме утиче на репутацију и дугорочне пословне резултате.

8. Литература

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of management Review*, 19(3), 472-509.
- Bakator, M., Borić, S., & Petrović, N. (2018). Differences and similarities between total quality management, iso 9001, lean production, and six sigma. *International Journal of Advanced Quality*, 46(1), 17-20.
- Bernardo, M. (2011). Integration of management systems as an innovation: A proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 19(4), 447-452. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.10.022>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268- 295. doi:10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. *Quality Progress*, 38(12), 60-64.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. doi:10.2307/41166246
- Đorđević, D., & Bogetić, S. (2007). Primena integrisanih menadžment sistema u malim i srednjim preduzećima. *Industrija*, 4, 95-107.
- Đorđević, D., Čočkalović, D. (2018). *Upravljanje kvalitetom*. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
- Douglas, A., & Glen, D. (2000). Integrated management systems in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 11(4-6), 686-690. <https://doi.org/10.1080/09544120050007740>
- Dželetović, M., & Mašić, B. (2021). *Uvod u menadžment: principi, proces i koncepti*
- Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., & Del Chiappa, G. (2020). Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395.
- Hazlett, S. A., McAdam, R., & Murray, L. (2007). From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 669-682.
- Heleta, M. (2008). *Menadžment kvaliteta*. Univerzitet Singidunum

- Hoyer, R. W., Hoyer, B. B., Crosby, P. B., & Deming, W. E. (2001). What is quality. *Quality progress*, 34(7), 53-62.
- Institute for Standardization of Serbia. (n.d.). *Projekat: ISS:Proj:51311*. Retrieved February 13, 2025, from https://iss.rs/sr_Cyrl/term/show-by-project/iss:proj:51311
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO.
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/13683040310466650>
- Lazić, M. (2009). Šest sigma–filozofija kvaliteta u 21. veku. *Zbornik radova ISBN*, 978-86.
- Maljugić, B. M., Đorđević, D., & Čočkalović, D. (2021). Sistem upravljanja kvalitetom i konkurentnost u savremenom poslovnom okruženju: pregled literature i poslovne prakse.
- Plojović, Š., & Bušatlić, S. (2012). Menadžment kvaliteta. *Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar*.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
- Siemens AG. (2023). Sustainability Report 2023. Retrieved from <https://www.siemens.com/sustainability/en/reports>
- Simon, A., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial management & data systems*, 112(5), 828-846.
- Stojanović, C., & Stanojević, P. (2017). Ciljevi organizacionog sistema i IMS-a. *Akcionarstvo*, 23(1), 5-18.
- Štrihavková, E., Svobodová, J., & Vysloužilová, D. (2021). Corporate Social Responsibility of Organizations as Part of a Quality Management System. *Production Engineering Archives*, 27(4), 248-256.
- Watson, G. (2015). Total quality's leader. *Quality Progress*, 48(1), 16-22.
- Wolniak, R., & Hąbek, P. (2015). Quality management and corporate social responsibility. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*.
- Živković, N. (2012). Integrisani sistemi menadžmenta. *Beograd: Fakultet organizacionih nauka*.

ИЗЈАВА О АКАДЕМСКОЈ ЧЕСТИТОСТИ

Изјављујем да сам у приложеном раду поштовао/ла сва правила о академској честитости.

Овај писани рад резултат је искључиво мог личног рада, темељи се на мојим истражиањима и ослања се на наведену литературу.

У Београду, дана _____ године.

Потпис студента:
