

Концепт тоталног управљања квалитетом са посебним освртом на Војску Србије

УДК: 005.6 : 355.1 (497.11)
658.56 : 355.1 (497.11)

Проф. др *Бранко Тешановић*, пуковник*
Михаило Зоговић, капетан**

У овом раду представљено је савремено схватање квалитета, концепт тоталног управљања квалитетом и могућност његове примене у Војсци Србије као једном од великих система. Да би искористила своје шансе Војска мора да буде интерно супериорна и екстерно оријентисана. То је немогуће уколико „пословна филозофија“ није заснована на квалитету.

Кључне речи: квалитет, организација, тотално управљање квалитетом, менаџмент, Војска.

Увод

Одувек су људи препознавали и ценили квалитет. Интересовање људи за контролу квалитета постоји, практично, од тренутка када је човек почео да се интересује за последице својих и туђих активности. Тог тренутка успоставља се одређена контрола активности и резултата, као и одговарајућа одговорност. Од тада па до данас схватања о значају квалитета су се мењала.

Савремене организације користе квалитет као стратегијско средство за стварање и очување конкурентске предности. Концепт тоталног управљања квалитетом (*Total Quality Management – TQM*) представља један од новијих менаџерских концепата који прихватају организације, привредни субјекти и институције широм света. Концепт тоталног управљања квалитетом кореспондира са концептом сатисфакције корисника. Војска Србије, као велики систем у фази реформи, као битан елеменат друштва, треба да прихвати стандарде тоталног управљања квалитетом. Отежавајућа околност је неповољан амбијент, јер се и држава, као и Војска, налази у транзицији.

Оријентисаност на квалитет

Модерни велики системи који егзистирају у турбулентном окружењу које карактерише повећан ниво међународне конкуренције,

* Аутор је наставник на Војној академији.

** Аутор је запослен у Министарству одбране.

као последице токова глобализације и интеграције, своје активности заснивају на оријентисаности на квалитет као предуслову опстанка, раста и развоја.

Научни елементи савременог схватања квалитета су [1]: одговорност, контрола, оријентација ка кориснику и унапређење квалитета.

Одговорност се односи на обавезу менаџера да снесе последице за предузимање својих акција, посебно ако произведу негативне рефлексije у окружењу. Овај елемент квалитета јавља се веома рано. Први писани траг везан за одговорност јавља се у Хамурабијевом законнику¹ (18. век п.н.е.). Одговорност у Војсци врло је прецизно дефинисана у извршењу свакодневних задатака, за стање у потчињеним јединицама, за настала општећења на материјалним средствима и сличним нормативним актима, законима о: Војсци, одбрани, правилницима о имовини, финансирању, као и Правилном службе Војске, наредбама, наређењима и сл.

Контрола као елемент квалитета појавила се веома рано. Први писани траг о контроли квалитета налази се на цртежу из старог Египта, где контролор проверава димензије блока који ће бити уграђен у пирамиду. Еволуирањем схватања о квалитету мењали су се и приступи у контроли квалитета. Успостављање демократске цивилне контроле Војске неопходно је да би се могло говорити о квалитету система. У њеном оквиру, институција омбудсмана је врло значајна и својствена војскама земаља са развијеним демократијама (нпр. у Шведској војсци постоји од 1915. год.). Омбудсман одбране у Холандији назива се Главни инспектор холандских оружаних снага. Потчињен је министру одбране, а његова обавеза је да саветује министра одбране по одређеним питањима, било на његов захтев или по сопственој иницијативи. Разматра сва питања везана за оружане снаге и има законско право и обавезу да истражује и посредује у сваком појединачном случају, уважавајући све припаднике оружаних снага који му се обраћају за помоћ, било писмено или усмено, и то лично или телефоном. Има свој секретаријат и штаб са одређеним бројем официра. Постоји преко 50 година, а годишње прима око 500 захтева за савете и помоћ од припадника система одбране. С обзиром на то да је активност Главног инспектора заснована на саветодавном карактеру, он помаже менаџерима система одбране да добију јасну слику о начину функционисања система одбране. Запослени у систему одбране могу преко њега да комуницирају са политичким руководством и да им тим путем износе своје идеје и запажања. Као независан омбудсман и саветодавац, Главни инспектор помаже у континуираном побољшању функционисања система одбране.

¹ „Ако се грађевина сруши и власник због тога погине онда градитељ мора бити убијен“ – цитат из Хамурабијевог законика.

Недостатак омбудсмана одбране у Војсци Србије негативно се одражава на спознају стварног стања у Војсци од стране менаџмента, као и на могућност припадника Војске да непосредно укажу на негативне појаве у систему.

Оријентисаност ка корисницима означава схватање да се развој квалитета заснива на потребама и жељама корисника, односно да се интерне акције организације прилагођавају очекивањима циљних група које дају најважнију оцену квалитета организације и њених продуката који могу бити у виду производа, услуга, идеја, итд. Према стратегијском прегледу одбране, неопходно је да Србија изгради структуру и способности Војске, који ће омогућити да се реализују њене основне мисије:

- одбрана Србије од спољњег оружаног угрожавања;
- учешће у изградњи и очувању мира у региону и свету, и
- подршка држави у случају природних непогода и катастрофа.

У току трансформације Војске већина људи се боји промена. Сигурним се осећају у познатој ситуацији, па је то разлог за пружање отпора променама. Процес прилагођавања великим променама је неминуован и може се предвидети, па је неопходна припрема. Наиме, промене у организацији делују на међуљудске односе, људи се деле и супротстављају једни другима; појединци се повлаче у себе, други су агресивни, а трећи ауторитарни према онима који су нижи по рангу.

У таквим околностима, да би се обезбедила позитивна оријентација окружења, не би требало занемарити интерне факторе, односно припаднике Војске. Менаџери треба да истрају у кључним активностима, уз истовремено уважавање аргументованих ставова појединаца, њихове индивидуалности и људског достојанства. Решавање наизглед ситних проблема некада има изузетно велики значај. На пример, решење проблема исхране припадника Војске, које би повећало могућности задовољења специфичних потреба припадника Војске (за време поста или других верских разлога), треба да се усклади са принципима здраве исхране. Због начина исхране за време поста, односно изостављања прехранбених производа животињског порекла, немогуће је задовољити потребе у беланчевинама анималног порекла. Имајући у виду да су навике у исхрани проузроковане религијом ултимативне, потребно је осмислити начин исхране који ће ублажити те недостатке. У вези с тим требало би извршити измене на садашњем плану исхране и креирати посебан план исхране, којим би се задовољиле специфичне навике, које је немогуће задовољити редовном исхраном. Промене постојећег плана исхране имале би за циљ приближавање принципима здраве исхране и задовољење одређених специфичних навика, а давале би могућност утрешка прехранбених производа које би се користиле у плану исхране војника са специфич-

ним навикама, који би требало превасходно да задовољи потребе припадника Војске православне вероисповести за време поста. Тиме би се избегао проблем наметања начина исхране онима који не желе да конзумирају посну храну.

Унапређење квалитета веома је битан елемент стратегије квалитета и односи се на континуирано побољшање и иновације које се врше ради подизања квалитета на виши ниво. У трансформацији је везано за организационе промене, које подразумевају спајање и раздвајање организационих јединица или њихових делова, ради повећања ефикасности.

Четири наведена елемента квалитета су основа за ефикасно управљање квалитетом. Квалитет се може дефинисати различито. Углавном је прихваћено схватање [2] да се квалитет дефинише са два аспекта, и то интерног – са становишта унутрашњости организације и екстерног – са становишта окружења. Интерно схватање под квалитетом подразумева „усаглашеност са захтевима“. Претпоставка је да када се једном да спецификација квалитет се мери обезбеђењем усаглашености са спецификацијом. Са становишта корисника под квалитетом се подразумева „усаглашеност са циљем“. Међутим, најопштију дефиницију квалитета дала је Међународна организација за стандардизацију: *квалитет је скуп свих карактеристика ентитета које се односе на могућност да он задовољи утврђене и изражене потребе.*

Ентитет може бити производ у најширем смислу, и било која организација, установа или државни орган власти. Помоћу ентитета задовољавају се утврђене и изражене потребе интерним и екстерним групама. Интерне групе налазе се у оквиру датих ентитета, а екстерне групе су корисници продуката организације. Ентитети се дизајнирају и раде у интересу корисника, тј. постоје ради њих. Карактеристике ентитета могу бити веома различите, а њихов циљ је да задовоље утврђене и изражене потребе.

Џозеф Џуран, поред Деминга, један од најпризнатијих ауторитета из области квалитета, сматра [3] да квалитет представљају особине производа, односно услуга, и што су оне боље квалитет је виши. Квалитет се везује за одсуство недостатака, односно што је мање недостатака квалитет је бољи.

О контроли квалитета почиње више да се води рачуна од почетка педесетих година двадесетог века. За њену афирмацију посебно је значајан Едвардс Деминг, који је свој рад започео развојем метода статистичке контроле квалитета. Деминг је био Американац, али идеја контроле квалитета није заживела у САД већ у Јапану, који је после Другог светског рата посебну пажњу давао унапређењу квалитета, што је резултирало развојем концепта тоталне контроле квалитета (Total Quality Control – TQC) током шездесетих и седамдесетих година који касније прераста у управљање тоталним квалитетом или

тотално управљање квалитетом. Од доба Едварда Деминга па до данас концепт квалитета доживљава велику афирмацију.

Суштина концепта TQM је континуално побољшање квалитета на свим подручјима активности, како би се обезбедио опстанак у глобалном окружењу.

Основни принципи из којих се развио концепт тоталног управљања квалитетом су:

1. *Креирање константне потребе за побољшањем аутопута организације.* То подразумева да квалитет мора представљати срж организације и да се директно одражава на побољшање свих елемената борбене готовости Војске, а посебно оспособљености.

2. *Прихватање филозофије квалитета.* Менаџмент треба да буде изходниште квалитета, како би прожимао све организационе нивое односно дошао до сваког радног места и припадника Војске. Уважавање критеријума о рангирању старешина у Војсци приликом постављења на дужности једна је од претпоставки да би се могло говорити о прихватању филозофије квалитета. Она неће заживети све док се постављења на руководећа места буду обављала на основу веза, познанстава, пријатељстава, миљеништва и сл.

3. *Напуштање праксе масовне инспекције.* Уместо корективне контроле треба увести превентивну контролу где год је то могуће. Поред тога, неопходно је увођење свих елемената демократске цивилне контроле Војске, која је садржана у надзору јавности, законодавном надзору и контроли над извршном влашћу у чијем се саставу налази и Министарство одбране, и непосредној контроли и надзору извршне власти над Министарством одбране и Војском.

Суштина је у томе да Војска осети контролу, али и одговорност цивилних власти према њој; Влада треба да буде и суштински одговорна парламенту, а парламент народу. У свим развијеним демократијама управо је развијен и стално се дограђује такав модел цивилне контроле војске. Устав даје најважнији правни основ за цивилну, парламентарну и демократску контролу војске, а пошто се не може лако мењати, а има највиши правни основ, важно је да у њему буде садржана моћ парламента према Војсци. Таква моћ може даље да буде операционализована посебним законима и правилима парламентарне процедуре. На тај начин, временом се развијају друштвене норме и пракса у погледу одговорности и парламентарне демократске контроле војске.

Укупни рад парламента, па и у погледу вршења парламентарне контроле, оцењују грађани на изборима и, у зависности од успеха или неуспеха у раду парламента, поново бирају исте посланике или друге. Постоји јасна потреба да изабрани представници народа у парламенту блиско сарађују са Владом и Министарством одбране.

4. *Потреба за квалитетним избором инпута.* Неопходна је дугорочна оријентација и сарадња са окружењем. Прецизно су одређени критеријуми: о упису у војне школе, за пријем у професионалну војну службу, за упис на последипломске студије и сл, које је неопходно у потпуности поштовати.

5. *Континуално побољшање интерних способности.* Никада се не треба задовољити тренутним резултатима већ непрекидно тражити начине за побољшање способности.

6. *Увођење и коришћење савремених метода и техника обуке на радном месту.*

7. *Афирмација и институционализација лидерства.* Менаџери не смеју бити само контролори већ морају активно мотивисати запослене, помагати у решавању проблема, доприносити креативности, награђивати, а када је неопходно и кажњавати.

8. *Елиминисање страха.* Присуство страха спутава људе да пруже максимум на конкретним задацима, а посебно када се плаше да питају или да критикују. Тада се човек повлачи у себе и од креативности и иновативности нема ништа.

9. *Рушење баријера између запослених и менаџера.* Смањењем баријера између запослених и менаџера стварају се услови за брзо решење неспоразума, за шта је у условима војничке средине, где се примењују принципи субординације и једностарешинства, потребно много умешности и креативности менаџера.

10. *Елиминисање празних слогана и укора за запослене* који не воде позитивној мотивацији за успехом.

11. *Елиминисање квантитативних квота,* јер оне усмеравају људе ка квантитету, а не квалитету. Принцип је тешко применити у војничкој средини, с обзиром на ригидност у задовољавању одређених одредби: правила, правилника, наредби, наређења и сл. (на пример, при додели стимулативних мера). Од личности менаџера зависи, да ли је у стању да инсистира на одлукама, које у неком делу одударају од неке формално правне – одредбе и да из суштинских разлога образложи претпостављеном циљ и потребу за њиховим доношењем.

12. *Омогућавање запосленима да се поносе својим радом.* Кроз стимулације и похвале омогућити запосленима да се поносе кроз истицање квалитета.

13. *Институционализација специјализованих програма за образовање и тренинг.* Кроз константну обуку и тренинг може се постићи подизање општег нивоа квалитета.

14. *Предузимање акције на успостављању новог система.*

Није довољно само декларативно залагање за квалитет већ је неопходан велики напор и рад на трансформацији организације на свим нивоима.

Савремени менаџмент тоталног квалитета произашао је из наведених принципа Деминга, које су унапређивали Џуран, Ишикава и други, тако да данас имамо читав спектар модела којима је предста-

вљен овај концепт. Одлучујућу улогу у спровођењу концепта имају највиши органи управљања. Без њихове подршке није могуће реализовати програм. Активност на спровођењу не може бити парцијална, то мора бити напор свих у организацијским јединицама. Одговорност контроле није само на организационом сегменту за контролу већ на свакој организационој јединици и појединцу који може да допринесе програму. Програм је превентивно, а не корективно оријентисан [5]. Менаџмент треба да обезбеди потребне услове за спровођење програма, побољшање квалитета је непрекидан процес, а у функцији испуњења мисија Војске (табела 1).

Табела 1

Мисије и задаци Војске Србије

ОСНОВНЕ МИСИЈЕ	ИЗВЕДЕНЕ МИСИЈЕ	ЗАДАЦИ ВОЈСКЕ
1. Одбрана државе Србије од спољног оружаног угрожавања	Одбрана државе Србије од спољног оружаног угрожавања до уласка у НАТО	Одвраћање од оружаног угрожавања и других војних изазова, ризика и претњи Одбрана територије Одбрана ваздушног простора Подршка другим елементима сектора безбедности у државама чланицама у борби против тероризма и побуњених илегалних оружаних група
	Одбрана државе Србије од спољног оружаног угрожавања после уласка у НАТО	Кооперативна одбрана са партнерским земљама у оквиру система колективне одбране. Надгледање, контрола и заштита копна Надгледање, контрола и заштита ваздушног простора Надгледање, контрола и заштита мора и унутрашњих пловних путева Подршка другим елементима сектора безбедности у државама чланицама у борби против тероризма
2. Учесће у изградњи и очувању мира у региону и свету		Учесће у међународној војној сарадњи Учесће у изградњи мира Учесће у одржавању мира Учесће у наметању и успостављању мира Учесће у стабилизацији мира Учесће у операцијама у оквиру колективног система одбране Хуманитарна помоћ на билатералном и мултилатер. плану
3. Подршка држави Србији у случају природних непогода и катастрофа		Пружање помоћи државама чланицама у случају природних непогода већих размера Пружање помоћи државама чланицама у случају катастрофа већих размера

Потребан је систем праћења спровођења програма, као и награђивање оних који посебно доприносе његовом спровођењу. Савремена гледишта о концепту тоталног управљања квалитетом исказана су кроз бројне моделе и теоријске студије, али заједничке поставке на којима се темељи овај концепт су [6]:

– *снажан фокус ка корисницима* – оријентација ка потребама и жељама крајњих корисника на којима менаџмент базира стратешке одлуке, како би корисници крајње продукте организације прихватили са задовољством, које је основ за стварање поверења и дугорочних односа.

– *оријентација ка континуираним побољшањима* – пословна филозофија која подразумева сталну тежњу за побољшањем квалитета производа, услуга, процеса, односа према раду, према окружењу. Континуирани процес усавршавања подразумева константна истраживања и прилагођавања радних активности потребама побољшања квалитета, скраћивању времена, подизању ефективности и ефикасности;

– *системски приступ* – Организација се посматра као систем који се састоји од више подсистема који су међусобно повезани и теже заједничком циљу. За сваки подсистем, односно подручје одговорности субординираних менаџера, одговоран је онај ко има овлашћење да управља. Побољшање је неопходно спроводити у сваком подручју одговорности, како би се постигао синергетски ефекат;

– *тачно мерење* – При мерењу пословних резултата треба користити савремене статистичке, математичке и друге методе и технике и одређене критеријуме;

– *партиципација запослених* – Како су људи најважнији елемент у концепту TQM неопходно је обратити пажњу на њихово задовољство, пошто незадовољни запослени не могу дати свој пуни допринос побољшању квалитета. Људе треба обучавати, мотивисати и правилно стимулисати. Треба развијати иницијативу, слободу и креативност. Концепт TQM у последње време стиче велику популарност. Међутим, за адекватну имплементацију потребно је следити актуелне развојне трендове, а посебно [7]: истицање тимова и заједничког рада, посматрање посла као процеса, коришћење квантитативних метода, фокусирање на континуирано усавршавање знања и вештина, глобализацију конкуренције, ширење организационих граница и повећање мобилности запослених, добре међуљудске односе и елиминисање губитака.

У савременим условима пословања посебан значај имају тимови. Тимски дух и управљање тимовима постају врло битни моменти у раду менаџера. Посао се посматра као процес, јер само тако може доћи до повећања ефикасности и ефективности у пословању и управљању. При оцени ефикасности функционисања неопходно је користити квантитативне методе. Приближне процене, расуђивање, површни и брзошлети закључци нису добри. Уместо тога, где год је могуће треба користити статистичке, математичке, економетријске и низ других

метода који треба да подигну квалитет закључивања и доношења одлука. Развој науке и технологије налаже непрестано усавршавање знања и вештина како би организација могла да доноси оптималне одлуке у условима пулсирајућег окружења. Неопходно је развити свест да процес глобализације брише границе међу земљама, што ствара нове изазове. При томе је неопходно имати глобалан приступ и развијати различите облике сарадње са партнерима из многих делова света.

Велике промене и повећање конкуренције захтевају од менаџера флексибилност и константно преиспитивање досадашњег начина рада и управљања. Концепт TQM не заснива се само на добрим односима са корисницима и запосленима већ и обезбеђивање високог квалитета коришћених инпута. Отуда је веома битно да организација обезбеди такве односе са окружењем да увек и у сваком тренутку може имати сигурност у погледу високог квалитета инпута. Ту је неопходна дугорочна и стратегијска оријентација, а никако истицање краткорочних интереса, што има за циљ минимизирање губитака времена и ресурса. Организационе јединице морају да уложе максималне напоре да елиминишу све оне активности које не доприносе стварању вредности. Такве активности повећавају укупне трошкове, али и трошкове квалитета. Оне имају две димензије – интерна се односи на слабости унутар организације, а друга димензија тиче се екстерних пропуста, што доводи, поред осталог, и до негативног публицитета. Ова питања могу бити посебно актуелна за многе домаће организације, у којима постоје врло лабави односи према коришћењу времена и ресурса.

Концепт тоталног управљања квалитетом примењује се у свим савременим армијама. Први пут је формализован кроз водич за коришћење принципа TQM у америичкој војсци, који је издат 1988. године [8]. Након тога, посебним војним прописом представљен је Total Army Quality (TAQ) који представља војни приступ TQM, који обезбеђује посебну методологију, алате и технике да би се извела системска анализа организације и радних процеса која би резултирала њиховим унапређењем.

Концепт TAQ омогућава војсци опцију да примени било коју од различитих, високоефикасних дисциплина управљања процесима, филозофију и алате, тако да на најбољи начин задовољава потребе корисника, тј. грађана који захтевају висок степен личне и колективне безбедности. Војни лидери задржавају флексибилност да употребе и прилагоде одговарајуће технике и алате управљања, као што су [8]: критеријуми за организациону самопроцену, реверзибилни инжињеринг пословних процеса, програм војних идеја за надмоћ, бенчмаркинг, управљање и процена трошкова на основу активности, управљање знањима и реформа набавки, да би се испунили захтеви зада-

така. Овај приступ, у својој основи, има четири принципа који представљају основу за обезбеђивање вредности кориснику и катализатор за значајна и непрекидна организациона унапређења. Ти принципи су [9]: (1) лидерска визија и обавеза, (2) усредсређеност на задатак и корисника, (3) опуномоћени запослени и (4) стално унапређење.

Лидерска визија и обавеза

Визија је опредељење организације о томе што жели да буде, односно крајње стање које треба да постигне кроз позитивне промене. Визија рефлектује шире циљеве које људи не треба да забораве (треба да имају на уму) при извршењу конкретних дневних активности. Јасна визија обезбеђује водич за припаднике организације и подржава остварење циљева старешина на вишем нивоу командовања. Заједничка визија обезбеђује усредсређеност на организацију.

Остваривање постављених циљева организације и реализација визије захтева посвећеност свих у организацији. Заједничка визија осигурава да се разлози за доношење појединих одлука у потпуности разумеју. Целокупно људство у организацији усваја заједничку визију, а менаџмент на свим нивоима мора непрестано да ојачава своју важност у свакодневном процесу доношења одлука.

Усредсређеност на кориснике

Свака организација има своје кориснике. Једини разлог постојања неке организације јесте да испуни или надмаши захтеве корисника, који одређује вредност организације у зависности од квалитета пружених услуга и производа. Задатак Војске је да реализује већ наведене мисије: одбрану Србије од спољњег оружаног угрожавања, учешће у изградњи и очувању мира у региону и свету и подршка држави у случају природних непогода и катастрофа. Надмоћне карактеристике се остварују када се све активности и људство у оквиру Војске усмере на ефикасну реализацију постављених задатака.

Опуномоћавање запослених

Опуномоћени (овлашћени) запослени имају могућност да доносе одлуке и предузимају мере које побољшавају процесе који обезбеђују вредност корисницима. Руководиоци овлашћују појединце и тимове, дајући им овлашћења и ресурсе, сматрајући их одговорним за постижање резултата. Овлашћење дели контролу и одговорност процеса организације, а засновано је на отвореном дијалогу, заједничком циљу и визији и јасно разумљивим приоритетима. Овлашћени извршиоци посвећени су обезбеђивању вредности за своје кориснике, а не само на пуко извршавање задатих обавеза.

Стално унапређивање

Ниједна организација ни процес нису савршени, а захтеви које намећу глобалне претње безбедности временом се мењају. Ова два фактора одређују потребу за сталним побољшањима. Промене се де-

шавају и на нивоу извођења процеса и на нивоу организације. Највиши војни руководиоци одговорни су за остваривање резултата. Субординиране старешине природно ће тежити да унапреде процесе у којима учествују, што морају охрабрити и подржати претпостављени на свим нивоима. Управљање променама на организационом нивоу јесте одговорност највишег руководства, које поставља дугорочне визије, циљеве и планове за будућност и дефинише области и очекивања од унапређења—побољшања. Постављањем стратешких циљева и систематским мерењем резултата лидери усмеравају напоре за промене при испуњавању тренутних и будућих потреба корисника (грађана).

Закључак

Оријентисаност на квалитет опредељење је савремених великих система. Квалитет је постао стратешки опредељење успешних, које обезбеђује стварање и очување конкурентске предности.

Концепт тоталног управљања квалитетом је интегрисани, стратешки приступ управљању за остваривање надмоћних (одличних) перформанси. Надмоћне перформансе постижу се када су сви организациони стратешки циљеви и процеси повезани и постављени да оптимизирају испоруку и квалитет производа и услуга које захтевају корисници уз минималну потрошњу ресурса. Да би овај концепт заживео највиши руководиоци треба да препознају његов значај и донесу адекватне организационе и системске одлуке. Војске као велики системи које су примениле овај концепт својом успешношћу показују његову оправданост, тако да је концепт тоталног управљања квалитетом инкорпориран у свим савременим армијама. Актуелни токови интеграција и партнерстава намећу потребу да се и у Војску Србије имплементира овај концепт. Претходно је потребно да највиши нивои одлучивања у Војсци препознају значај и потребу да он заживи и, наравно, донесу иницијалне одлуке, као и да обезбеде подршку непосредног окружења.

Литература:

1. Д. Ушћумлић, Р. Лукић, *Управљање квалитетом материјалних производа*, Економски факултет, Београд, 2003.
2. Ф. Котлер, *Управљање маркетингом – анализа, планирање, примена и контрола*, (превод са енглеског), „Мате“, Загреб, 2001.
3. Ј. М. Јуран, *Обликовањем до квалитета*, „Пословни систем Грмеч“, Београд, 1997.
4. W.E. Deming, *Imrovent of Quality and Productivity Trought Action by Management*, *National Productivity Review* 1, Winter 1981–1982.
5. Ј. Тодоровић, М. Милисављевић, *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Београд, 2003.

6. Д. Ерић, *Увод у менаџмент*, „Чигоја штампа“, Београд, 2000.
7. J. A. Woods, J.W. Cortada, *Qualitrends: 7 Quality Secrets That Will Change Your Life*, McGraw, New York, 1996.
8. Army regulacion 5-1, *Total Army Quality Management*, Department of the army, Washington, 2002.
9. И. Вајић и сарадници, *Предузетнички менаџмент*, Институт за развој малих и средњих предузећа Београд и Центар за инвестиције, Загреб, 2004.
10. *Стратегијски преглед одбране*, Министарство одбране, Београд, 2005.