



**STVARANJE PODLOGA ZA IZBOR
NAJPOVOLJNIJEG MODELA SAMOOCJENJIVANJA
CREATING THE BASIS FOR CHOOSING THE OPTIMAL
SELF-ASSESSMENT MODEL**

Danilo Radoman, dipl. ing. ¹⁾

Rezime: Ideja za proučavanje ove problematike nastala je kao rezultat autorovog dosadašnjeg višegodišnjeg rada u oblasti primjene sistema menadžmenta kvalitetom i potrebe da se isti dalje razvija u poslovnom sistemu „Luka Bar“ AD a samim tim i u državi Crnoj Gori. Samoocjenjivanje predstavlja oplemenjivanje, nadgradnju i razvoj uvedenog sistema menadžmenta kvalitetom i odgovara na često postavljeno pitanje: „Šta poslije uvedenog sistema menadžmenta kvalitetom po standardu ISO 9001:2000?“.

Istraživanja koja su sprovedena u toku izrade ovog rada afirmišu učinjeni napor i predstavljaju podstrek menadžmentu preduzeća da primjenom samoocjenjivanja poboljšava svoje rezultate poslovanja. Na osnovu rezultata samoocjenjivanja menadžment poslovnog sistema utvrđuje pravce poboljšanja performansi ključnih aktivnosti i poslovnog sistema u cjelini što konačno rezultira boljim pozicioniranjem na skali poslovne izvrsnosti.

Gljučne riječi: Samoocjenjivanje, poslovna izvrsnost, proces, kriterijum, podkriterijum, TQM.

Resume: The idea of studying this issue came about as a result of the author's many years of work in the area of application of quality management system and out of the need to have it further developed in the business system Port of Bar Holding Co. and in the State of Montenegro. Self – evaluation presents improvement, upgrading and development of the introduced quality management system and gives answer to the commonly asked question: „What to do after introduction of quality management system as per standard ISO 9001:2000?“

Research carried out during the elaboration of this paper asserts the efforts made and presents the stimulus for the management of the company to improve its business results with the application of self-evaluation. On the basis of self-evaluation results, the management of the business system defines ways of improving performances of key activities and business system as a whole that finally results in better positioning on the scale of business excellence.

Key words: Self-assesment, business excellence, process, criterion, under criterion, TQM.

1. UVOD

Implementacija, razvoj i unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom predstavlja imperativ sadašnjeg vremena u cijelom svijetu. Sistem menadžmenta kvalitetom QMS (standard ISO 9001:2000) i menadžment totalnim kvalitetom TQM predstavljaju dva osnovna modela za unapređenje kvaliteta, koja se danas aktivno primjenjuju širom svijeta. Kod nas je još uvijek dominantno zastupljen sistem menadžmenta kvalitetom QMS, dok je primjena totalnog menadžmenta kvalitetom TQM na samom početku.

Istraživanja i iskustva vodećih svjetskih organizacija pokazuju da kvalitet i konkurentsku prednost nije moguće postići samo “ad hoc”

akcijama, već su neophodni ukupni (potpuni) pristupi i modeli, njihova sistemska i dugogodišnja primjena, kao i uključivanje svih zaposlenih u organizacijama i to bez veće i posebne organizacione strukture za sistem menadžmenta kvalitetom QMS.

Vodeće svjetske organizacije moraju prepoznatljivo zadovoljiti zahtjeve svojih stejkholdera (pojedince ili grupe koje mogu imati neki uticaj na organizaciju) to jest vlasnika kapitala, kupaca, dobavljača, zaposlenih i šire društvene zajednice. Ovo zadovoljstvo stejkholdera treba da proističe: iz rezultata koje ta organizacija ostvaruje, iz načina na koji se do tih rezultata dolazi, kao i iz onoga što ti stejkholderi očekuju da organizacija ostvari u budućnosti. Samoocjenjivanje predstavlja alat za postizanje

1) Danilo Radoman, dipl. ing. Poslovni sistema „Luka Bar“AD, mail: danilo.radoman@lukabar.cg.yu

pomenutih ciljeva kroz sistemsko i neprestalno poboljšavanje ukupnog kvaliteta organizacije

Uspješne svjetske organizacije, pojam kvaliteta ne vezuju samo za kvalitet proizvoda ili usluga, već ga sve više shvataju šire i sveobuhvatno, to jest sistem menadžmenta kvalitetom koriste u akcijama za poboljšanje kvaliteta i sve više se oslanjaju i uključuju: marketing, prodaju, administraciju, finansije, partnere, dobavljače kao i postprodajne aktivnosti.

2. RAZVOJ SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

Sistem kvaliteta je proces koji zajedno sa informacionom tehnologijom karakteriše kraj dvadesetog vijeka, kao vrijeme globalnih komunikacija, prožimanja i integrisanja država, privreda i kultura svih drugih oblika življenja. Ovaj proces donosi novi odnos prema okolini, kupcima i prije svega prema radu.

Sistem kvaliteta je transformacioni proces i mnoga preduzeća i države u njemu vide šansu da se uključe u svjetske integracione procese.

Sistem kvaliteta se javlja krajem dvadesetog vijeka kao dominantan sistem upravljanja i logičan nastavak dva trenda:

- trenda razvoja koncepta upravljanja, od klasične škole sistemskog prilaza, strateškog menadžmenta, teorije efikasnosti i konkurentskog menadžmenta,
- trend razvoja pristupa i metoda kao i japanskog puta ka svjetskoj industriji i tržišnoj dominaciji.

Sistem menadžmenta kvalitetom se razvio na osnovama tehničkog razvoja kvaliteta da bi se takvim razvojem sa tehničkog aspekta prešlo na sistemski aspekt. Prikaz razvoja i ocjenjivanje sistema kvaliteta dat je na Slici 1.

2.1 Kontrola kvaliteta

Kontrola kvaliteta podrazumijeva:

- Tehničku kontrolu QI (inspekcija kvaliteta pregled ili kontrola-Quality Inspection) kao najranija etapa u razvoju kvaliteta. U ovoj etapi akcenat je na završnoj kontroli, na otkrivanju onih proizvoda koji nijesu dobro urađeni.
- Upravljanje (operativno) kvalitetom QC (kontrola kvaliteta-Quality Control), je sledeća etapa razvoja, koja se bazira na stratističkoj analizi operacija i procesa i operativnom upravljanju kvalitetom u procesu.

2.2 Menadžment kvalitetom

Ova faza prepoznata kao menadžment kvalitetom obuhvata:

- Obezbeđenje kvaliteta QA (Quality Assurance), koja se oslanja i nastavlja QC

etapu, gdje kvalitet postaje predmet i način obezbeđenja u svim procesima,

- Upravljanje kvalitetom QM (Quality Management), oslanja se i nastavlja QA etapu, gdje kvalitet postaje predmet i način upravljanja.

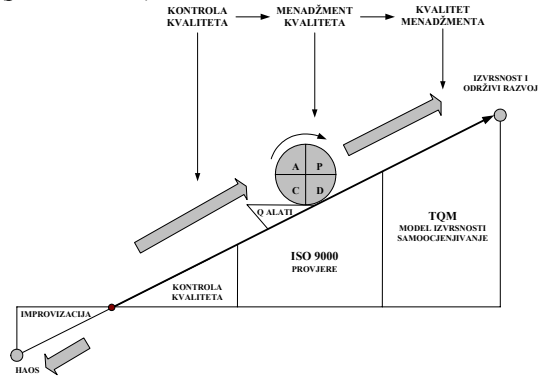
Ovdje se sistem menadžmeta provjerava-ocjenjuje saglasno zahtjevima ISO 9000:2000 standarda.

2.3 Kvalitet menadžmenta

Kvalitet menadžmenta obuhvata:

- Totalno upravljanje kvalitetom TQM (Total Quality Management), predstavlja upravljački koncept potpune okrenutosti svih zainteresovanih strana prema kupcima,
- **Kvalitet življenja** (Quality of Life-Quality of man) je etapa razvoja sistema kvaliteta kojoj se teži.

Ovdje se vrši samoocjenjivanje po usvojenom (prihvaćenom) modelu TQM izvrsnosti.



Slika 1: Razvoj sistema menadžmenta

3. PROCESNI PRISTUP SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

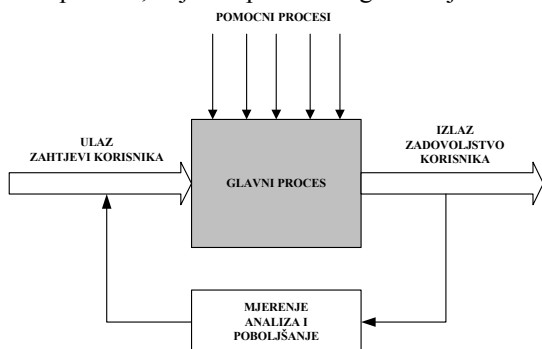
Proceni pristup sistema menadžmenta kvalitetom (Slika 2) i njihova obilježja, kao što su: okrenutost korisnicima, virtuelnost organizacije, nevidljivo upravljanje, duhovni menadžment, novi pristup specijalizaciji i organizacija koja uči, ali se akcenat stavlja na procese.

Procesni model definisan u standardima ISO 9000 kroz principe i zahtjeve QMS-a ukazuje na osnovanost iznijete tvrdnje:

- Proces funkcioniše tako što realizacijom proizvoda/usluga ispunjava zahtjeve korisnika. Ocjenu funkcionisanja daje korisnik svojim zadovoljstvom - onim što je dobio.
- Virtuelnost organizacije se može uspostaviti kod mikro i makro procesa, uključivanjem u

rad korisnika, isporučioaca i stručnih i naučnih konsultanata.

- Procesni model sadrži u sebi ocjenjivanje, analizu i poboljšavanje, što stvara osnovu za nevidljivo upravljanje i duhovni menadžment.
- Odgovornost menadžmenta i stalno ocjenjivanje i poboljšavanje su elementi za uspostavljanje organizacije koja uči. Vlasnici mikroprocesa uče na zahtjevima korisnika, ugrađujući zahtjeve u proizvode/usluge. Vlasnici makroprocesa uče na iskustvima mikroprocesa, na zahtjevima korisnika i zainteresovanih strana, ugrađujući ih u politike, ciljeve i planove organizacija.



Slika 2: Šema procesa

4. MODELI SAMOOCJENJIVANJA

Organizacije mogu vršiti samoocjenjivanje i upravljati svojim sistemom totalnog menadžmenta kvalitetom-TQM po jednom od tri u svijetu priznata i najčešće primjenjivana modela izvrsnosti:

- **AMERIČKI** - model (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA),
- **JAPANSKI** - model (Deming Price - DP)
- **EVROPSKI** - model evropske nagrade za upravljanje kvalitetom (EFQM model se primjenjuje i za konkurisanje za Evropsku nagradu za kvalitet-European Quality Award - EQA).

U našem okruženju nastala su tri modela izvrsnosti koja su bazirana na Evropskom - EFQM modelu izvrsnosti:

- **FQCE** - model izvrsnosti,
- **TQM - VM** model izvrsnosti i
- **TQM - MH** model izvrsnosti.

Sva tri pomenuta modela izvrsnosti imaju isti cilj: kako doći do zadovoljstva svih zainteresovanih strana na internom i eksternom nivou.

Da bi se rezultati dobijeni samoocjenjivanjem mogli upoređivati više godina za redom, mora se koristiti isti izabrani model izvrsnosti uz uslov da su eksperti ili tim za samoocjenjivanje dobro obučeni i da dobro poznaju organizaciju.

Modeli poslovne izvrsnosti u osnovi se zasnivaju na želji da poslovni sistemi dobiju alat sa kojim mogu izmjeriti poslovni uspjeh i dati brzu dijagnostiku za utvrđivanje pravaca poboljšanja nasvim slabim mjestima u poslovnom sistemu.

4.1 Evropski model samoocjenjivanja EFQM

Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocjenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao i da ocjenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje. Hiljade organizacija širom Evrope, danas koriste samoocjenjivanje kao snažan proces poboljšanja poslovanja.

U tabeli 1 dat je broj kriterijuma i specifična težina svakog kriterijuma prema EFQM modelu izvrsnosti.

| KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA EFQM MODELU | | |
|--|-------------------------------|------|
| 1 | Liderstvo | 10 % |
| 2 | Ljudi | 9 % |
| 3 | Politika i strategija | 8 % |
| 4 | Partnerstvo i resursi | 9 % |
| 5 | Procesi | 14 % |
| 6 | Rezultati prema kadrovima | 9 % |
| 7 | Rezultati prema kupcima | 20 % |
| 8 | Društveni rezultati | 6 % |
| 9 | Ključne performanse rezultata | 15 % |

Tabela 1: Specifična težina kriterijuma prema EFQM modelu izvrsnosti

4.2 FQCE - model izvrsnosti

Osnovna struktura FQCE modela izvrsnosti data je u tabeli 2 gdje su sistematizovani kriterijumi sa težinskim vrijednostima. Analiza strukturu FQCE modela izvrsnosti upućuje na zaključak da ovaj model sadrži devet kriterijuma i da je učešće mogućnosti i rezultata organizacije u ocjenjivanju poslovne izvrsnosti ravnopravno.

| KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA FQCE MODELU | | |
|--|--------------------------------|------|
| 1 | Liderstvo | 10 % |
| 2 | Politika i strategija | 9 % |
| 3 | Upravljanje ljudskim resursima | 11 % |
| 4 | Upravljanje ostalim resursima | 11 % |
| 5 | Upravljanje procesima | 14 % |
| 6 | Zadovoljstvo kupca | 15 % |
| 7 | Zadovoljstvo zaposlenih | 9 % |
| 8 | Uticao na društvo | 6 % |
| 9 | Poslovne performanse | 15 % |

Tabela 2: Specifična težina kriterijuma prema FQCE modelu izvrsnosti

4.3 TQM - VM model izvrsnosti

Definicija ovog modela glasi:

“Organizacija pod liderstvom top menadžmenta, realizuje politiku i strategiju kvaliteta, uz učešće svih zaposlenih, a kroz efektivni menadžment sistema resursa, ostvaruje zadovoljstvo kupca, razvija partnerske odnose i društvenu odgovornost, težeći poslovnoj izvrsnosti, uz kontinuirano unapređenje kvaliteta svih procesa, na bazi samoocjenjivanja, što rezultira proizvodima svjetske klase kvaliteta”

Tabela 3 daje broj kriterijuma i specifičnu težinu svakog kriterijuma prema TQM-VM modelu izvrsnosti modelu izvrsnosti.

| KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA TQM VM MODELU | | |
|--|--|------|
| 1 | Liderstvo | 6 % |
| 2 | Politika i strategija | 7 % |
| 3 | Zaposleni i njihov razvoj | 8 % |
| 4 | Resursi | 11 % |
| 5 | Menadžment procesima | 14 % |
| 6 | Zadovoljstvo kupca | 14 % |
| 7 | Partnerski odnosi | 9 % |
| 8 | Društvena odgovornost | 6 % |
| 9 | Kontinualna unapređenja i samoocjenjivanje | 9 % |
| 10 | Poslovne performanse | 17 % |

Tabela 3: Specifična težina kriterijuma prema TQM VM modelu izvrsnosti

4.4 TQM - MH model izvrsnosti

TQM vrijednosti sadrže osnovne ciljeve i kulturu organizacije. Osnovni elementi koncepta TQM-a su:

| KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA TQM MH MODELU | | |
|--|-------------------------------------|------|
| 1 | Liderstvo | 10 % |
| 2 | Orijentacija na kupca i partnerstvo | 7 % |
| 3 | Vizija i strategija | 7 % |
| 4 | Ljudi | 7 % |
| 5 | Resursi | 6 % |
| 6 | Procesi | 10 % |
| 7 | Kontinualna unapređenja i inovacije | 8 % |
| 8 | Proizvodi | 10 % |
| 9 | Rezultati prema kupcima | 12 % |
| 10 | Rezultati prema ljudima | 6 % |
| 11 | Rezultati prema društvu | 5 % |
| 12 | Performanse ključnih rezultata | 12 % |

Tabela 4: Specifična težina kriterijuma prema TQM HM modelu izvrsnosti

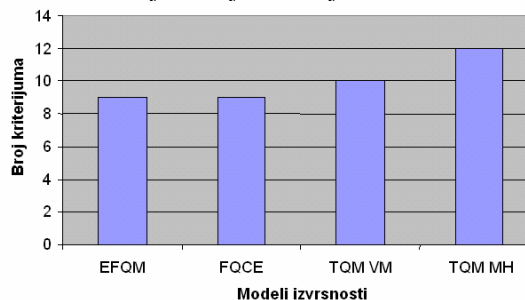
I. Liderstvo i participacija,

- II. Orijentacija na korisnike i bilans u zadovoljstvu svih korisnika organizacije,
- III. Kontinualna poboljšanja i težnja ka izvrsnosti,
- IV. Procesni i sistemski pristup interne organizacije,
- V. Interno i eksterno partnerstvo i kooperacija i
- VI. Društvena odgovornost koja uključuje i prevazilazi obaveze zakona i propisa.

Tabela 4 daje broj kriterijuma i specifičnu težinu svakog kriterijuma prema TQM-HM modelu izvrsnosti modelu izvrsnosti.

4.5 Grafički prikaz broja kriterijuma

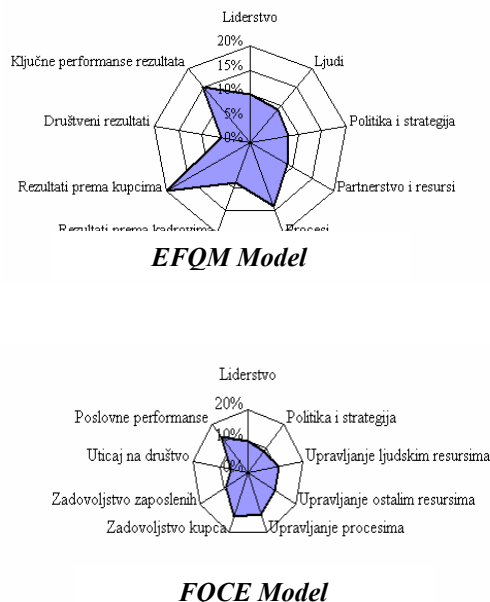
Grafički prikaz analiziranih modela izvrsnosti u odnosu na broj kriterijuma dat je na Slici 3.

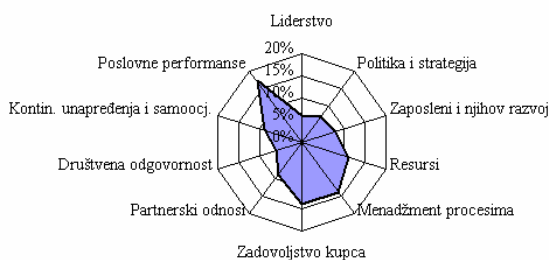


Slika 3: Grafički prikaz Modela izvrsnosti u odnosu na broj kriterijuma

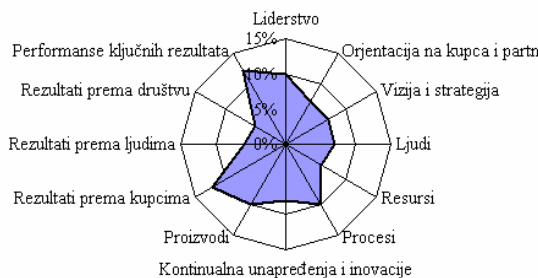
4.6 Radar dijagrami

Radar dijagrami (Slika 4) prikazuju težinsko učešće za svaki kriterijum pojedinačno i daju slikovit prikaz apsolutnih vrijednosti kriterijuma.





TQM VM Model



TQM MH Model

Slika 4: Dijagrami – RADAR

5. UPOREDNA ANALIZA MODELA IZVRSNOSTI

Menadžment organizacije ili poslovnog sistema, kod odabira modela izvrsnosti koji želi primijeniti za samoocjenjivanje, treba da:

- izabre model izvrsnosti koji najbolje odgovara strukturi organizacije,
- izabrani model primjenjuje duži vremenski period, kako bi mogao vršiti upoređivanje dobijenih rezultata,
- samoocjenjivanje izvode uvijek isti (dobro obučeni) pojedinci ili grupe menadžera, po istim kriterijumima, kako bi se dobijeni rezultati mogli upoređivati,
- dobijene rezultate koriste za poboljšavanja, upoređujući ih sa najboljom svjetskom praksom-benchmarking,
- obezbijedi organizaciji, osim neposredne koristi i značajno povećavanje imidža u poslovnom svijetu.

Osnovna karakteristika za sve izložene modele je jedinstven izlazni rezultat koji daje mogućnost rangiranja organizacije prema ukupnoj ocjeni stepena izvrsnosti i njenu poziciju na skali izvrsnosti.

Svi izloženi modeli u osnovi se sastoje od određenog broja kriterijuma, od kojih se jedan dio odnosi na osposobljavanje organizacije na ostvarivanje mogućnosti, a drugi na postizanje rezultata. Svaki kriterijum, bilo kojeg izabranog modela, razvija niz potkriterijuma (pitanja) na

koja treba dati što više nepristrasanih, preciznih i tačanih odgovora.

Za pojedinačnu primjenu bilo kojeg koncepta TQM modela izvrsnosti, u bilo kojoj formi, potrebna je velika transformacija organizacije. Promjene su u osnovi jednostavne ali nijesu lake, obzirom na transformacioni proces koji je u toku (privatizacija) i mentalitet zaposlenih.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Uporedna analiza izloženih modela samoocjenjivanja stvara dobru podlogu za izbor najpovoljnijeg modela saocjenjivanja u sertifikovanom poslovnom sistemu pri čemu treba voditi računa da:

- je model otvoren i fleksibilan,
- je model lako razumljiv,
- je model širok i inovativan,
- su kriterijumi procesno-sistemske postavljene, tako da se mogu koristiti za mjerenje ostvarivanja izvrsnosti pojedinačno po svakom od kriterijuma, za djelove organizacije ili integralno za cijelu organizaciju,
- model pruža dobre mogućnosti da zemlje u razvoju i tranziciji unaprijede svoje poslovanje (performance) po vrhunskim svjetskim kriterijumima.

Objektivno poznavanje stanja u organizaciji prema usvojenom modelu samoocjenjivanja, vrlo je korisno, naročito ako organizacija ima ambicije da se upusti u borbu na otvorenom evropskom i svjetskom tržištu, ili ako se želi uporediti sa najboljima iz svoje klase.

LITERATURA

- [1] Prof.dr.Milan J. Perović, Menadžment informatika kvalitet, Kragujevac 2003.
- [2] Prof.dr. Vidosav Majstorović, Model menadžmenta kvalitetom, Poslovna politika, Beograd 2000.god.
- [3] dr. Milenko Heleta, TQM-Model izvrsnosti, EDUKTA, Beograd 2004.god.
- [4] dr.M. Jelić Evropski model poslovne izvrsnosti i njegov uticaj na naš nacionalni model izvrsnosti, časopis Kvalitet 9-10/2003, Beograd.
- [5] Kurs za ocjenjivače po modelu Nacionalne nagrade za kvalitet, Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Beograd 2004.god.



LUKA BAR