



MODEL MENADŽMENTA TOTALNIM PERFORMANSAMA SA ASPEKTA FINANSIJSKE I EKONOMSKE KORISTI

MODEL OF TOTAL PERFORMANCE MANAGEMENT OF ASPECT FINANCIAL AND ECONOMIC BENEFITS

Radoslav Kostić¹⁾

Rezime: Nova serija standarda JUS ISO 9000:2001, kao i standardi JUS ISO 14000:2005, OHSAS 18000:2000, ISO 22000:2005 i JUS ISO 17025:2005, promovisala je pored primene procesnog pristupa u sistemu menadžmenta organizacije i primenu principa menadžmenta kao osnove za stvaranje menadžmenta totalnim performansama. Ovim radom daju se osnovne smernice za primenu principa menadžmenta i samoocenjivanja u sistemu menadžmenta organizacije kao elemenata modela menadžmenta totalnim performansama.

Ključne reči: proces, organizacija, menadžment, samoocenjivanje, poboljšavanje

Abstract: New series of JUS ISO 9000:2001 JUS ISO 14000:2005, OHSAS 18000:2000, ISO 22000:2005 and JUS ISO 17025:2005 standards requires implementation of the process approach in organization management system and implementation of management princip as a basis for creating Total Performance Management. This paper sets a major directives for application of management princip and self- assessment in organization management system and elements of one model Total Performance Management

Key words: process, organization, management, self-assessment, improvement

1. UVOD

Razvoj privrede u svetu prouzrokovao je veliku i raznovrsnu ponudu proizvoda i usluga i time je stavio u približno istu ravan korisnika i isporučioaca. Zasićenjem tržišta, isporučiooci se smeštaju u arene da se nemilosrdno bore za primat na tržištu. Korisnici su u areni u ulozi posmatrača i žirija i vrše vrednovanje kvaliteta koji demonstriraju isporučiooci. Pobedu će svakako obezbediti mudar, jak i brz. Biti mudar znači predvideti želje i očekivanja korisnika, jak - ne dozvoliti drugima da imaju inicijativu, a brz - uvek stići prvi na cilj.

Predvideti želje i očekivanja korisnika, danas u većini razvijenih zemalja, u konkretnom obliku privređivanja «tržišnost», znači sposobnost proizvoda i usluge da se održi na tržištu, jer je sama po sebi predmet konkurisanja. Organizacije konkurišu za kupovnu moć potrošača (korisnika), pružajući bolji kvalitet, nižu cenu i bolje rokove isporuke.

Na osnovu dugogodišnjih istraživanja tržišta utvrđeni su opšti zahtevi i očekivanja korisnika (finaliste i krajnjeg kupca) kao što su:

- a) koja organizacija ima kvalitetan proizvod (onaj koji zadovoljava tehničke zahteve),

- b) koja organizacija ga nudi po nižoj ceni,
- c) koja organizacija će moći i sutra da isporuči proizvod (ili pruži uslugu) istog kvaliteta kao danas,
- d) kojoj organizaciji će moći da se uloži žalba ukoliko dođe do narušavanja kvaliteta, s ishodom da se jednom utvrđene neusaglašenosti proizvoda/ usluga što brže otklone i više ne ponavljaju (učiniti jednu jedinu grešku nije dobro; ponavljati je, mnogo je gore),
- e) koja organizacija će moći da se proverava da bi se utvrdila njena sposobnost da pruži kvalitetan proizvod/ uslugu,
- f) koja organizacija će pružiti najbolju uslugu posle prodaje (npr. servis) i sa kojom organizacijom će se najbolje moći komunicirati u vezi sa upotrebom proizvoda (ili korišćenjem usluge) i rešiti eventualne nejasnoće,
- g) koja će organizacija u budućnosti moći da ispuni potrebe korisnika (kupca) koje će se, izvesno, pojaviti, itd.

Uzimajući u obzir sve utvrđene zahteve i očekivanja korisnika, međunarodna organizacija za

standardizaciju (ISO) je pristupila definisanju osnovnih načela standardizacije sistema kvaliteta kao osnovnog elementa poslovnog sistema privrednog subjekta. Ovo je dovelo do stvaranja prvih međunarodnih standarda sistema kvaliteta – serija standarda ISO 9000:1987.godine, odnosno, nakon analize njegove primene i razvoja teorije sistema i menadžmenta izvršena je velika revizija i doneta nova serija standarda sistema kvaliteta ISO 9000:2000. Ovom revizijom prihvaćeni su osnovni principi menadžmenta i procesni pristup kao osnova teorije sistema i propisani su zahtevi za procese sistema menadžmenta kvalitetom i principe menadžmenta.

2. PRINCIPI MENADŽMENTA

Da bi se ostvarilo uspešno vođenje organizacije i njen uspešan rad, potrebno je da se ona vodi i da se njome upravlja na sistematičan i transparentan način. Uspeh može da rezultira iz primene i održavanja sistema menadžmenta, koji je projektovan da stalno poboljšava performanse, obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana.

Identifikovano je osam principa menadžmenta kvalitetom koje najviše rukovodstvo može da koristi pri vođenju organizacije, u cilju poboljšavanja performansi i to:

- a) Usmerenje na korisnike
- b) Liderstvo
- c) Uključivanje osoblja
- d) Procesni pristup
- e) Sistemski pristup menadžmentu
- f) Stalna poboljšavanja
- g) Odlučivanje na osnovu činjenica
- h) Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

3. PROCESNI PRISTUP

Poznavanjem osnovnih elemenata procesa, kao i analizom procesa koji se dešavaju u organizaciji, može se utvrditi da su ulazni elementi procesa često izlazni elementi prethodnih procesa, kao što i izlazni elementi posmatranog procesa predstavljaju ulaze u sledeći proces. Na efikasnost procesa naročito utiču resursi koji se koriste u procesu transformacije ulaznih elemenata u izlazne elemente, kao i menadžment datog procesa.

Primena procesnog pristupa u sistemu menadžmenta kvalitetom omogućava:

- razumevanje i ispunjavanje zahteva,
- stalno razmatranje odvijanja procesa u odnosu na dodatne vrednosti,
- kontinualno praćenje rezultata performansi i efektivnosti procesa i
- stalno poboljšavanje procesa zasnovanog na objektivnom merenju.

Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesnom pristupu definiše standard ISO 9001:2000 kroz svoje zahteve za procese.

Uspeh jedne organizacije, kao poslovnog sistema, zavisi od sposobnosti rukovodstva da identifikuje i upravlja procesima u organizaciji. Polazeći od procesnog pristupa kao osnovnog koncepta standarda ISO 9001:2000, moguće je sve procese u organizaciji svrstati u tri grupe: osnovni procesi, pomoćni (podržavajući) procesi, i menadžment procesi.

Da bi jedna organizacija mogla da upravlja sistemom kvaliteta na bazi procesa, potrebno je da prethodno definiše navedene procese. Kriterijumi za definisanje potrebnih procesa su njihova povezanost i uticaj na zadovoljenje glavnih zahteva kupaca (korisnika). Za pravilan izbor osnovnih poslovnih procesa potrebno je primeniti sledeće kriterijume:

- a) *Identifikovati neophodne procese za sistem menadžmenta kvalitetom, i njihovu primenu kroz organizaciju*
- b) *Odrediti redosled i međusobni uticaj za identifikovane procese*
- c) *Odrediti kriterijume i postupke potrebne za obezbeđenje ovih operacija, i efikasano upravljanje ovim procesima*
- d) *Obezbediti pristupačnost neophodnim resursima i informacijama kao podršku operacijama i praćenju ovih procesa*
- e) *Merenja, praćenje i analiza ovih procesa*
- f) *Primenjivanje neophodnih akcija za ostvarivanje planiranog rezultata i stalanog poboljšanja ovih procesa.*

4. POBOLJŠAVANJE SISTEMA MENADŽMENTA

S obzirom na primenjivost zahteva standarda ISO 9001 na celokupan sistem menadžmenta (jer on jedini sadrži, na nivou svetske zajednice, priznat sistem opštih organizaciono - upravljačkih zahteva, koji se odnosi na celokupan sistem menadžmenta organizacije), može se s pravom smatrati okosnicom budućeg integrisanog sistema menadžmenta ili Total Performance Management.

Integrisan sistem menadžmenta čini sistem menadžmenta kvalitetom (ISO 9001), i sistemi u kojima su integrisani zahtevi ostalih upravljačkih standarda (od konkretnog slučaja zavisi koji će to biti standardi) kao jedna faza poboljšavanja osnovnog sistema menadžmenta.

Uklapanje novih elemenata u sistem u opštem slučaju može se vršiti iz više različitih razloga:

- proširenje skupa ciljeva postojanja sistema,
- funkcionalno unapređenje radi racionalizacije postizanja cilja i/ili povećanja efikasnosti ili efektivnosti (tj. poboljšavanja) ili
- kombinacija prethodnih.

Poboljšavanje menadžment sistema može se postići:

- uvođenjem novih elemenata u sistem i/ili
- povećanjem efektivnosti i efikasnosti izmenom postojećih elemenata sistema.

Trenutno je moguća integracija zahteva sledećih međunarodnih standarda menadžmenta u menadžment organizacije:

- ISO 14001:2004 -Sistem menadžmenta zaštitom životne sredine - Zahtevi sa uputstvom za primenu [4],
- OHSAS 18001 - *Occupational health and safety management systems – Specification*, (Zdravlje i bezbednost na radu - Detaljni opis) [5,6],
- ISO 22000:2005 - Food safety management systems -Requirements for any organization in the food chain, (Sistemi menadžmenta bezbednošću hrane -Zahtevi za svaku organizaciju u lancu proizvodnje hrane [7],
- ISO 17025:2005 - Opšti zahtevi za kompetentnost laboratorija za ispitivanje i laboratorija za etaloniranje (*General requirements for the competence of testing and calibration laboratories*) [8],
- ISO 10012:2005 – Sistemi menadžmenta merenjem – Zahtevi za merne procese i mernu opremu (*Measurement management systems - Requirements for measurement processes and measuring equipment*) [9].

Samom integracijom postojećih i budućih standarda menadžmenta obezbeđuje se osnova za stvaranje menadžmenta totalnih performansi (Total Performance Management). Stvaranje efikasnog menadžmenta totalnih performansi zasniva se na stalnom poboljšavanju njegovog funkcionisanja primenom odgovarajućih metoda i tehnika.

Osnovna metoda poboljšavanja sistema menadžmenta je primena samoocenjivanja menadžmenta organizacije i utvrđivanje elemenata menadžmenta koje treba poboljšavati. Do sada je razvijeno više modela poboljšavanja koji se zasnivaju na navedenoj metodi i to:

- c) nacionalne nagrade za izvrsnost,
- d) model poboljšavanja prema standardu ISO 9004:2000,
- e) sistem “Dvadeset ključeva”,
- f) model poboljšavanja sa aspekta finansijske i ekonomske koristi (ISO 10014:2006) itd.

a) Nacionalne nagrade za izvrsnost,

Većina država razvila je svoje nacionalne nagrade za izvrsnost (Evropska nagrada za kvalitet - EFQM, Demingova nagrada za kvalitet u Japanu, MBNQA - nagrada za kvalitet u SAD, Oskar kvaliteta u Srbiji itd.) koje su omogućile stvaranje modela za poboljšanje performansi preduzeća i daju osnove za nadogradnju integrisanih menadžmenata organizacije i stvaranje menadžmenta totalnim performansama.

b) Model poboljšavanja prema standardu ISO 9004:2000

Projektovanje i realizacija sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji zavise od raznih potreba, datih ciljeva, proizvoda koji se isporučuju, procesa koji se koriste i veličine i strukture same organizacije. Cilj svake organizacije je da:

- identifikuje i zadovolji potrebe i očekivanja svojih korisnika i ostalih zainteresovanih strana (osoblja u organizaciji, isporučilaca, vlasnika, društva), da postigne konkurentsku prednost i da to učini na efektivan i efikasan način, i
- ostvari, održava i poboljšava sveopšte organizacione performanse i mogućnosti.

Standard ISO 9004 daje uputstva u okviru šireg raspona ciljeva sistema menadžmenta kvalitetom nego što to čini standard ISO 9001, posebno za stalno poboljšavanje sveukupnih performansi i efikasnosti organizacije. ISO 9004 preporučuje se kao model za organizacije, čije najviše rukovodstvo želi da preduzme dalje korake u nastojanju da ostvaruje stalno poboljšavanje performansi.

c) Sistem “Dvadeset ključeva”,

Japanci su uveli sistem «Dvadeset ključeva», kojim se obezbeđuje stvaranje svetski uspešnog preduzeća i on predstavlja jedan od modela za unapređenje performansi preduzeća za potrebe rukovođenja proizvodnjom i poslovanjem, a u cilju smanjenja korišćenja materijalnih i ljudskih resursa. Taj sistem je razvio savetnik Iwao Kobayashi, direktor PPORF Development Instituta iz Japana. Tim ključevima se određuje preduzimanje odgovarajućih mera na dvadeset područja delovanja preduzeća koja bitno utiču na kvalitet, vreme isporuke i proizvodne troškove, dakle na tri osnovna područja na kojima se obezbeđuje sticanje konkurentskih prednosti (performansi). Primenom tih ključeva obezbeđuje se razvoj i svih drugih područja delovanja preduzeća, odnosno strategija postizanja uspeha po redosledu koji odgovara potrebama preduzeća, odnosno njegovim performansama.

Sistem «Dvadeset ključeva» omogućava stvaranje sredine u kojoj je moguć konkretni prodor preduzeća. Tim sistemom se obezbeđuje uravnotežen pristup promenama na svim područjima delovanja preduzeća značajnim za sticanje konkurentskih prednosti.

Na osnovu navedenih ključeva preduzeću se mogu dati ocene od 1 do 5. Ocena 5 znači svetski standard, a ocena 1 - slabu organizaciju.

U skladu sa svojim potrebama preduzeće može da primeni samo neke od navedenih ključeva. Ako npr. želi da poboljša kvalitet svojih proizvoda,

primeniće ključ 11, da smanji troškove - ključ 6, da smanji vreme proizvodnje - ključ 4 itd. Napominjemo da svi ključevi pozitivno utiču na kvalitet, troškove i vreme proizvodnje. Preduzeće koje želi da dostigne ocenu 5 mora da primeni sve ključeve.

f) Model poboljšavanja sa aspekta finansijske i ekonomske koristi (ISO 10014:2006)

Ovaj model je upućen najvišem rukovodstvu i njegovi principi, parametri i zahtevi su dati u standardu ISO 10014:2006. On obezbeđuje uputstva za ostvarivanje finansijske i ekonomske koristi efektivnom primenom osam principa menadžmenta kvalitetom izvedenih iz ISO 9000:2005. Namera ovog dokumenta je da snabde najviše rukovodstvo informacijama da olakšaju efektivnu primenu principa menadžmenta i izbor metoda i alata koji omogućavaju održivi uspeh organizacije. Bazira se na samoocenjivanju kao gep analiza i prioritnim alatima. Model (standard) nastao je iz međusobno povezanih principa menadžmenta da razvije procese koji olakšavaju sprovođenje ciljeva organizacije.

Prihvatanje tih principa menadžmenta je strateška odluka najvišeg rukovodstva. Ono potvrđuje vezu između efektivnog menadžmenta i ostvarivanja finansijske i ekonomske koristi. Razvijanje odgovarajućih metoda i alata podstiče (gaji) razvoj doslednog sistematičnog pristupa finansijskim i ekonomskim ciljevima .

Ekonomska korist se uopšteno postiže kroz efektivan menadžment resursima i primenom procesa za poboljšavanje celokupne vrednosti i zdravlja organizacije. Finansijska korist je rezultat organizacionih poboljšavanja izraženih u monetarnom obliku, i ostvarena primenom prakse menadžmenta ekonomičnosti prakse u organizaciji.

Uspešna integracija principa menadžmenta se oslanja na primenu procesnog pristupa i metodologije Planiraj – Uradi – Proveri - Deluj (PDCA). Taj pristup omogućava najvišem rukovodstvu da oceni zahteve, plan aktivnosti, dodeli odgovarajuće resurse, primeni mere za stalno poboljšavanje i meri rezultate da bi odredilo efektivnost. To dozvoljava najvišem rukovodstvu da donese izvršne odluke, bez obzira da li se one odnose na komercijalne strategije, razvoj novih proizvoda ili izvršavanje finansijskih ugovora. Finansijske i ekonomske koristi koje mogu biti rezultat primene osam principa menadžmenta obuhvataju:

- poboljšanu profitabilnost,
- poboljšan prihod,
- poboljšane performanse budžeta, smanjenje troškova cena,
- poboljšan tok novca,

- poboljšanu povrat od investicija,
- povećanu konkurentnost,
- poboljšanu zadržavanje i lojalnost korisnika,
- poboljšanu efektivnost u donošenju odluka,
- optimalno korišćenje raspoloživih resursa,
- povećavanje odgovornosti zaposlenih,
- poboljšavanje intelektualnog kapitala,
- optimizacija, efektivsot i efikasnost procesa,
- poboljšavanje performansi lanca snabdevanja,
- smanjivanje vremena za tržište, i
- povećavati performanse, doslednost i održivost organizacije.

Ovaj model (standard) se jednako može primeniti na organizacije sa proizvodima koji obuhvataju usluge, software, hardware i procesni materijal. On je primenljiv i u javnom i u privatnom sektoru. i može da obezbedi korisno uputstvo bez obzira na broj zaposlenih, raznovrsnost proizvoda koji nudi, prihod, složenost procesa ili broja lokacija. On takođe obezbeđuje podršku javnim i vladinim organizacijama da olakšaju održivi ekonomski rast i prosperitet.

5. OSNOVNI ELEMENTI MODELA POBOLJŠAVANJA SA ASPEKTA FINANSIJSKE I EKONOMSKE KORISTI

Da bi se postigla finansijska i ekonomska dobit, moraju se identifikovati relevantni procesi za svaki princip i treba obezbediti odgovarajuće metode i alate koji će pomoći pri primeni tih principa. Dodata vrednost od očekivane dobiti treba da prikaže međusobne odnose između principa i procesa i da pruži potpun uvid u organizaciju i njene interesantne delove.

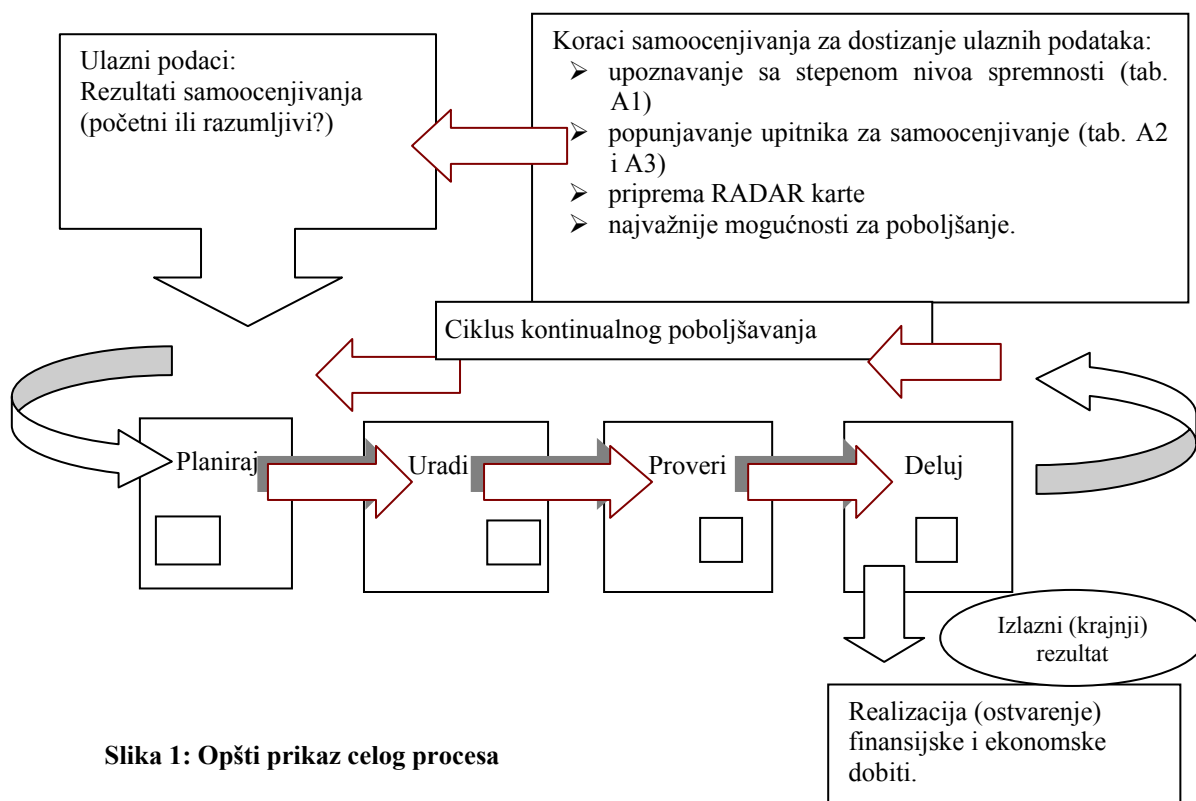
Osnovni elementi su: principi menadžmenta (8 principa) udruženi sa procesnim pristupom i metodologijom PDCA (prikazanih u vidu dijagrama) i samoocenjivanje kao elementa za donošenje odluke o najznačajnijim merama poboljšavanja (slika 1).

Primeri metoda i alata koji mogu da se primene, prikazani su u kolonama P (planiraj), Do (uradi), C (proveri) u svakom dijagramu. Spisak metoda i alata prikazana u kolonama P, D, C nije konačan i korisnici treba da izaberu one, koje su odgovarajuće za njihovu organizaciju. Neke metode i alati su upotrebljeni u više podtačaka što ukazuje na međusobni odnos između principa.

Podtačka «kontinualno poboljšavanje» (6. princip) pokazuje kako PDCA pristup može biti efikasno primenjen u strategijskom planiranju i preispitivanju procesa od strane top menadžmenta, da bi se ubuduće realizovala poboljšanja u cilju finansijske i ekonomske dobiti. 6. princip je

ubačen u kolonu A (akcija) u svim drugim principima. Krajnji rezultat primene celog modela je finansijska i ekonomska dobit.

spremnost organizacije. Ovaj proces treba da traje približno 1 čas. Dobijene informacije poboljšaće izbor procesa za dalje samoocenjivanje i podstaći



Slika 1: Opšti prikaz celog procesa

Primena ovog modela ne isključuje primenu i drugog modela kao na primer sistema "Dvadeset ključeva" kao modela za unapređenje performansi preduzeća za potrebe rukovođenja proizvodnjom i poslovanjem, a u cilju smanjenja korišćenja materijalnih i ljudskih resursa.

Primena ovog modela zahteva realizaciju sledećih faza:

1. Formiranje tima za samoocenjivanje,
2. Procena trenutnog stanja menadžmenta (samoocenjivanje) i izrada RADAR dijagrama,
3. Analiza dobijenih rezultata i izbor oblasti i metoda za poboljšanje rezultata,
4. Utvrđivanje mera za poboljšanje (preventivnih i korektivnih) izabrane oblasti i njenih procesa,
5. Ponovna procena izabrane oblasti nakon realizovanih o mera za poboljšanje,
6. Analiza dobijenih rezultata i utvrđivanje daljih aktivnosti na poboljšanju menadžmenta dok se ne ostvare rezultati koji zadovoljavaju top menadžment.

Pre korišćenja upitnika za samoocenjivanje, ocenjivački tim bi trebalo da se upozna sa opisom nivoa spremnosti. (tab. A1). Ocenjivački tim bi prvo trebalo da koristi početni upitnik za samoocenjivanje (tab. A2) da bi dobio brz uvid na

će poređenje kroz organizaciju, kroz funkcije i između radnih nivoa. Ukoliko se zaključi da je prosečna spremnost manja od nivoa 3 za bilo koji princip, značajne dobiti bi trebalo da se pojave kada top menadžment nastavi sa ocenjivanjem tog principa korišćenjem kompletnog upitnika za samoocenjivanje (tab. A3).

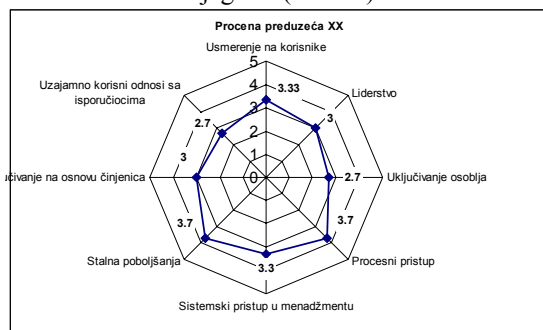
Kada je izabrano, kompletno samoocenjivanje treba da bude prepoznato kao važna etapa za dodatnu vrednost organizacije, podesna za dodatna ulaganja za vreme njenog kompletiranja. Prateći popunjen upitnik za samoocenjivanje, treba da se pripremi karta RADAR da bi obezbedila slikoviti prikaz statusa spremnosti organizacije. Karta RADAR obezbeđuje i prikaz progressa organizacije, koji je u toku.

Dodata vrednost samoocenjivanja oslanja se na njenu potpunu objektivnost, iskrenost i efektivno angažovanje ljudi za vreme procene nivoa spremnosti. Ukoliko postoji zabrinutost u odnosu na iskrenost, upitnik za samo-ocenjivanje odabrani zaposleni treba da popune anonimno.

6. PRIMER PRIMENE OVOG MODELA U JEDNOJ NAŠOJ ORGANIZACIJI (početne aktivnosti)

Top menadžment organizacije je odlučio da počne primenu ovog modela u cilju stvaranja

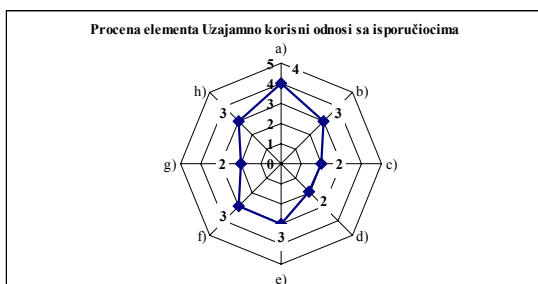
menadžmenta totalnim performansama. Formirani radni tim organizacije izvršio je samoocenjivanje trenutnog stanja menadžmenta pomoću tab.A2 i uradio RADAR dijagram (Slika 2).



Slika 2 RADAR dijagram procene menadžmenta

Na osnovu ovih rezultata tim za ocenjivanje i top menadžment izvršili su analizu dobijenih rezultata i na osnovu njih donelo odluku da za principe ocenjenih sa ocenom manjom od 3 izvrši kompletno ocenjivanje tih principa saglasno tab. A3.

Tim za samoocenjivanje uradio je ocenjivanje sledećih principa: Uključivanje osoblja (2,7) i Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima (2,7). Rezultati su dati na slici 3.



Slika 3 RADAR dijagram principa Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima

Na osnovu ovih rezultata procene top menadžeri su pristupili razmatranju pripreme za primenu metode koje ovaj model predviđa za ovaj princip.

8. Princip „Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima“

» Organizacija i njeni isporučioi su nezavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost «. (ISO 9000:2005)

Na slici 4 prikazani su primeri metoda i alata koji mogu da se primene u kolonama P (planiraj), Do (uradi), C (proveri) za ovaj princip.

Top menadžeri na osnovu analiza predloženih metoda i tehnika izrađuju odgovarajući Plan mera za poboljšanje procesa koji se ostvaruju primenom ovog principa sa nosiocima i rokovima realizacije utvrđenih mera. Nakon realizacije svih mera iz utvrđenog Plana, tim za samoocenjivanje izvršice novo samoocenjivanje i rezultate će prezentirati top menadžmentu. Ovakav način rada na primeni

ovog modela odvijace se sve dok top menadžment ne ostvari odgovarajuće zadovoljstvo efikasnošću i efektivnošću primenjenog menadžmenta kvalitetom odnosno menadžmenta totalnim performansama.

7. ZAKLJUČAK

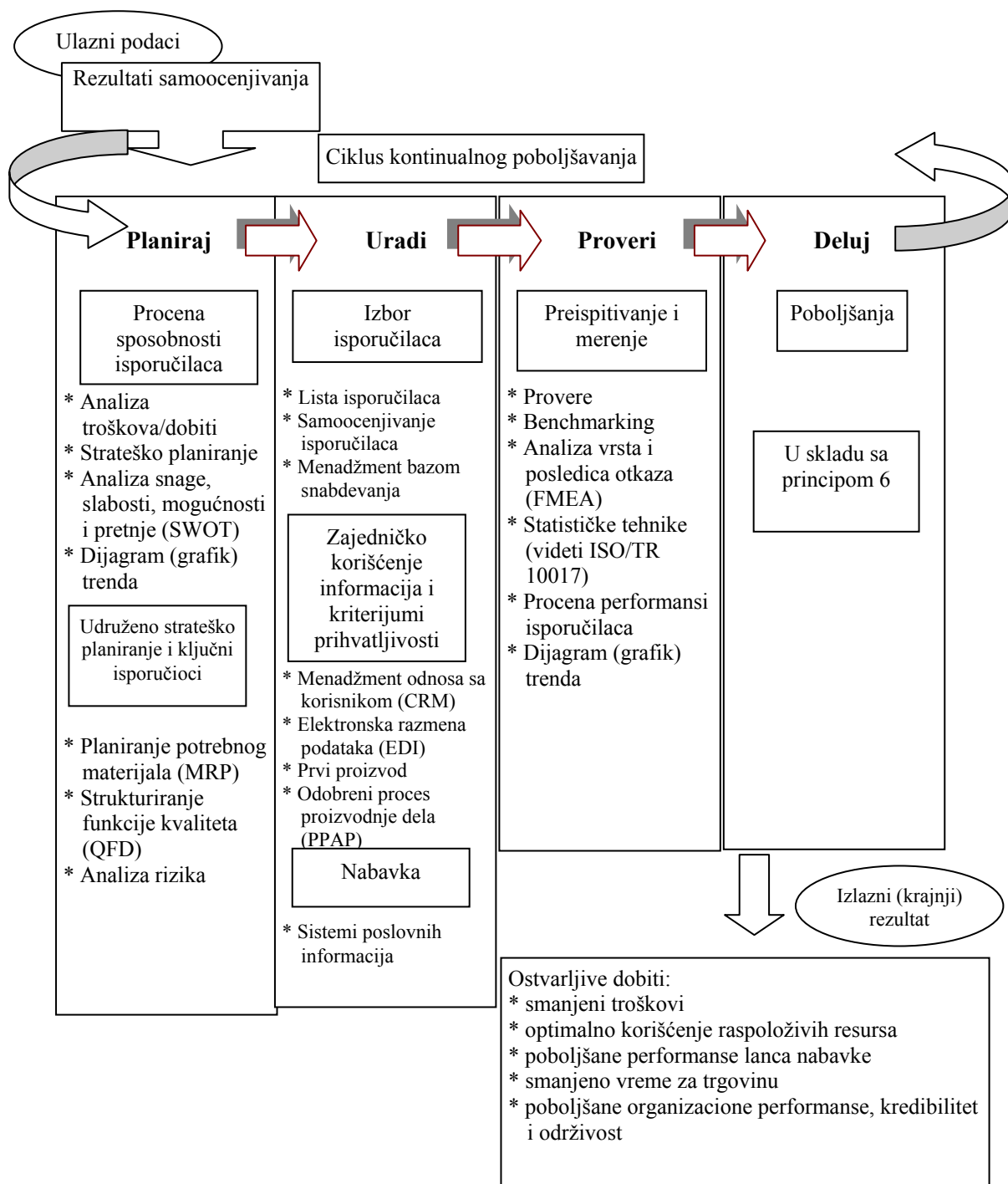
Iskustva u primeni nacionalnog modela izvrsnosti OSKAR KVALITETA pokazuju da pojedina naša preduzeća pokazuju značajne rezultate u formiranju menadžmenta totalnim performansama naročito preduzeća koja su osvajala najviša priznanja nacionalne nagrade za izvrsnost (OSKAR KVALITETA, plakete i priznanja za liderstvo pojedinih kriterijuma modela izvrsnosti). Takođe, postignuti rezultati pokazuju da još uvek nemamo organizacije koje mogu uspešno da se nose sa konkurencijom na svetskom tržištu.

Analiza postignutih rezultata u primeni nacionalnog modela izvrsnosti pokazuje da su i pojedina naša preduzeća primenila pojedine elemente iz svih prikazanih modela za formiranje menadžmenta totalnim performansama (izvrsnosti) što im je omogućilo poboljšanje sopstvenih performansi. Iz teorije i prakse je poznato da se najbolji rezultati postižu primenom kombinacijom elemenata više modela za poboljšavanje koji jedan drugi dopunjavaju i dograđuju. Primena usvojenih elemenata modela poboljšanja i/ili samo elemente jednog modela zahteva stalno proveravanje uspešnosti i odgovornosti, što podrazumeva veliku meru samokritičnosti i objektivnosti u proceni rezultata primene. U našim uslovima modeli bi mogla koristiti većina preduzeća, jer se pomoću njih može podići preduzeće na viši tehnološki nivo, sa novom organizacijom i direktnom odgovornošću. Treba istaći da je primena modela povezana sa visokim stupnjem individualne odgovornosti, što verovatno predstavlja uzrok zbog kojeg se kod nas slabo primenjuju.

LITERATURA

1. JUS ISO 9000:2005, SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM – OSNOVE I REČNIK,
2. JUS ISO 9001:2001, SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM – ZAHTEVI,
3. JUS ISO 9004:2001, SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM - SMERNICE ZA UNAPREĐENJE PERFORMANSI,
4. JUS ISO 14001:2005, SISTEMI UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE - ZAHTEVI SA UPUTSTVOM ZA PRIMENU,

5. OHSAS 18001:1999, *Occupational health and safety management systems – Specification*, the National Standards Body of the UK,
6. *OHSAS 18002:2000 Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*, the National Standards Body of the UK,
7. ISO 22000:2005 - Food safety management systems -Requirements for any organization in the food chain,
8. JUS ISO 17025:2005 - Opšti zahtevi za kompetentnost laboratorija za ispitivanje i laboratorija za etaloniranje (*General requirements for the competence of testing and calibration laboratories*),
9. ISO 10012:2005 – Sistemi menadžmenta merenjem – Zahtevi za merne procese i mernu opremu (*Measurement management systems - Requirements for measurement processes and measuring equipment*),
10. R.Fey, J-M Gogue, UMEĆE UPRAVLJANJA KVALITETOM, Poslovna politika, Beograd, 1997,
11. Suzaki K.: *Modernes Management im Produktionsbetrieb*. Carl Hanser Verlag, Munchen Wien, 1989, str. 17,
12. Bulinger H.J. und Seidel U.A.: *Neuorientierung im Produktionsmanagement, Betriebsfuehrung und Industrial Engineering*, REFA Verband fur Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V., Darmstadt, br.4, 1992, str.154,
13. Groth U. und Kammel A., *Lean Produktion, Betriebsfuehrung und Industrial Engineering*, REFA Verband fur Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V., Darmstadt, br.4, 1992, str. 148,
14. R. Kostić, Jedan model menadžmenta totalnim performansama, III savetovanje “KVALITET 2006”, PUPDV Srbije, Kragujevac, 25.-26.10.2006.



Slika 4 Dijagram primera metoda i alata koji mogu da se primene u kolonama P (planiraj), Do (uradi), C (proveri) za princip UZAJAMNO KORISNI ODNOSI SA ISPORUČIOCI

Tabela A.1 — Opis nivoa zrelosti

Nivo zrelosti	Opis
1	<p>Ne ili nije tačno, 0% slučajeva (pojava), primena nije nađena ili još nije započeta, malo toga se zapravo dešava.</p> <p>Nema dokaza o primeni.</p> <p>Nema dokaza o sistematskom pristupu, nema realnih ciljeva.</p> <p>Nema merenja, slabi i nepredvidivi rezultati.</p> <p>Neodgovarajuće razumevanje korisnikovih prigovora ili potreba.</p> <p>Možda poneka dobra ideja, ali ne mnogo uznapredovala od stanja razmišljanja o želji.</p>
2	<p>Neznatno tačno, približno u 25 % slučajeva (pojava), primena se može videti samo u nekim oblastima.</p> <p>Dostupni dokazi o primeni.</p> <p>Reaktivan pristup, uglavnom za rešavanje problema (ispravljanje lošeg stanja).</p> <p>Ograničeni dokazi o primeni korektivnih mera.</p> <p>Ograničene informacije ili razumevanje zahtevanih poboljšavanja, oskudni ciljevi, nekoliko dobrih rezultata.</p> <p>Razumno shvaćeno zadovoljstvo korisnika ali mali napredak u postizanju zadovoljstva ostalih zainteresovanih strana.</p> <p>Neko prepoznavnje procesnog pristupa, malo dokaza da se nešto korisno zaista dešava.</p> <p>Slučajna preispitivanja ili ocenjivanja rezultiraju u poneka poboljšanja i unapređenja.</p>
3	<p>Delimično tačno, približno u 50 % slučajeva (pojave), primena se jednostavno nalazi, ali ne u većini oblasti.</p> <p>Vidljivi dokazi o poboljšanju.</p> <p>Evidentan procesni pristup, više proaktivan nego reaktivan.</p> <p>Dolazenje do korena uzroka u nekim dobrim korektivnim merama i sistematskim poboljšanjima.</p> <p>Dostupne informacije o ciljevima i delovanju u pravcu njihovog dostizanja, neki dobri trendovi poboljšanja.</p> <p>U opštem smislu, shvaćeno zadovoljstvo zainteresovanih strana.</p> <p>Dokazi da je predmet primljen sa srednjim uspehom, sa ponekim ciljanim preispitivanjima i merama.</p> <p>Sporadični dokazi jasnih poboljšanja ili unapređenja, iako dosta toga u vezi sa predmetom nije u potpunosti shvaćeno.</p>
4	<p>Uglavnom tačno, približno u 75 % slučajeva (pojave), praksa je vema tipična sa ponekim izuzecima.</p> <p>Pristup međusobno delujućih procesa dobro upostavljen u sistemu.</p> <p>Proces stalnih poboljšavanja dobro uklopljen u organizaciji i kod ključnih isporučilaca. Konstantni pozitivni rezultati i održivi trendovi poboljšavanja, jasni dokazi da je predmet dobro shvaćen.</p> <p>Uglavnom shvaćeno zadovoljstvo zainteresovanih strana.</p> <p>Proaktivno gde je izvodljivo, dokazi iz korektivne mere da je ponavljanje neusaglašenosti zaustavljeno, preventivne mere/ocenjivanja rizika jasno dokazivi (evidentni).</p> <p>Redovna i rutinska preispitivanja sa jasnim poboljšanjima i unapređenjima, poneki predmeti nisu shvaćeni do svog punog smisla.</p> <p>Dokazi o održivom poboljšanju u dužem periodu, na primer, za najmanje 1 godnu.</p>
5	<p>Da, svuda tačno. Skoro u 100 % slučajeva (pojava). Praksa je razvijena u celoj organizaciji, skoro bez izuzetaka.</p> <p>Prepoznali se kao najbolji u klasi, dobro upoređeni sa konkurencijom, jako integrisani procesi informisanja i poboljšavanja (od krajnjeg korisnika na tržištu, pa kroz lanac isporuke).</p> <p>Uredno pokazano stanje da su najbolji u klasi po svim rezultatima, sa osiguranim održivim poslovanjem, sve zainteresovane strane zadovoljene.</p> <p>Uspešna, agilna (napredna) i inovativna organizacija koja uči. Svi pristupi povezani, uspešni i svaćeni do punog značenja u svim oblastima i po svim aspektima (sa svih stanovišta).</p> <p>Odličan model uloga. Teško se sagledava značajno poboljšanje, ali se obavljaju redovna (uredna) preispitivanja.</p> <p>Dokazi o održivom poboljšanju u dužem periodu, za najmanje 3 godine.</p>

Tabela A.2 — Opis nivoa zrelosti

Princip menadžmenta kvalitetom	Nivo zrelosti	Prosek
1. Usmeravanje na korisnike (vidi 5.1)		
a) Da li je organizacija identifikovala odgovarajuće grupe korisnika ili tržišta za najbolju finansijsku i ekonomsku dobit za organizaciju?	4	3,33
b) Da li je organizacija u celosti razumela potrebe i očekivanja korisnika i odgovarajućeg lanca isporuke, i identifikovala neophodne resurse za ispunjenje tih zahteva?	3	
c) Da li je organizacija uspostavila postupak za merenje zadovoljstva korisnika, i da li pošteno i pravovremeno reaguje kada se pojave prigovori?	3	
8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima (vidi 5.8)		
a) Da li postoji delotvoran proces za vrednovanje, izbor i praćenje isporučilaca i partnera u lancu isporuke, radi osiguranja sveobuhvatnih finasijskih i ekonomskih dobiti?	4	2,7
b) Da li najviše rukovodstvo obezbeđje razvoj delotvornih veza sa ključnim isporučiocima i partnerima, što uravnotežava kratkoročne dobiti sa dugoročnim očekivanjima?	2	
c) Da li podela budućih planova i povratnih informacija podstiču organizaciju i njene partnere u lancu isporuke da promovišu i obezbeđuju uzajamnu korist?	2	

Tabela A.3 — Upitnik za sveobuhvatno samoocenjivanje

Principi menadžmenta kvalitetom	Nivo zrelosti	Komentari i primeri
8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima (videti 5.8)		
Da li se oni postuižu putem:		
a) delotvornog procesa za vrednovanje, izbor i praćenje isporučilaca i partnera u lancu isporuke radi obezbeđenja ukupnih finasijskih i ekonomskih dobiti?	4	Postoje podaci o vrednovanju, izboru i praćenje isporučioaca, komuniciranje sa velikom većinom isporučioaca dobra, nedovoljno efikasno delovanje isporučioaca na poboljšanju kvaliteta i smanjenju troškova poslovanja.
b) delotvornog komuniciranja sa partnerima u lancu isporuke, uz prepoznavanje njihovih međuzavisnosti, kao i veza sa organizacijom i njenim korisnicima?	3	
c) uspostavljanja veza koje uravnotežavaju kratoročna i dugoročna razmatranja, uz mogućnost pokretanja zajedničkih ulaganja i poboljšavanja aktivnosti, gde je to neophodno?	2	
d) zajedničkog korišćenja informacija i budućih planova sa isporučiocima i partnerima u lancu isporuke, kada je to moguće, radi zajedničke dobiti?	2	
e) priznavanja dostignuća i poboljšanja, posebno onih koja su podstaknuta od isporučioaca ili partnera u lancu isporuke?	3	
f) pružanja povratnih informacija isporučiocima i partnerima u lancu isporuke o njihovom delovanju?	3	
g) prihvatanja povratnih informacija o sopstvenom delovanju, od isporučilaca i partnera u lancu isporuke?	2	
h) rada organizacije sa svojim isporučiocima i partnerima u lancu isporuke na smanjivanju troškova i obezbeđivanju dodatnih finasijskih i ekonomskih dobiti za korisnike i druge zainteresovane strane?	3	
Prosek zrelosti	2,75	