

UNIVERZITET CRNE GORE – PODGORICA

MAŠINSKI FAKULTET



Danilo Radoman, dipl. maš. ing.

**MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU
SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA**

- Magistarski rad -

Podgorica, marta 2007. god.

**UNIVERZITET CRNE GORE
MAŠINSKI FAKULTET PODGORICA**



**SERTIFIKOVANI POSLOVNI SISTEM
"LUKA BAR" AD**



LUKA BAR

**SERTIFIKACIONO TIJELO
SGS ŽENEVA - KANCELARIJA BEOGRAD**



Ideja za nastanak ovog rada nastala je na osnovu redovnog slijeda aktivnosti odnosno potrebe da se certifikovani Sistem menadžmenta kvalitetom-QMS poslovnog sistema "Luka Bar" AD dalje razvija u smjeru Totalnog upravljanja kvalitetom-TQM. Poslovni sistem "Luka Bar" AD je svoj sistem menadžmenta kvalitetom shodno zahtjevima standrda ISO 9001:2000 certifikovao u maju 2000. godine i od tada stalno i permanentno radi na njegovom održavanju, usavršavanju i razvoju. Samoocjenjivanje je izvršeno po MH modelu poslovne izvrsnosti. Istraživanje se obavilo kroz četiri iteracije samoocjenjivanja. Takođe, izvršen je i benčmarking rezultata istraživanja za kriterijum mjerenje zadovoljenja korisnika usluga sa za nas referentnom lukom Koper. Postupak samoocjenjivanja bio je analitičan i studiozan a rezultati su transparentni i upotrebljivi za dalju obradu i primjenu u poslovnom sistemu "Luka Bar" AD. Osim toga što su rezultati ovog rada veoma značajni za unapređenje i razvoj poslovnog sistema "Luka Bar" AD, mogu poslužiti kao primjer i svim privrednim i drugim subjektima u Crnoj Gori kao odgovor na pitanje: Šta je poslovna izvrsnost, koji su modeli samoocjenjivanja i kako rezultati samoocjenjivanja utiču na poboljšanje poslovnih procesa i ukupne organizacije u cjelini. Takođe rezultati samoocjenjivanja daju mogućnost oragnizacijama da izvrše klasifikaciju (pozicioniranje) na skali poslovne izvrsnosti što za njih, osim ocjene postojećeg stanja, može biti i svojevrsan podstrek za pokretanje akcija poboljšanja segmentarno ili u cjelini.

Ovim putem, izražavam potrebu da izrazim iskrenu zahvalnost mentoru prof. dr. Zdravku Krivokapiću, za stručnu i nesebičnu pomoć, koju mi je pružao tokom izrade ovog rada. Njegovo poznavanje poslovnog sistema "Luka Bar" AD i modela samoocjenjivanja kao mehanizma za utvrđivanje stepena uspješnosti menadžmenta uvijek su rezultirali jako korisnim savjetima i sugestijama u svim fazama istraživanja, što konačno potvrđuju i dobijeni rezultati.

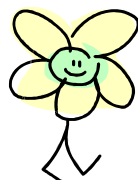
Takođe, izražavam zahvalnost dr. Milenku Heleti koji je svesrdno ustupio pravo korišćenja njegovog softverskog paketa "Samoocenjivanje izvrsnosti" za potrebe ovog rada odnosno istraživanja.

Kolegama, projektantima sistema menadžmenta kvalitetom u poslovnom sistemu "Luka Bar" AD Radoici Samardžiću, dipl.ing.saob. i Jeleni Jovović, dipl.ing.org.rada zahvaljujem na pruženoj tehničkoj pomoći prilikom obrade ovog rada.

Posebnu zahvalnost dugujem supruzi Biljani na razumijevanju i podršci.

*Ovaj rad je posvećen mojoj djeci: **Milici i Milošu***

AUTOR



UNIVERZITET CRNE GORE
Mašinski fakultet u Podgorici

Ključna dokumentacijska informacija

PODACI I INFORMACIJE O MAGISTRANTU	
Ime i prezime: IP	<i>Danilo Radoman</i>
Datum i mjesto rođenja: DM	<i>30. 09. 1956.godine, Cetinje</i>
Adresa autora: AD	<i>Rista Lekića D11 45/IX, Bar, Crna Gora</i>
Naziv završenog osnovnog studijskog programa: OS	<i>Mašinski fakultet u Podgorici, smjer mehanizacija</i>
Godina diplomiranja: GD	<i>1982.</i>
INFORMACIJE O MAGISTARSKOM RADU	
Naziv poslijediplomskih studija: PS	<i>Poslijediplomske magistarske studije usmjerenje upravljanje proizvodnim i poslovnim sistemima</i>
Naslov rada: NR	<i>Model samoocjenjivanja na primjeru sertifikovanog poslovnog sistema</i>
Vrsta rada: VR	<i>Magistarski rad</i>
Izvod: IZ	<i>U radu se izučava i primjenjuje model samoocjenjivanja poslovne izvrsnosti na primjeru sertifikovanog poslovnog sistema u cilju unapređenja kvaliteta organizacije i njeno pozicioniranje-klasifikacija prema ukupnoj ocjeni na utvrđenoj skali poslovne izvrsnosti. U skladu sa postavljenim ciljevima ovoga rada, izvršen je benčmarking rezultata istraživanja za kriterijum mjerenje zadovoljenja korisnika usluga sa nama referentnom lukom Koper. Rezultati ovog rada su osnova na koju menadžment poslovnog sistema "Luka Bar" AD nastavlja analiziranje i unapređivanje svojih poslovnih procesa i organizacije u cjelini.</i>
Tip zapisa: TZ	<i>Tekstualni štampani materijal i CD</i>
Mjesto odbrane magistarske teze: FO	<i>Mašinski fakultet u Podgorici</i>
UDK:	

Tip dokumentacije: TD	<i>Monografska publikacija</i>
Mentor / komentor: MN	<i>Prof. dr Zdravko Krivokapić, dipl. ing.</i>
Datum prijave rada: DP	<i>22. 11. 2006. godine</i>
Datum prihvatanja teme: DT	<i>20. 12. 2006. godine</i>
Komisija za ocjenu teme: KP	<i>Prof. dr Milan Perović, predsjednik Prof. dr Zdravko Krivokapić, mentor Prof. dr Milan Vukčević, član</i>
Prihvaćeno od mentora: PM	<i>09. 01. 2007.</i>
Komisija za ocjenu rada: KO	<i>Prof. dr Milan Perović, predsjednik Prof. dr Zdravko Krivokapić, mentor Prof. dr Milan Vukčević, član</i>
Komisija za odbranu rada: KP	<i>Prof. dr Milan Perović, predsjednik Prof. dr Zdravko Krivokapić, mentor Prof. dr Milan Vukčević, član</i>
Datum odbrane: DO	
Datum promocije: DR	
Jezik publikacije: JP	<i>Srpski</i>
Zemlja publikovanja: ZP	<i>Crna Gora</i>
Uže geografsko područje: UGP	<i>Podgorica-Bar</i>
Godina izdavanja: GO	<i>2007.</i>
Fizički opis rada: FO	<i>(stranice/literatura/slike/prilozi) (1+9+168+64/34/105/6)</i>
Naučna oblast: NO	<i>Menadžment i kvalitet</i>
Ključne riječi: KR	<i>Samoocjenjivanje, poslovna izvrsnost, poslovni sistem, menadžment, proces, audit, kriterijum, podkriterijum, klasifikacija, ISO 9001:2000, QMS, TQM, benčmarketing.</i>
Mjesto čuvanja: MČ	<i>Biblioteka Univerziteta Crne Gore Cetinjski put bb, Podgorica Biblioteka "Luka Bar" AD Obala 13 jula bb, Bar</i>
Napomene: NP	<i>Nema</i>

UNIVERSITY OF MONTENEGRO
Faculty of mechanical engineering in Podgorica

Key words documentation

INFORMATION ABOUT AUTHOR	
First name and last name: FL	<i>Danilo Radoman</i>
Date and place of birth: DP	<i>30. 09. 1956.godine, Cetinje</i>
Author's address: AI	<i>Rista Lekića D11 45/IX, Bar, Crna Gora</i>
Name of graduate studies: NG	<i>Mechanical faculty of Montenegro</i>
Year of graduation: YG	<i>1982.</i>
INFORMATION ABOUT MASTER THESIS	
Postgraduate studies: PS	<i>Production business system management</i>
Title: TI	<i>Self assesment model on the example of the certified busines sistem.</i>
Contents code: CC	<i>M.Sc.thesis</i>
Abstract: AB	<p><i>The paper studies and applies self-evaluation model of business excellence on the example of the certified business system in order to improve quality of the organization and its positioning – classification as per overall evaluation on the determined scale of business excellence. In accordance with the set objectives of this paper, benchmarking of the research results was carried out with the criteria of measuring customer satisfaction regarding the referent Port of Koper.</i></p> <p><i>Results of this paper present the basis for the management of the business system Port of Bar Holding Co. to continue with the analyses and improvement of its business processes and organization as a whole.</i></p>
Type of record: TR	<i>Textual printed article end CD</i>
Defended at: DA	<i>Mechanical faculty in Podgorica</i>
UC:	

Document type: DT	<i>Monographic publication</i>
Mentor / Comentor: MC	<i>Prof. Zdravko Krivokapić, Ph.D.</i>
Date of registration: RD	<i>22. 11. 2006.</i>
Thesis accepted on: TA	<i>20. 12. 2006.</i>
Thesis Accepted Board: TB	<i>Professor Milan Perović, Ph.D., Chairman Professor Zdravko Krivokapić, Ph.D., Mentor Professor Milan Vukčević Ph.D., Member</i>
Accepted by mentor: AM	<i>09. 01. 2007.</i>
Thesis Evaluated Board: TE	<i>Professor Milan Perović, Ph.D., Chairman Professor Zdravko Krivokapić, Ph.D., Mentor Professor Milan Vukčević, Ph.D., Member</i>
Thesis Defended Board: BD	<i>Professor Milan Perović, Ph.D., Chairman Professor Zdravko Krivokapić, Ph.D., Mentor Professor Milan Vukčević, Ph.D., Member</i>
Defended on: OD	
Promoted on: PO	
Text language: TL	<i>Serbian</i>
Country of publication: CP	<i>Montenegro</i>
Locality of publication: LP	<i>Podgorica-Bar</i>
Publication year: PY	<i>2007.</i>
Physical description: PD	<i>(pages/literature/pictures/addit.lists) (1+9+168+64/34/105/6)</i>
Scientific area: SA	<i>Management, quality</i>
Key words: KW	<i>Self assesment, business excellense, business system, management, process, audit, criterion, under criterion, classification, ISO 9001:2000, QMS, TQM, benchmarking.</i>
Holding data: HD	<i>Library of the University of Montenegro Cetinjski put bb, Podgorica Library of the port of Bar Obala 13 jula bb Bar</i>
Note: NP	<i>None</i>

REZIME

Rad se bavi problematikom samoocjenjivanja na primjeru sertifikovanog poslovnog sistema. Poslovni sistem "Luka Bar" AD je svoj sistem kvaliteta sertifikovao u junu 2000. godine po standardu ISO 9001:1994. Juna mjeseca 2003. godine izvršena je resertifikacija sistema kvaliteta u sistem menadžmenta kvalitetom shodno standardu ISO 9001:2000 a u junu mjesecu 2006. godine izvršeno je produženje važenja sertifikata i proširenje oblasti sertifikacije. Sertifikaciju sistema menadžmenta kvalitetom poslovnog sistema "Luka Bar" AD izvršilo je renomirano sertifikaciono i kontrolno tijelo SGS Ženeva-Kancelarija Beograd, na osnovu produženja ugovora o sertifikaciji i nadzoru sistema QMS i dobrih partnerskih odnosa.

Sertifikat sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2000 poslovnom sistemu „Luka Bar“ AD izdat je za oblast pružanja i razvoja lučko-transportnih usluga i poslova upravljanja prostorom.

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?“.

Shodno tome sertifikovani poslovni sistem "Luka Bar" AD je izabran kao dobar primjer na kome se može uspješno primijeniti usvojeni model samoocjenjivanja

U okviru rada definisani su sledeći ciljevi:

- Analiza i izbor modela samoocjenjivanja,
- Primjena izabranog modela samoocjenjivanja sa utvrđivanjem oblasti za poboljšanja (IV faze):
 - I faza-utvrđivanje početnog stanja,
 - II faza-samoocjenjivanje nakon resertifikacione provjre sistema menadžmenta kvalitetom,
 - III faza-samoocjenjivanje nakon poboljšanja kriterijuma Resursi,
 - IV faza-samoocjenjivanje nakon poboljšanja kriterijuma Rezultati prema kupcima,
- Benčmarking rezultata sa referentnom lukom.

Za vrijeme samog istraživanja u sertifikovanom poslovnom sistemu "Luka Bar" AD usvojen je i prihvaćen MH model samoocjenjivanja na osnovu koga se jasno prepoznaju oblasti za moguća poboljšanja. 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.

Benčmarking rezultata kriterijuma zadovoljenja korisnika usluga luka Bar i Koper sadrže prepoznatljivu aktuelnost teme i njenu praktičnu vrijednost.

RESUME

This paper deals with the self-evaluation on the example of certified business system. The business system Port of Bar Holding Co. certified its quality system in June 2000 as per standard ISO 9001:1994. In June 2003, re-certification of the quality system into quality management system was carried out as per standard ISO 9001:2000, and in June 2006, the validity of the certificate was extended and area of certification was expanded. Certification of the quality management system of the business system Port of Bar Holding Co. was carried out by the renowned certification and control body SGS Geneva-Office Belgrade on the basis of the contract and good partner relationship.

Quality management system certificate ISO 9001:2000 of the business system Port of Bar Holding Co. was issued for provision and development of the port – transport services and area management.

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?“

Accordingly, the certified business system Port of Bar Holding Co. was selected as a good example on which the adopted self-evaluation model can be applied successfully. Within this paper, the following objectives were defined:

- Analysis and selection of self-evaluation model,
- Application of the selected self-evaluation model with determining areas of improvement (IV phases):
 - I phase - defining the initial situation,
 - II phase - self-evaluation after re-certification control of quality management system,
 - III phase - self-evaluation after improvement of criteria Resources,
 - IV phase - self-evaluation after improvement of criteria Results towards buyers,
- Benchmarking of the results with referent port.

During the research within the certified business system Port of Bar Holding Co. MH model of self-evaluation was adopted and accepted on the basis of which areas of possible improvements are clearly recognized. 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.

Benchmarking of results in reference to customer satisfaction criteria between Port of Bar and Port of Koper contains the identified importance of this topic and its practical value.

PREGLED KORIŠĆENIH SKRAĆENICA I POJMOVA

ISO	(International organization for standardization) Međunarodna organizacija za standardizaciju.
ISO 9001:2000	(QMS) Sistem menadžmenta kvalitetom Zahtjevi.
ISO 9004:2000	(QMS) Sistem menadžmenta kvalitetom Uputstva za poboljšavanje performansi.
ISO 19011:2003	Uputstva za provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom i/ili zaštitom životne sredine.
QMS	(Quality management system) Sistem menadžmenta kvalitetom.
TQM	(Total Quality Management) Totalno upravljanje kvalitetom.
QI	(Quality Inspection) Inspekcija kvaliteta pregled ili kontrola.
QC	(Quality Control)-Kontrola kvaliteta.
QA	(Quality Assurance)-Obezbeđenje kvaliteta.
QM	(Quality Managment)-Upravljanje kvalitetom.
KVALITET ŽIVLJENJA	(Quality of Life-Quality of man) je etapa razvoja sistema kvaliteta kojoj se teži.
PERFORMANSE	Ključne karakteristike procesa.
MB	Američki Malcolm Baldigre model poslovne izvrsnosti.
JUSE	Japansko udruženje naučnika i inženjera (Union of Japanese Scientist and Engeneers).
DP	Deming-ova nagrada za kvalitet.
EFQM	Evropski model poslovne izvrsnosti.
EQA	Evropska nagrada za kvalitet.
FQCE	Model poslovne izvrsnosti bivše nacionalne nagrade za kvalitet-Oskar kvaliteta.
TQM VM	Model za poslovnu izvrsnost - prof.dr V. Majstoroviću.
TQM MH	Model za ocjenu poslovne izvrsnosti - dr. M. Heleta.
PROPR	Elementi PROPR logike: P ristup, R azvijanje, O cjena i P reispitivanje i R ezultati
SAMOOCJENJIVANJE	Samoocjenjivanje je pažljivo razmatrano vrednovanje, čiji je rezultat mišljenje ili sud o efektivnosti i efikasnosti organizacije i zrelosti sistema menadžmenta kvalitetom.
AUDIT	Provjera sist. menadžmenta kvalitetom preko treće strane.
PDCA	(Plan - Do - Check - Act) Deming-ov ciklus unapređenja znači: pripremiti, razvijati, razumjeti i djelovati.
UČENJE	Učenje predstavlja proces sticanja i razumijevanja informacija koje mogu voditi ka poboljšanjima, inovacijama ili promjenama.
INOVACIJA	Inovacija je praktično pretvaranje ideja u nov proizvod, uslugu, proces, sistem i društvenu interakciju.
KLASIFIKACIJA	Rangiranje organizacija prema ukupnoj ocjeni.
PS ADMIS	Program za elektronsko (bespapirno) upravljanje dokumentacijom u poslovnom sistemu „Luka Bar“AD.
RADAR DIJAGRAM	Način grafičkog predstavljanja podataka.
SGS	Sertifikaciono tijelo poslovnog sistema ”Luka Bar”AD.

S A D R Ž A J:

1. UVOD	4
2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SISTEMIMA	6
2.1 SISTEMSKI PRISTUP UPRAVLJANJU	6
2.1.1 <i>Opšte</i>	6
2.1.2 <i>Osnovni pristupi teoriji sistema</i>	6
2.1.3 <i>Pojam i vrste sistema</i>	7
2.1.4 <i>Organizacioni sistemi</i>	8
2.1.5 <i>Preduzeće-organizacija kao poslovni sistem</i>	8
2.1.6 <i>Struktura upravljanja</i>	9
2.1.7 <i>Politika upravljanja</i>	10
2.1.8 <i>Ciljevi upravljanja</i>	10
2.1.9 <i>Strategija upravljanja</i>	11
2.1.10 <i>Model sistema</i>	12
2.2 UPRAVLJANJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE	12
2.2.1 <i>Pojam organizacije i organizacione strukture</i>	12
2.2.2 <i>Tipovi organizacione strukture</i>	12
2.2.3 <i>Mehanički model</i>	13
2.2.3.1 <i>Hijerarhijski tip</i>	13
2.2.3.2 <i>Funkcionalni pristup</i>	14
2.2.3.3 <i>Kombinovani tip strukture</i>	14
2.2.4 <i>Organski model</i>	15
2.2.4.1 <i>Matrični model</i>	15
2.2.5 <i>Segmentacija organizacije</i>	15
2.2.6 <i>Organizacione strukture okrenute korisnicima</i>	16
2.2.7 <i>Procesni pristup dizajniranju organizacionih struktura</i>	16
2.3. TOTALNO UPRAVLJANJE KVALITETOM - TQM	17
2.3.1 <i>Sistem menadžmenta kvalitetom QMS - Put ka TQM-u</i>	17
2.3.2 <i>Principi QMS-a</i>	19
2.3.3 <i>Filozofija TQM-a</i>	20
2.3.3.1 <i>Prilaz Josepha M. Jurana</i>	21
2.3.3.2 <i>Prilaz Edwarda W. Deminga</i>	22
2.3.3.3 <i>Prilaz Philipa B. Crosbya</i>	23
2.3.3.4 <i>FEIGENBAUM-ova kontrola totalnog kvaliteta</i>	24
2.3.4 <i>Pristupi razvoju TQM</i>	24
2.3.5 <i>Tehnike kvaliteta</i>	26
2.4 BENČMARKING	26
2.4.1 <i>Tipovi benčmarkinga</i>	27
2.4.1.1 <i>Komparativni benčmarking</i>	27
2.4.1.2 <i>Funkcionalni benčmarking</i>	27
2.4.1.3 <i>Interni benčmarking</i>	27
2.4.1.4 <i>Generički benčmarking</i>	27
2.4.2 <i>Procesi benčmarkinga</i>	27
2.4.3 <i>Vrijednosna orijentacija benčmarkinga</i>	29
2.5 SWOT ANALIZA	30
3. OCJENJIVANJE POSLOVNIH SISTEMA	32
3.1 SISTEM KVALITETA KAO TRANSFORMACIONI PROCES	32
3.1.1 <i>Razvoj i ocjenjivanje istema menadžmenta</i>	32
3.1.1.1 <i>Kontrola kvaliteta</i>	32
3.1.1.2 <i>Menadžment kvalitetom</i>	32
3.1.1.3 <i>Kvalitet menadžmenta</i>	33
3.2 PROVJERAVANJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM	34
3.2.1 <i>Interne provjere sistema menadžmenta kvalitetom</i>	34
3.2.2 <i>Provjera sistema menadžmenta kvalitetom preko druge strane</i>	35
3.2.3 <i>Provjera sistema menadžmenta kvalitetom preko treće strane</i>	35
3.2.3.1 <i>Principi provjeravanja</i>	35
3.2.3.2 <i>Menadžment programom provjere</i>	36
3.2.4 <i>Benefiti eksternog AUDIT-a i sertifikacije</i>	38

3.2.4.1	Eksterna korist od audita i sertifikacije	38
3.2.4.2	Interna korist od audita i sertifikacije	38
3.2.5	Razlozi za sertifikaciju	38
3.3	SAMOOCJENJIVANJE I POSLOVNA IZVRSNOST	39
3.3.1	Samoocjenjivanje	39
3.3.1.1	Opšte o samoocjenjivanju po standardu ISO 9004:2000	39
3.3.1.2	Nivoi zrelosti performansi	40
3.3.1.3	Pitanja u samoocjenjivanju	40
3.3.1.4	Dokumentacija rezultata samoocjenjivanja.....	41
3.3.1.5	Veza između potencijalnih koristi od ISO 9001 i samoocjenjivanja.....	42
3.3.2	Poslovna izvrsnost	44
3.3.2.1	Stalna poboljšanja-put ka poslovnoj izvrsnosti	44
3.3.2.2	Faktori poslovnog uspjeha	45
3.3.2.3	Kontinualna priraštajna poboljšanja.....	46
3.4	MJERENJE OSTVARIVANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	48
4.	MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	51
4.1.	AMERIČKI MALCOLM BALDIGRE (MB) MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI	52
4.2	JAPANSKI MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	54
4.3	EVROPSKI MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI - EFQM	57
4.4	FQCE MODEL IZVRSNOSTI	59
4.4.1	Osnovni postulati izvrsnosti i FQCE model.....	59
4.4.2	FQCE model poslovne izvrsnosti.....	61
4.4.3	Mjerenje poslovne izvrsnosti.....	63
4.5	TQM-VM MODEL IZVRSNOSTI.....	64
4.5.1	Polazni okvir za razvoj TQM VM modela.....	64
4.5.2	Definicija i okvir TQM VM modela	66
4.5.3	TQM VM model za poslovnu izvrsnost.....	67
4.6	TQM MH MODEL IZVRSNOSTI	69
4.6.1	Osnovne vrijednosti modela TQM	69
4.6.2	TQM MH model izvrsnosti.....	70
4.6.3	Kriterijumi MH modela za ocjenu izvrsnosti	72
5.	SAMOOCJENJIVANJE	84
5.1	UPOREDNI PREGLED TQM MODELA IZVRSNOSTI.....	84
5.1.1	Tabelarni prikazi modela izvrsnosti i Radar dijagrami	84
5.1.2	Uporedna analiza modela izvrsnosti.....	87
5.2.	IZBOR MODELA SAMOOCJENJIVANJA	88
5.3	KRITERIJUMI MH MODELA ZA OCJENU IZVRSNOSTI	88
5.4	NAGRADE ZA KVALITET	97
6.	AUTOMATIZOVAN MODEL SAMOOCJENJIVANJA.....	98
6.1	OPŠTE	98
6.2	TABELE KRITERIJUMA SA PODKRITERIJUMIMA MH MODELA IZVRSNOSTI	98
6.2.1	Lista sumarnog obračuna rezultata	99
6.2.1.1	Kriterijumi mogućnosti.....	99
6.2.1.2	Kriterijumi rezultata	99
6.2.1.3	Obračun ukupnih poena	100
6.2.2	Mehanizam obračuna.....	101
6.2.3	Poređenje obračuna sa najboljom evropskom praksom	101
7.	PRIMJENA MODELA SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA	103
7.1	I KORAK – SAMOOCJENJIVANJE - UTVRĐIVANJE POČETNOG STANJA	103
7.1.1	Lista sumarnog obračuna rezultata.....	103
7.1.2	Obračun ukupnih poena.....	104
7.1.3	Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti	105
7.1.4	Radar dijagram.....	105
7.1.5	Analiza rezultata	106
7.1.6	Predlozi za poboljšanja.....	106

7.1.6.1	Priprema za resertifikacionu provjeru	107
7.1.6.2	Izvođenje i nalaz sertifikacione provjere	108
7.2	II KORAK – SAMOOCJENJIVANJE NAKON RESERTIFIKACIONE PROVJERE SISTEMA QMS.....	109
7.2.1	Lista sumarnog obračuna rezultata.....	109
7.2.2	Obračun ukupnih poena.....	110
7.2.3	Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti	111
7.2.4	Radar dijagram.....	111
7.2.5	Analiza rezultata	112
7.2.6	Predlozi za poboljšanja.....	112
7.2.6.1	Pokretanje investicije u cilju efikasnog i efektivnog korišćenja resursa	113
7.2.6.2	Cilj investicije	113
7.2.6.3	Faze realizacije investicije	113
7.2.6.4	Troškovi realizacije investicije	114
7.3	III KORAK – SAMOOCJENJIVANJE NAKON POBOLJŠAVANJA KRITERIJUMA RESURSI	115
7.3.1	Lista sumarnog obračuna rezultata.....	115
7.3.2	Obračun ukupnih poena.....	116
7.3.3	Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti	117
7.3.4	Radar dijagram.....	117
7.3.5	Analiza rezultata	118
7.3.6	Predlozi za poboljšanja.....	118
7.3.6.1	Praćenje i mjerenje zadovoljenja korisnika u sertifi. posl. sist. Luka Bar.....	119
7.3.7	Anketa-Upitnik za samopopunjavanje	119
7.3.7.1	Prednosti ankete kao izvora istraživanja.....	119
7.3.7.2	Nedostaci ankete kao izvora istraživanja	120
7.3.7.3	Postizanje adekvatne stope odziva.....	120
7.3.7.4	Uvodno pismo	120
7.3.7.5	Maksimiziranje broja odziva	120
7.3.7.6	Izgled ankete.....	122
7.3.8	Analiza rezultata ankete.....	122
7.3.8.1	Pravci poboljšanja.....	123
7.4	IV KORAK – POBOLJŠAVANJE KRITERIJUMA REZULTATI PREMA KUPCIMA	124
7.4.1	Lista sumarnog obračuna rezultata.....	124
7.4.2	Obračun ukupnih poena.....	125
7.4.3	Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti	126
7.4.4	Radar dijagram.....	126
7.4.5	Analiza rezultata	127
7.4.6	Predlozi za poboljšanja.....	127
8.	BENČMARKING REZULTATA.....	128
8.1	IZBOR REFERENTNE ORGANIZACIJE	128
8.1.1	Poslovna politika Luke Koper za 2005. godinu	128
8.1.2	Sistem kvaliteta Luke Koper.....	129
8.2	UTVRĐIVANJE PODRUČJA ZA BENČMARKING	129
8.3	UTVRĐIVANJE PRAVACA ZA POBOLJŠANJA.....	130
9.	ZAKLJUČAK.....	131
10.	LITERATURA.....	133
11.	PRILOZI	135
PRILOG 10.1:	TABELE KRITERIJUMA SA PODKRITERIJUMIMA MH MODELA IZVRSNOSTI.....	136
PRILOG 10.2:	ORGANIZACIONA ŠEMA POSLOVNOG SISTEMA "LUKA BAR" AD	160
PRILOG 10.3:	POLITIKA KVALITETA	161
PRILOG 10.4:	SERTIFIKATI.....	162
PRILOG 10.5:	PREZENTACIJA SERTIFIKACIONOG TIJELA SGS.....	165
PRILOG 10.6:	TABELARNI I GRAFIČKI PRIKAZ REZULTATA SVIH FAZA SAMOOCJENJIVANJA	168



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 [19]. Alat za postizanje ovih ciljeva je svakako sistemsko i neprestalno poboljšavanje ukupnog kvaliteta-TQM uz jasno opredjeljenje za implementaciju strategije održivog razvoja.

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.

Organizacije mogu 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.

Izabrani model treba da u veoma dinamičnim uslovima koji danas vladaju u globalnim (svjetskim) razmjerama nađe odgovor za:

- rastuću globalnu konkurenciju,
- brze tehnološke promjene,
- promjene u procesima i
- česte poremećaje u ekonomskom, socijalnom i društvenom okruženju.

U uslovima koji vladaju u Državi Crnoj Gori, prethodnim uslovima treba pridodati i sledeće:

- svojinjsku transformaciju, koja podrazumijeva identifikaciju novih vlasnika (šerholdera) i
- nedovoljno jasni i/ili nedovoljno transparentni zahtjevi i interesi zainteresovanih strana (stejkholdea) [4].

Nakon obavljene analize i izbora modela izvrsnosti koji najviše odgovara poslovnom sistemu “Luka Bar” AD isti će biti primijenjen sa ciljem objektivnog utvrđivanja položaja kompanije na skali izvrsnosti, za otkrivanje područja u kojima je organizacija slaba odnosno jaka, što predstavlja dragocjen material za poboljšavanja i unapređenja pojedinih kriterijuma ili organizacije u cjelini.

Primjena izabranog modela izvrsnosti-samoocjenjivanja u sertifikovanom poslovnom sistemu “Luka Bar” AD odvijat će se planirano i periodično:

- samoocjenjivanje-utvrđivanje početnog stanja (dijagnoza),
- tri iteracije samoocjenjivanja za potrebe ovog rada, i nakon toga
- periodično samoocjenjivanje-jednom godišnje.

Početni rezultati predstavljaju dijagnozu stanja sertifikovanog poslovnog sistema i predstavljaju osnovu za utvrđivanje oblasti odnosno prvaca poboljšanja.

Upoređivanjem dobijenih rezultata, u prvom koraku samoocjenjivanja, između dijagnoze stanja i kasnije između tri iteracije samoocjenjivanja utvrđujemo ostvareni napredak i položaj poslovnog sistema na skali poslovne izvrsnosti. Nakon svake faze samoocjenjivanja, analiziraju se efikasnost i efektivnost pokrenutih poboljšanja i utvrđuju oblasti za nova poboljšanja.

Godišnje upoređivanje rezultata daje menadžmentu poslovnog sistema pregled postignutih rezultata i otvara prostor za novo planiranje neprestalnih poboljšanja.

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.

Objektivno poznavanje stanja poslovnog sistema po evropskim kriterijumima, vrlo je korisno, naročito ako menadžment poslovnog sistema ima ambicije da se upusti u borbu za prestiž na otvorenom svjetskom tržištu, ili ako se želi uporediti sa najboljima iz svoje klase.

Primjenjivanje usvojenog modela izvrsnosti kompaniji “Luka Bar” AD osigurava, pored navedenih koristi i značajno poboljšavanje imidža organizacije.



2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SISTEMIMA

2.1 Sistemski pristup upravljanju

2.1.1 Opšte

Moderna teorija organizacije ima najširi pristup u organizovanju neke cjeline ili nekog procesa. Cjelina se dekomponuje na sastavne djelove, organizacione podcjeline, formalne i neformalne grupe do pojedinaca koji predstavljaju elemente sistema i nalaze se u međusobnoj interakciji, kao i u interakciji sa okolinom. Informacioni tokovi predstavljaju noseći kostur funkcionisanja organizacije i osnovu za integraciju elemenata sistema u cjelini.

Različite situacije u upravljanju traže primjenu različitih metoda, tehnologija, procedura, postupaka i menadžerskih tehnika koje pojedinačno ili zajedno čine osnovu za razvoj modernog pristupa upravljanju.

Osnovne karakteristike moderne teorije upravljanja su:

- sistemski pristup,
- dinamički karakter,
- višenivovska i višedimenzionalna struktura organizacije,
- motivacija,
- multidisciplinarnost,
- adaptivnost,
- informacioni tokovi i komunikacije i dr.

2.1.2 Osnovni pristupi teoriji sistema

Sistemski pristup zahtijeva interdisciplinarnost i transdisciplinarnost u posmatranju. Interdisciplinarnost se odnosi na istovremeno posmatranje istog fenomena sa stanovišta različitih nauka. Tako na primjer, ponašanje čovjeka može se posmatrati sa aspekta biologije, psihologije, sociologije, antropologije, ekologije, mikroekonomije itd. Transdisciplinarnost predstavlja prevladavanje granica između postojećih nauka razvijanjem novih ideja i fundiranjem novih naučnih disciplina, koje djelimično uključuju postojeće naučne discipline [2].

Sistemski pristup rješavanju nekog fenomena ima dvije osnovne faze:

- razmišljanje o svrsi i ciljevima,
- razmišljanje o funkcijama kojima se ostvaruju ciljevi.

Na sistemski pristup može se gledati sa više strana i to:

- **efikasnost sistema** naglašava mjesta na kojima nastaju problemi (gubici, troškovi itd.), a zatim se korišćenjem sistemskog pristupa, vrši otklanjanje tih problema,
- **naučni pristup** sastoji se u opisivanju sistema pomoću odgovarajućih modela. Naučni sistem podrazumijeva: totalnu preventivu, naučno prepoznavanje, dizajn i primjenu rješenja za otklanjanje problema,
- **sociološki pristup** naglašava ljudsku komponentu sistema, a prije svega slobodu, dostojanstvo i kvalitet života, i
- **antiplanski pristup** negira svrsishodnost planova i uopšte mogućnosti stvaranja racionalnih i ostvarivih planova.

Sistemski pristup, koji dominira u teoriji i praksi, zasniva se na naučnom pristupu. Prednost ovog pristupa je posebno izražena ako je ispitivani fenomen (pojava, sistem) dobro strukturiran. Logika ovog pristupa može se primijeniti i na nedovoljno strukturirane fenomene kada se upotrebljava sociološki pristup.

2.1.3 Pojam i vrste sistema

Između sistemskog pristupa i sistema teško je povući granicu. Pojam i vrste sistema zasnivaju se na sistemskom pristupu i obrnuto, sistemski pristup pretpostavlja postojanje određenog sistema [2].

Opisno se mogu osnovne karakteristike sistema izraziti na sledeći način:

- sistem je skup međuzavisnih elemenata, tj. podsistema,
- podsistemi su međuzavisni u okviru jednog sistema, a mogu biti povezani sa podsistemima drugih sistema i
- međuzavisnost podsistema u okviru sistema počiva na unaprijed postavljenim principima i kriterijumima.

Prirodni sistemi su sistemi koji nastaju i funkcionišu pod uticajem prirodnih zakona mimo uticaja čovjeka, kao na primjer geološki, kosmički i biološki sistem.

Organizacioni sistemi su prirodni i tehnički sistemi zajednički organizovani za ostvarivanje određenog cilja. Prirodni i tehnički sistemi se najčešće javljaju kao podsistemi organizacionog sistema.

Složenost sistema zavisi od toga sa kojeg stanovišta se sistem posmatra. Složenost sistema može se posmatrati u odnosu na složenost strukture i u odnosu na komplikovanost funkcije upravljanja.

Statički sistemi praktično ne postoje odnosno ne funkcionišu, jer se, prema većini sistem-teoretičara, pod statičkim sistemom podrazumijevaju sistemi koji nemaju upravljanje.

Dinamički sistemi su sistemi čije se stanje mijenja sa vremenom i dejstvom upravljačkih akcija. Pri promjeni stanja dolazi do pojave transformacije i prenosa energije, materijala i informacija između elemenata sistema. Stanje dinamičkog sistema i upravljačkih akcija u njemu su funkcija vremena.

Deterministički sistemi su sistemi kod kojih se u svakom trenutku zna stanje sistema, a buduće stanje sistema može se odrediti u zavisnosti od upravljačkih akcija i ulaza.

Nedeterministički ili stohastični sistemi su oni sistemi kod kojih se očekivano stanje sistema pod dejstvom upravljačke akcije transformiše u jedno iz skupova mogućih stanja koje vremenom upravljač ne može predvidjeti.

Otvoreni sistemi su oni sistemi koji razmjenjuju energiju, materiju ili informacije sa okolinom, pri čemu ta razmjena ima uticaja na karakteristike i ponašanje sistema. Može se tvrditi da svi sistemi koji funkcionišu su otvoreni sistemi.

Zatvoreni sistemi su oni sistemi koji ne vrše razmjenu energije, materije ili informacija sa okolinom.

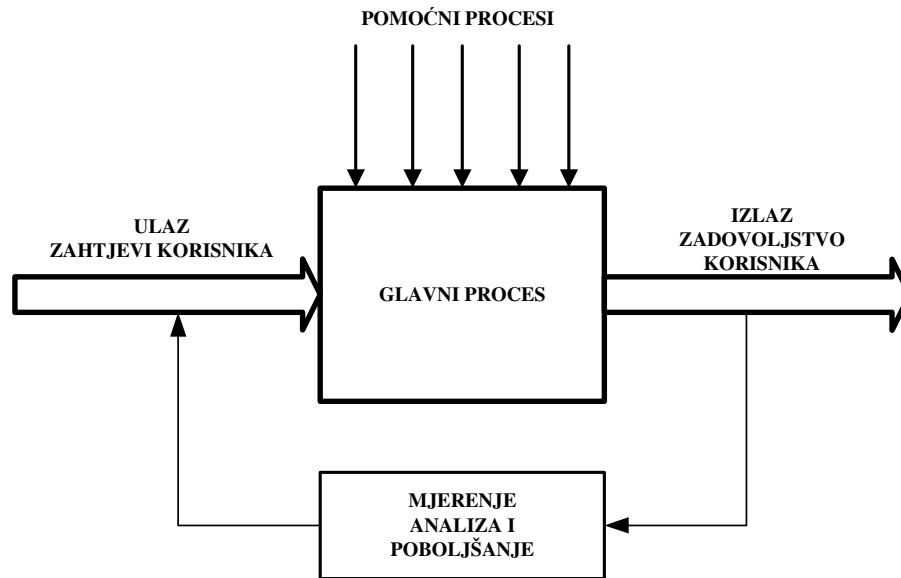
Realni sistemi su materijalni sistemi sastavljeni od različitih elemenata sa vezama između njih. Svi privredni sistemi su realni sistemi.

Apstraktni sistemi su nematerijalni sistemi. Struktura apstraktnih sistema sastavljena je od formalnih elemenata, veze između njih su takođe formalne.

2.1.4 Organizacioni sistemi

Osnovna karakteristika organizacionog sistema je upravljanje prema cilju koji je unaprijed zadat i koji predstavlja uslov postojanja i opstanka organizacionog sistema.

Cilj sistema kao željeni podskup u prostoru izlaza sistema, definiše se u odnosu na odeđeno ili neodređeno vrijeme. Cilj sistema je vrlo teško iskazati, posebno je cilj teško iskazati jasno i jednostavno. Često se sistem nalazi u situaciji kad treba istovremeno da ostvari više ciljeva. Problematika određivanja i ostvarivanja ciljeva kod organizacionih, dinamičkih sistema usko je povezana sa sistemom upravljanja.



Slika 2.1: Šema funkcionisanja sistema

2.1.5 Preduzeće-organizacija kao poslovni sistem

Poslovni sistemi su organizacioni sistemi koji funkcionišu radi ostvarivanja određenih ciljeva makroekonomskih sistema i zaposlenih (mikroekonomski ciljevi). Kao podsistem makroekonomskih sistema, svaki poslovni sistem je relativno samostalan sistem koji izmjenom svoje strukture i dejstvom upravljanja mora obezbijediti ostvarivanje ciljeva.

Osnovne karakteristike poslovnih sistema su:

- organizovanost, radi ostvarivanja poslovnih ciljeva,
- otvorenost, odnosno na njihovo ponašanje utiče okruženje sistema,
- kontinuiranost funkcionisanja, što se ostvaruje obezbjeđenjem ulaza (imputa), njihovom transformacijom u izlaze iz sistema (autpute).
- struktura sistema, koju karakteriše veći broj podsistema.

Sa aspekta strukture poslovni sistemi se mogu podijeliti na različite načine, npr:

- tehničke,
- komercijalne,
- finansijske,
- administrativne i dr.

Sa aspekta funkcionisanja poslovni sistem se može posmatrati kao interakcija većeg broja podsistema.

Najprije se izdvaja podsistem koji se odnosi na vezu sa okruženjem (ulaz u sistem). Ovaj podsistem se različito označava, ali u osnovi obuhvata istraživanje i razvoj proizvoda i tehnologija. Zadatak ovog podsistema je da obezbijedi buduće stanje poslovnog sistema, izvrši analizu budućeg stanja i ocijeni efikasnost poslovanja i izvrši tehnoekonomsko planiranje.

Sledeći podsistem je podsistem izlaza koji se često naziva podsistem tržišta. On obuhvata:

- logistiku i marketing,
- istraživanje tržišta,
- prodaju i
- post prodaju.

Treći podsistem poslovnog sistema je proizvodni sistem u užem smislu riječi. On izvršava zadatke koje mu postavljaju podsistemi ulaza i izlaza uz optimalno korišćenje poslovnih resursa. Ovaj podsistem se često naziva tehnološki sistem.

Koordinacija ova tri sistema se ostvaruje preko sistema upravljanja. Poslovni sistem se može predstaviti kao karakterističan sistem ulaza, izlaza, proizvodni sistem, zajedničke funkcije i resursi. Od posebne važnosti za upravljanje su informacioni resursi.

2.1.6 Struktura upravljanja

Upravljanje u najopštijem smislu riječi, znači smanjenje neizvjesnosti o stanju nekog procesa. Isto se može definisati kao skup aktivnosti kojima se djeluje na sistem sa namjerom da se postigne unaprijed zadati cilj. Problem upravljanja je izbor najpovoljnije aktivnosti iz skupa upravljačkih aktivnosti. Tamo gdje nema izbora nema ni upravljanja. Upravljanje se sprovodi u dvije faze:

- planiranje ili odedivanje upravljanja i
- aktivnost upravljanja ili sprovođenje upravljanja.

Sprovođenje upravljanja može biti automatsko, poluautomatsko i putem organizacije čiji su učesnici ljudi koji upravljajući razmjenjuju informacije između sebe i sa okolinom.

Upravljanje čine tri komponente:

- proces kojim se upravlja,
- informacije pomoću kojih se upravlja i
- ljudi koji upravljaju.

U hijerarhiji upravljanja na najvišem nivou je upravljački podsistem poslovnog sistema (top management), a na srednjem upravljački podsistemu proizvodnog sistema i ostalih podsistema poslovnog sistema (middle management). Na najnižem nivou upravljanja je neposredno upravljanje poslovnim procesima tj. operativno upravljanje [2].



2.1.7 Politika upravljanja

Politika upravljanja je skup pravila i principa za odlučivanje i planiranje akcija. Politika je posebno važna kod poslovnih sistema, jer omogućuje jedinstveno usmjeravanje poslovnih aktivnosti ka izabranom cilju. Ukoliko se politika odnosi na poslovni sistem naziva se poslovna politika. Pod pojmom poslovne politike podrazumijeva se pažljivo, stabilno ponašanje u ostvarivanju ciljeva preduzeća, odnosno, usmjeravanje poslovanja na konzistentan način da bi se realizovali postavljeni ciljevi. U tom smislu, poslovna politika predstavlja, polaznu osnovu za donošenje odluka u poslovnom sistemu (poslovnih odluka) kojima se pokreću i usmjeravaju aktivnosti ka ostvarivanju ciljeva poslovanja.

Poslovne politike se formulišu za područja od posebnog značaja za poslovni sistem ili njegove podsisteme. Poslovna politika je posebna vrsta planske odluke, tj. stav koji usmjerava poslovne odluke. U opštem smislu riječi, ciljevi opisuju šta se traži da se ostvari, a politika opisuje glavne aspekte ili ograničenja u realizaciji poslovanja.

Ciljevi su prva planska odluka o stanju ili situaciji ka kojoj je usmjerena planska aktivnost, a poslovne politike usmjeravaju odlučivanje u poslovnom smislu da bi svaka poslovna odluka bila konzistentna sa utvrđenim ciljevima. Poslovne politike definišu okvire u kojima treba donositi programe i planove, kao planske odluke kojima se kvalitativno i kvantitativno preciziraju zadaci poslovnog sistema. Pored toga, poslovna politika mora da bude fleksibilna u smislu uočavanja promjene i brzog prilagođavanja promjenama u okruženju.

2.1.8 Ciljevi upravljanja

Cilj je željeno stanje sistema, željeni izlaz ili željeni podskup u prostoru stanja sistema odnosno izlaza. Ciljevi su prva planska i istovremeno primarna planska odluka koja određuje ponašanje organizacije u budućnosti. Ciljevi proizilaze iz motiva funkcionisanja organizacije, prije svega u ekonomskoj, tehnološkoj i socijalnoj sferi.

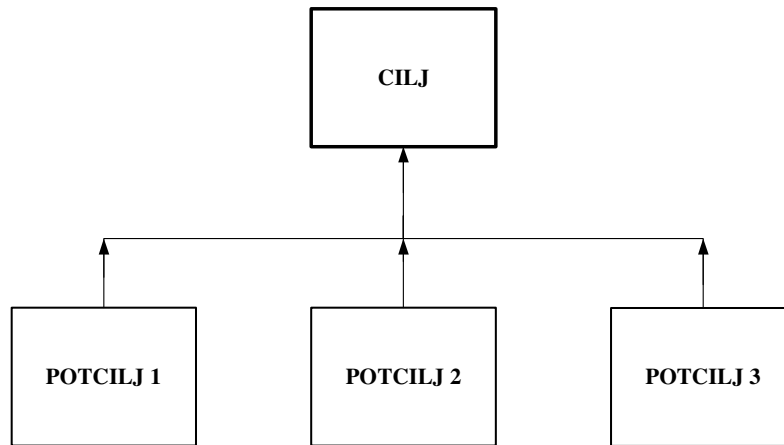
Ciljevi upućuju organizaciju da stalno daje nove odgovore na pitanje, na primjer proizvodne djelatnosti, šta, kada i koliko proizvoditi [2]. Proces formulisanja ciljeva je vrlo složen. Težnja je da se u formulisanju ciljeva uključi samo kreativan potencijal preduzeća, jer ciljevi praktično predstavljaju viziju preduzeća u narednom periodu.

Ciljevi mogu biti:

- ekonomski,
- socijalni,
- etički i
- ciljevi kvaliteta.

U strukturi ciljeva (Slika 2.2) definiše se i njihov prioritet. Sekundarni ciljevi treba da budu tako strukturirani da njihovo ostvarenje vodi ostvarivanju primarnih ciljeva.





Slika 2.2: Struktura ciljeva

Osnovni ciljevi funkcionisanja preduzeća su dobit, novostvorena vrijednost, obim realizacije, rast i razvoj preduzeća, poboljšanje položaja u grupaciji, povećanje učešća na tržištu, stabilni odnosi sa kupcima i dobavljačima, intenzivnije uključivanje u međunarodnu podjelu rada itd.

Ekonomski ciljevi obuhvataju praćenje reprodukcione i akumulacione sposobnosti, likvidnosti, koeficijenta obrta kapitala, produktivnosti, rentabilnosti itd.

Socijalni ciljevi predstavljaju povećanje ličnih dohodaka, zaposlenosti, nivoa obrazovanja radnika itd.

Ciljevi moraju biti jasno definisani i mjerljivi (kvantifikovani) što je često vrlo teško pogotovo kada se radi o ciljevima zadovoljenja potrošača, prestiža, konkurentske prednosti i slično.

2.1.9 Strategija upravljanja

U širem smislu riječi, strategija je osnovna upravljačka odluka koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihovog realizovanja. U užem smislu, strategija je planska odluka kojom se definišu osnovni načini ostvarivanja ciljeva poslovnog sistema.

Navodimo šest alternativnih grupa strategija [2]:

Prva grupa strategija odnosi se na povećanje učešća poslovnog sistema na tržištu, što zahtijeva dodatna ulaganja.

Druga grupa strategija odnosi se na zadržavanje postojećeg udjela na tržištu, posebno ako je tržište u ekspanziji.

Treća grupa strategija zasniva se na povećanju izlaza iz poslovnog sistema (na primjer, prihoda) kroz bolje korišćenje poslovnih resursa.

Četvrta grupa strategija zasniva se na kontrakciji tržišta i usmjeravanju aktivnosti poslovnog sistema na određene segmente tržišta.

Peta grupa strategija zasniva se na preorijentaciji poslovnih sistema na nove proizvode i tržišta.

Šesta grupa strategija se odnosi na strategije koje su zasnovane na likvidaciji ili deinvestiranju, tj. obezbjeđenju što većeg priliva finansijskih sredstava prije nego se obustavi poslovna aktivnost.

2.1.10 Model sistema

Pojam modela se zasniva na postojanju sličnosti između dva sistema (realnog i apstraktnog). Ako stvarni proces (što je najčešći slučaj) ima veliki broj varijabli, ako ga je teško opisati i ako je teško izdvojiti one upravljane veličine na koje se može djelovati tj. kojima se može upravljati, onda se tom procesu traži zamjena u sličnom procesu-modelu.

Sličnost može biti:

- fizička,
- strukturna i
- sličnost u ponašanju između originala i modela.

Model kao opisivanje problema i/ili procesa omogućava otklanjanje grešaka ili propusta u fazi razvoja i tako obezbjeđuje preventivno djelovanje da se greške ne pojave. Opisivanje procesa (modeliranje) na standardan način je osnovni zahtjev za uspostavljanje komunikacija između više učesnika u procesu koji se po pravilu mogu naći na različitim lokacijama, a što je za ovo vrijeme globalnih komunikacija i internacionalizacije razvoja, proizvodnje i tržišta pravi ambijent.

2.2 Upravljanje i organizacione strukture

2.2.1 Pojam organizacije i organizacione strukture

Može se reći da organizacija-upravljanje predstavlja skup uloga i aktivnosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva, odnosno predstavlja usklađivanje organizacionih djelova u cjelini. Struktura organizacije predstavlja kofiguraciju koja definiše elemente, uloge, veze i aktivnosti i dizajnira okvire za pravilno odvijanje procesa-aktivnosti.

Na dizajniranje strukture utiče više spoljnih i unutrašnjih faktora sa posebnim težinskim uticajem. To su:

- okolina,
- tehnologija i
- veličina organizacije.

Dizajniranje organizacije zavisi od načina i modela:

- podjele rada po vertikali i horizontali,
- raspodjele autoriteta, kao prava na donošenje odluka samostalno ili uz konsultaciju,
- definisanju poslova po nekom (jednom ili više) kriterijuma,
- načina i metoda kontrole izvršenja poslova i funkcionisanja sistema.

2.2.2 Tipovi organizacione strukture

Organizaciona struktura je model grafičkog prikaza nekog organizacionog dinamičkog sistema, njegovih sastavnih djelova, njihovih sprega, nadređenosti i podređenosti. Osnovno pitanje funkcionisanja neke organizacione cjeline svodi se na principe podjele rada, kompetencija i nadležnosti. Izbor organizacione strukture je u suštini izbor načina povezivanja poslova-aktivnosti grupa poslova i izbor načina distribucije uloga-autoriteta. Proces izbora organizacionog okvira-forme strukturiranja naziva se organizacionim dizajnom [2].

Usporedni prikaz modela organizacionog dizajniranja: **mehaničkog** i **organskog** prikazani su u Tabeli 2.1.

MODELI ORGANIZACIONOG DIZAJNIRANJA			
MEHANIČKA STRUKTURA	Proces upravljanja ne uključuje povjerenje.	ORGANSKA STRUKTURA	Proces upravljanja uključuje povjerenje.
	Motivacija se bazira na ekonomskim motivima.		Motivacija se zasniva na širim osnovama-uključivanje zaposl..
	Informacije teku odozdo prema gore.		Informacije teku po svim pravcima (vertikalno-horizont.).
	Postavljanje ciljeva povjereno je glavnom rukovodstvu.		Ciljeve postavljaju svi zaposleni.
	Odlučivanje vrši glavno rukovodstvo.		Odlučivanje je distribuirano.
	Kontrola je centralizovana.		Kontrola je decentralizovana.
	Ostvarivanje ciljeva na niskom nivou.		Ostvarivanje ciljeva na visokom nivou.

Tabela 2.1: Modeli organizacionog dizajniranja

2.2.3 Mehanički model

Mehanički model se oslanja na četiri osnovna pristupa:

- princip specijalizacije, odnosno podjele rada,
- princip jedinstva komandovanja,
- princip autoriteta i odgovornosti i
- princip hijerarhije.

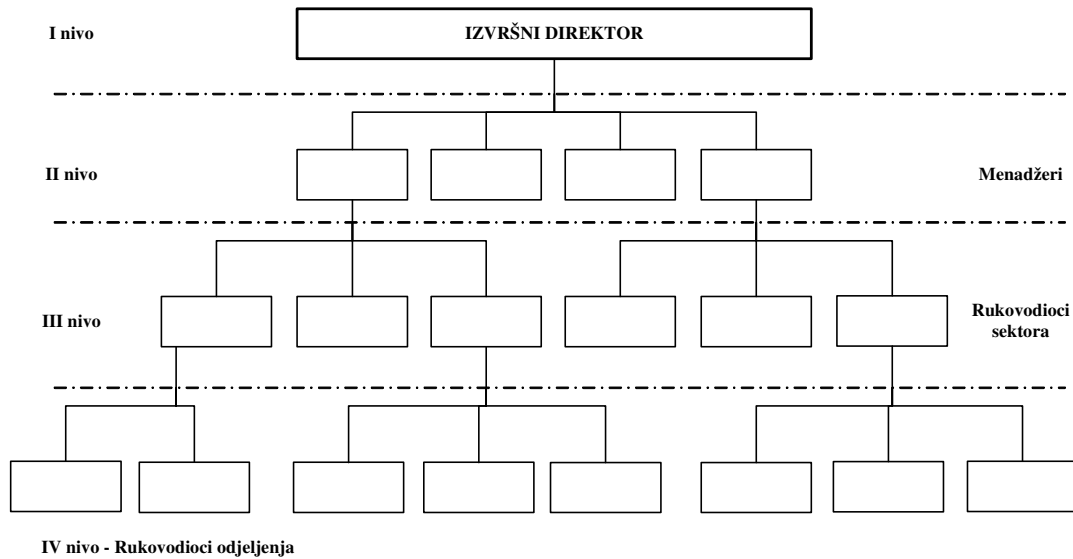
Na ovim principima dizajniraju se tri tipa strukture:

- hijerarhijski tip strukture,
- funkcionalni tip strukture,
- kombinovani tip strukture.

2.2.3.1 Hijerarhijski tip

Hijerarhijski tip strukture je u suštini rangiranje zaposlenih u organizaciji saglasno njihovom autoritetu. Hijerarhijski pristup je najjednostavniji tip prikaza direktne nadređenosti sa kompleksnom odgovornošću ili samo sa stručnom odgovornošću [2].

Strukturalna organizacija predstavlja hijerarhiju tipa stablo (Slika 2.3), što znači da je svaka organizaciona cjelina nižeg nivoa, odgovorna samo jednoj organizacionoj cjelini višeg nivoa. Ovaj tip strukture se u literaturi nalazi pod nazivom linijska organizaciona struktura.

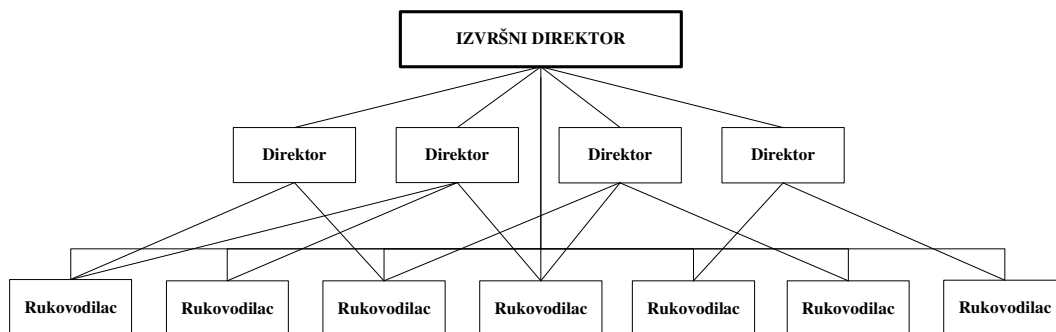


Slika 2.3: Strukturna organizacija tipa "stablo"

2.2.3.2 Funkcionalni pristup

Funkcionalni tip organizacione strukture ima osobine hijerarhijskog profila ali elemente mrežne konfiguracije (Slika 2.4). Mrežni funkcionalno-hijerarhijski model podrazumijeva da nadležnost nije jedoznačna kao u prethodnom slučaju, nego je višeznačna, a to znači da jednoj organizacionoj cjelini može biti nadređeno više funkcija.

Funkcionalni tip strukture nastao je u namjeri da se poveća produktivnost zaposlenih. Osnovni nedostatak ovog tipa strukture je otežana kontrola i koordinacija poslova [2].



Slika 2.4: Funkcionalni tip strukture

2.2.3.3 Kombinovani tip strukture

Kombinovani tip strukture je kombinacija hijerarhijskog i funkcionalnog sistema organizacionih struktura.

Ovaj tip strukture zadržava hijerarhijski odnos nadležnosti, ali rukovodilac najvišeg nivoa prenosi dio svojih uloga po liniji specijalnosti na podređene rukovodioce (razvoj, komercijala, finansije, pravni poslovi) u skladu sa pravilima funkcionalnog sistema.

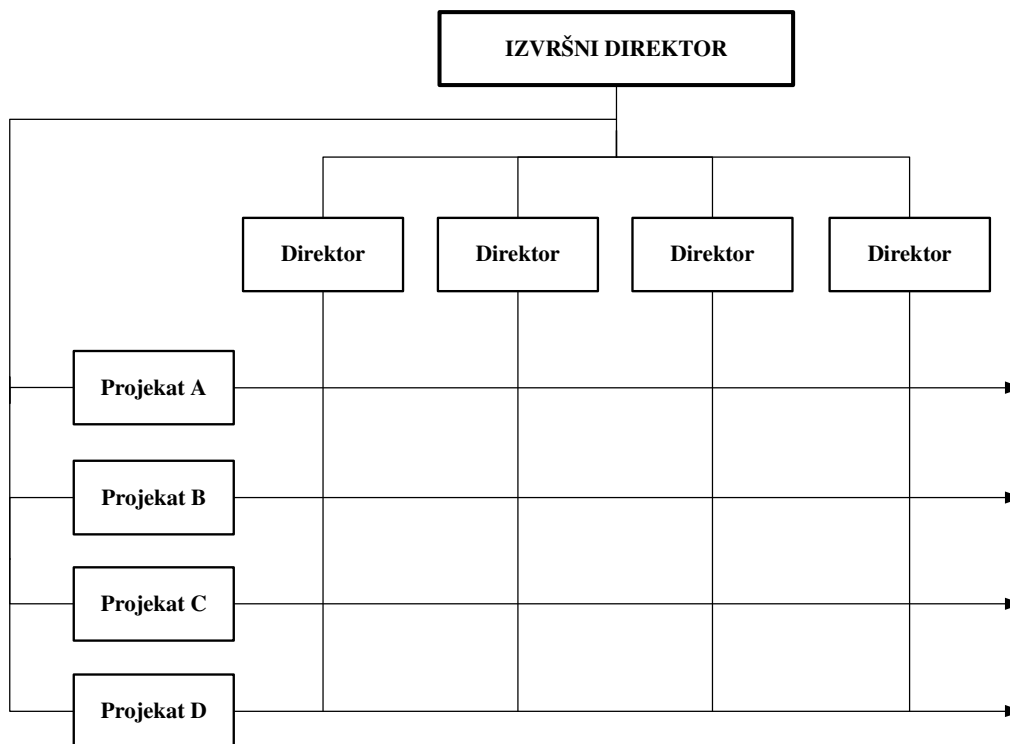
2.2.4 Organski model

Organski model organizacionog dizajniranja je okrenut upotrebi i potpunijem korišćenju ljudskih resursa preko:

- povećanja znanja i masovnih obuka,
- raspodjele autoriteta, nadležnosti i odgovornosti,
- povećanje stepena informisanosti,
- povećanje saradnje između djelova sistema,
- stvaranje uslova za uticaj korisnika na funkcionisanje organizacije.

2.2.4.1 Matrični model

Matrični model je ad hoc forma koja funkcioniše zahvaljujući radu svojih članova. Matrična struktura pojednostavljeno se može predstaviti, kao skup više vertikalnih paralelnih linija koje čine funkcionalne jedinice, grupe ili timove i kao skup više horizontalnih linija na kojima su dati zadaci, poslovi i projekti (Slika 2.5). Ovaj model otklanja slabosti mehanističkog i organskog pristupa i podržava dobre strane ovih koncepata [2].



Slika 2.5: Matrična struktura

2.2.5 Segmentacija organizacije

Postoje dvije jasno izražene tendencije razvoja svake organizacije:

- dalji razvoj i širenje organizacije i
- smanjenje organizacije na optimalan broj zaposlenih.

Ove dvije na izgled konfliktne tendencije rješavaju se procesima prilagođavanja. Veličinu organizacije ne definiše samo broj zaposlenih nego i sadržaj procesa koji se odvijaju i međusobni odnosi.

Segmentacijom se omogućava rast organizacije i stvara se optimalna veličina sa aspekta zaposlenih. Procesom segmentacije rješava se pitanje efektivnosti upravljanja ako se segmenti organizacije posmatraju kao autonomne cjeline u kojima se organizuju procesi i odlučivanje da efikasno funkcionišu.

Segmentacija je proces transformacija organizacione forme i tokova procesa u autonomne tehnološke i organizacione cjeline. Organizacione cjeline po pravilu treba da imaju zaokružene procese sa jasnim izlazima i definisanim nadležnostima.

Segmentacija omogućava da se visokopiramidalna struktura sa više nivoa transformiše u spljoštenu strukturu sa manjim brojem rukovodnih nivoa. Ova transformacija podrazumijeva distribuciju nadležnosti i odgovornosti.

2.2.6 Organizacione strukture okrenute korisnicima

Moderni principi upravljanja polaze od pretpostavke da organizaciona struktura može biti uspješna samo ako je okrenuta korisnicima. Istraživanja su pokazala da ne postoji univerzalni idealni tip organizacije i da su najuspješnije firme bile one firme koje su imale fleksibilno-adaptivnu organizacionu strukturu [2].

U ovom radu nabrojani su pristupi organizacione strukture okrenute korisnicima:

- Situacioni pristup (contingency organizacioni dizajn),
- Integracioni pristup (Lawrence- Lorsch model),
- Adaptivan dizajn,
- Interaktivni pristup organizacionog dizajna,
- Holonik strukture (Informatičke strukture),
- Model organizovanja "7S",
- "Z" model organizacije,
- Model organizacije "VSM".

Novi pristupi dizajniranja struktura ukazuju na okrenutost organizacije kupcu. Novi koncepti razvijeni na TQM konceptu obuhvatili su nove sisteme koji još više uključuju korisnike. Takvi sistemi su opisani kao pristupi TQM o čemu govorimo u naredom poglavlju.

TQM pristupi upućuju na potrebu uključivanja korisnika u više funkcija organizacije, kao i formiranje novih elemenata poslovnog sistema koji opredjeljuju njegovo funkcionisanje. Nove karakteristike poslovnog sistema su:

- Virtuelna organizacija,
- "Nevidljivo" upravljanje,
- Novi pristup specijalizaciji,
- Duhovni menadžment
- Organizacija koja uči.

2.2.7 Procesni pristup dizajniranju organizacionih struktura

Proceni pristup dizajniranju struktura polazi od zastupljenosti svih naprijed navedenih pristupa i njihovih obelježja, 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:

- I. Proces funkcioniše tako što realizacijom proizvoda/usluga ispunjava zahtjeve korisnika. Ocjenu funkcionisanja daje korisnik svojim zadovoljstvom - onim što je dobio.
- II. Virtuelnost organizacije se može uspostaviti kod mikro i makro procesa, uključivanjem u rad korisnika, isporučioaca i stručnih i naučnih konsultanata.
- III. Procesni model sadrži u sebi ocjenjivanje, analizu i poboljšavanje, što stvara osnovu za nevidljivo upravljanje i duhovni menadžment.
- IV. 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.

Kod procesnog pristupa dizajniranju struktura treba [2]:

- identifikovati glavne procese proizvodnje ili usluga,
- identifikovati procese koji podržavaju glavne procese,
- identifikovati strukturu procesa-vizuelni dijagram procesa,
- definisati veze između procesa,
- struktuirati mrežu procesa,
- definisati uloge u ostvarivanju aktivnosti i veza.

Identifikacija procesa, aktivnosti, veza i uloga je suština ovog pristupa i principa okrenutosti korisnicima ostvaruje se kroz sadržaj procesa koji definišu korisnici.

2.3. Totalno upravljanje kvalitetom - TQM

2.3.1 Sistem menadžmenta kvalitetom QMS - Put ka TQM-u

Definicije osnovnih pojmova kojima se objašnjava sistem menadžmenta kvalitetom [9]:

Kvalitet: skup svih karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumijevaju.

Sistem kvaliteta: organizaciona struktura, postupci, resursi, procesi i odgovornosti koji su potrebni za ostvarenje procesa upravljanja kvalitetom.

Upravljanje kvalitetom: sve aktivnosti ukupne funkcije upravljanja koje određuju politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti a ostvaruju se putem planiranja kvaliteta, kontrole kvaliteta, kontrole obezbjeđenja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta u okviru sistema kvaliteta.

Obezbjeđenje kvaliteta: sve planirane i systemske aktivnosti ugrađene u sistem kvaliteta i prikazane kao potrebne, za obezbjeđenje odgovarajućeg povjerenja da će entitet ispuniti zahtjeve za kvalitet.

Planiranje kvaliteta: podrazumijeva aktivnosti koje određuju ciljeve i zahtjeve za kvalitet i za primjenu sistema menadžmenta kvalitetom.

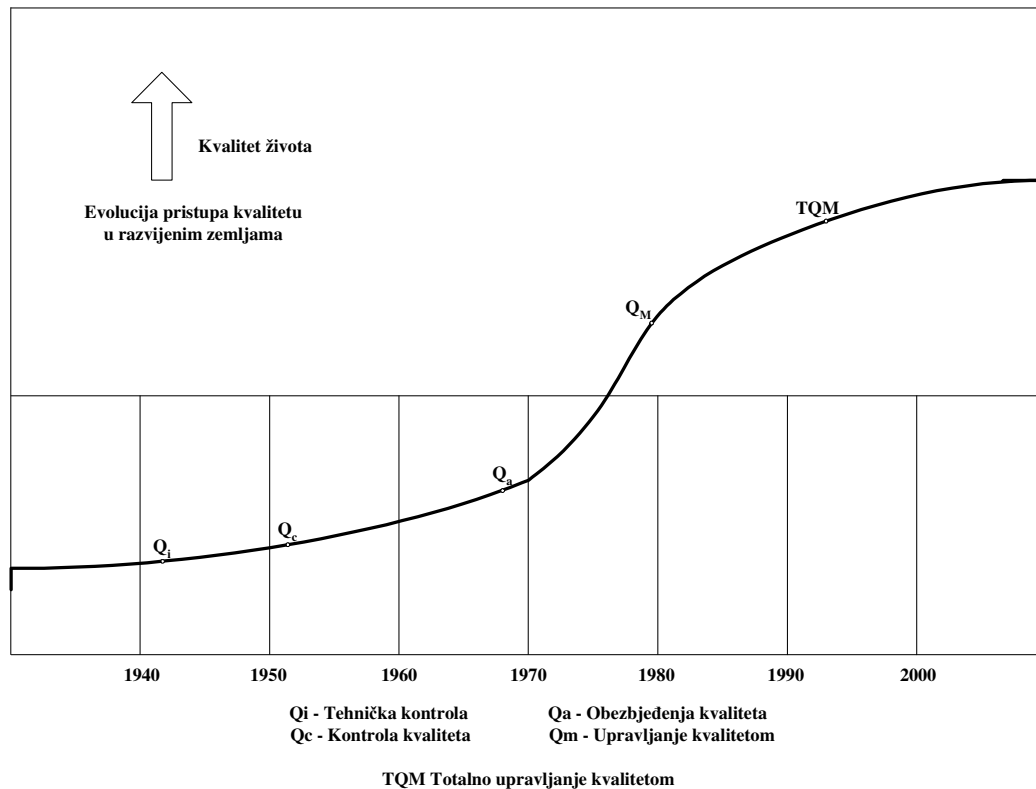
Kontrola kvaliteta: podrazumijeva operativne postupke i aktivnosti koji se koriste da bi se ispunili zahtjevi za kvalitet.

Sistem menadžmenta kvalitetom: sistem menadžmenta kojim se sa stanovišta kvaliteta vodi organizacija i njome upravlja.

Sistem menadžmenta: skup međusobno povezanih i djelujućih elemenata za uspostavljanje politike i ciljeva, kao i za ostvarivanje tih ciljeva.

Totalno upravljanje kvalitetom-TQM: pristup upravljanja u organizaciji usredsređen na kvalitet a zasnovan na učešću svih njenih članova, usmjeren na dugoročan uspjeh putem zadovoljenja kupca, a u korist svih članova organizacije i društva.

Sistem menadžmenta kvalitetom je transformacioni proces, razvio se na osnovama tehničkog razvoja kvaliteta da bi sa tih osnova evoluirao u sistemski, sveobuhvatni pristup koji teži ostvarenju boljeg kvaliteta življenja (Slika 2.6).



Slika 2.6: Transformacija sistema menadžmenta kvalitetom

Preduzeće ima dva motiva za implementaciju sistema menadžmenta kvalitetom QMS: interni i eksterni. Interni se ogleda u smanjenju troškova nekvaliteta a eksterni u sticanju povjerenja među klijentima. Tabela 2.2 prikazuje razlike u organizacijama sa i bez QMS- [2].



Karakteristike	Organizacije bez QMS-a	Organizacije sa QMS-om
Formalizacija procesa	Slaba, decentralizovana	Razvijena, centralizovana
Dokumentacija	Neuredna, pod slabom kontr.	Centralizovana, pod kontrol.
Metode menadžmenta	Neposredna intervencija nad podacima	Upravljanje i rukovođenje pomoću QMS i alata kvaliteta
Kultura menadžmenta	Usmena i nedefinisana	Pisana i jasna
Odgovornost zaposlenih	Prema stanju stvari	Propisana
Politika kvaliteta	Podrazumijevana	Izričita
Preventivne i korektivne mj.	Decentralizovane	Pod kontrolom
Menadžment resursima	Zamagljen	Istaknut
Primjena zakona i propisa	Nekontrolisana	Obezbijedena i pod kontrolom

Tabela 2.2: Uticaj obezbjeđenja kvaliteta na funkcionisanje preduzeća

U evoluciji pristupa kvaliteta od inspekcije do sistema menadžmenta kvalitetom desile su se značajne promjene-transformacije u shvatanju, ponašanju i odnosima, koje su u glavnim crtama date u Tabeli 2.3.

Evolucija kvaliteta			
NESISTEMSKI PRISTUP	Greške su normalna pojava	SISTEMSKI PRISTUP	Greške su posljedica lošeg rada
	Greške se otklanjaju		Greške se sprečavaju
	Kvalitet košta		Kvalitet je besplatan
	Kvalitet je nemjerljiv		Kvalitet je mjerljiv
	Na kvalitet se djeluje kratkoročno		Na kvalitet se djeluje dugoročno
	Kvalitet je briga kontrole kvalit.		Kvalitet je briga firme
	Unapređenje kvaliteta uvođenjem novih tehnologija		Unapređenje kvaliteta stalnim unapređenjema
	Naglasak je na obimu proizvod.		Naglasak je na kvalitetu
	Obuka za zadatak		Permanentno učenje

Tabela 2.3: Evolucija nesistemske u sistemski pristup kvaliteta

2.3.2 Principi QMS-a

QMS je koncept zasnovan na korišćenju svih ljudskih potencijala i menadžerskih sposobnosti da bi se postigao željeni cilj. To je menadžerski proces pod rukovodstvom vrhovne uprave, koji uključuje sve zaposlene u zajedničke napore da se ostvari proizvod ili usluga zahtijevanog kvaliteta, kroz stalno unapređivanje procesa, kombinovano sa stalnim smanjenjem troškova da bi se zadovoljile potrebe korisnika i maksimalno povećala sposobnost za opstanak.

Osam principa QMS-a dato je u Tabeli 2.4.

PRINCIPI QMS-a		KRATAK OPIS PRINCIPA
1.	Usmjeravanje na korisnike	Organizacije zavise od svojih korisnika. One treba da razumiju aktuelne i buduće potrebe korisnika
2.	Liderstvo	Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije
3.	Uključivanje osoblja	Osooblje na svim nivoima čini suštinu organizacije, čijim se punim uključivanjem omogućava korišćenje njihove sposobnosti za dobrobit organizacije
4.	Procesni pristup	Željeni rezultat se efikasnije ostvaruje ako se menadžment aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces.
5.	Sistemske pristup menadžmentu	Identifikacija i razumijevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa doprinosi efektivnosti i efikasnosti.
6.	Stalna poboljšavanja	Stalni cilj organizacije je stalno poboljšavanje njenih performansi.
7.	Odlučivanje na bazi činjenica	Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija. "Tačno je samo ono što se može dokazati".
8.	Partnerski odnosi sa isporučiocima	Organizacija i njeni isporučioци razvijaju partnerski odnos na obostranu korist.

Tabela 2.4: Osam principa QMS-a

2.3.3 Filozofija TQM-a

U literaturi se mogu sresti dva izraza prevoda izraza TQM:

- totalno upravljanje kvalitetom i
- upravljanje totalnim kvalitetom.

Vodeće svjetske kompanije u primjeni načela TQM-a, smatraju da je to koncept ili filozofija za upravljanje operacijama. To je skup principa i ideja za menadžersku praksu. To je način života, kulture i razmišljanja. TQM je okvir za unapređenja [2].

Kvalitet je postao pokret, pristup, religija življenja. Njegovi promoteri dugo su bili američki naučnici: V. Edvards Deming, J. M. Juran, A. V. Feigenbaum, Ph. B. Crosby. Ova četiri eksperta kvaliteta su saglasni u zaključivanju da uspjeh organizacije najviše zavisi od kvaliteta, da je od strateške važnosti odgovornost menadžmenta i da svi zaposleni moraju učestvovati u ostvarivanju kvaliteta.

Različiti pristupu definisanja kvaliteta pomenutih naučnika sistematizovani su u Tabeli 2.5



DEFINICIJA KVALITETA-RAZLIČITI PRISTUPI	
Juran	Kvalitet je pogodnost za upotrebu.
Deming	Kvalitet bi trebalo da svoju težnju usmjeri na sadašnje i buduće potrebe korisnika.
Feigenbaum	Kvalitet je skup složenih karakteristika proizvoda ili usluga u marketingu, razvoju, proizvodnji i održavanju kroz koje će proizvod ili usluga u upotrebi zadovoljiti očekivanja korisnika.
Crosby	Kvalitet je saglasnost zahtjevima korisnika.

Tabela 2.5: Različiti pristupi definicije kvaliteta

2.3.3.1 Prilaz Josepha M. Juran

Osnovu prilaza po Juranu čine planiranje, inoviranje i posebno stalno unapređenje kvaliteta. Time je moguće ostvariti proizvode i usluge visokog nivoa kvaliteta.

Juran je uočio da se kvalitet ugrađuje u proizvod u svim fazama, od istraživanja i razvoja, preko proizvodnje pa sve do plasmana proizvoda na tržište. U tom smislu rad na unapređenju kvaliteta je predmet posebne pažnje. 10 Juranovih koraka na unapređenju kvaliteta dato je u Tabeli 2.6.

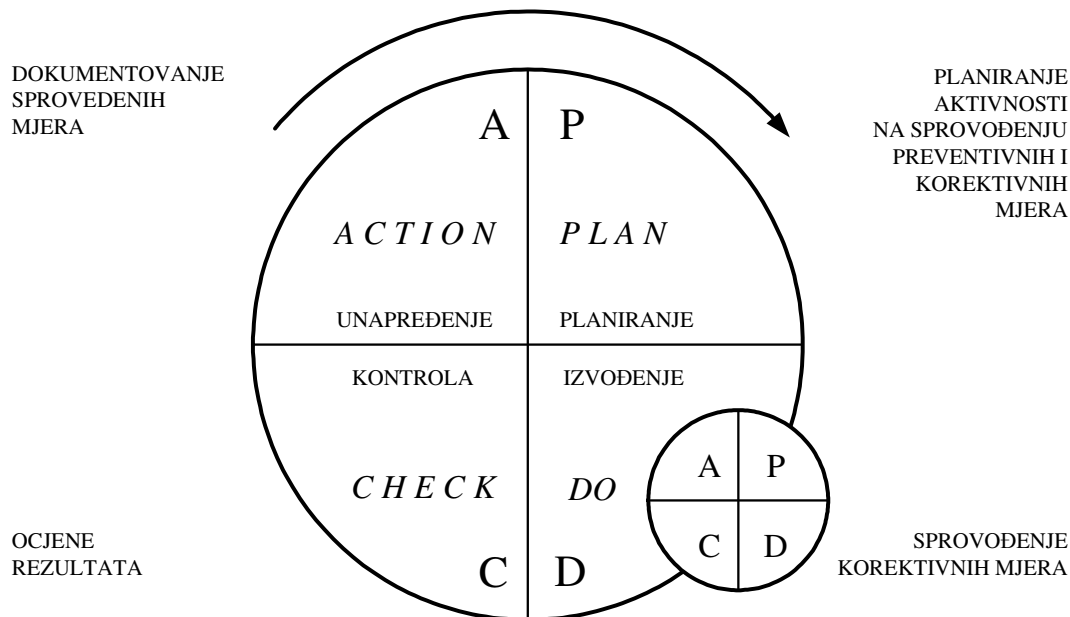
JURAN: 10 KORAKA UNAPREĐENJA KVALITETA	
1	Izgradite svijest o potrebi i prilikama za poboljšanje.
2	Ustanovite ciljeve poboljšanja odnosno unapređenja.
3	Organizujte, da biste postigli ciljeve (ustanovite savjet kvaliteta, identifikujte probleme, izaberite projekte, odredite timove, dodijelite sredstva).
4	Obezbijedite uvježbavanje.
5	Sprovedite projekte da biste riješili probleme.
6	Izveštavajte o progresu.
7	Prepoznajte rezultate.
8	Saopštite rezultate.
9	Čuvajte rezultate.
10	Održavajte snagu čineći unapređenja "koraak po korak" sistema i procesa u organizaciji

Tabela 2.6: Juran -10 koraka unapređenja kvaliteta



2.3.3.2 Prilaz Edwarda W. Deminga

Četri grupe aktivnosti koje dovode do unapređenja kvaliteta, na jednostavan ali originalan način, Deming prikazuje poznatim krugom unapređenja (Slika 2.7).



Slika 2.7: Demingov krug unapređenja

Aktivnosti u Demingovom krugu obuhvataju :

- planiranje aktivnosti na sprovođenju preventivnih i korektivnih mjera,
- sprovođenje preventivnih i korektivnih mjera,
- ocjenu rezultata,
- dokumentovanje sprovedenih mjera [2].

Upravljačkoj strukturi organizacije Deming nudi 14 pravila na putu ka unapređenu (Tabela 2.7).



DEMING: 14 PRAVILA KA UNAPREĐENJU KVALITETA	
1	Obezbijediti ciljnu motivisanost u svrhe razvoja proizvoda i usluga, sa namjerom da se postane konkurentski snažan.
2	Usvojite novu filozofiju. Više se ne može živjeti prihvatajući razna zakašnjenja, greške i tome slično. Naučiti značaj sopstvene odgovornosti.
3	Eliminišite zavisnost od masovne inspekcije. Zahtijevajte, umjesto toga, statistički dokaz da je kvalitet ugrađen.
4	Završite praksu izbora i vrednovanja isporučilaca samo na osnovu cijene.
5	Pronađite probleme. Na rukovodstvu je da kontinuirano radi na sistemu.
6	Institucionalizujte moderne metode uvježbavanja na poslu.
7	Institucionalizujte moderne metode praćenja produktivnosti rada. Odgovornost predradnika mora se promijeniti sa kvantiteta na kvalitet.
8	Eliminišite strah tako da svako može da radi efektivno odnosno da da svoj maksimum.
9	Slomite barijere između odjeljenja.
10	Eliminišite nemjerljive ciljeve i slogane koje od radnika traže nove nivoe produktivnosti bez objašnjenja kojim bi se metodama oni dostigli.
11	Eliminišite radne standarde koji propisuju norme.
12	Slomite barijere koje stoje između najamnog radnika i njegovog prava da bude ponosan na svoj rad.
13	Institucionalizujte stabilan program usavršavanja i uvježbavanja.
14	Kreirajte strukturu u vrhovnom rukovodstvu, koja će se svakodnevno brinuti o sprovođenju prethodnih 13 tačaka.

Tabela 2.7: Deming-14 pravila unapređenja kvaliteta

2.3.3.3 Prilaz Philipa B. Crosbya

Crosby-evi najvažniji elementi prilaza podrazumijevaju:

- da se pod pojmom kvalitet misli na "**saglasnost sa zahtjevima**",
- da osnovu sistema kvaliteta čine "**preventivne aktivnosti**",
- da se standardi rada zasnivaju na principu "**nula grešaka**",
- da je mjera kvaliteta "**ocjena usaglašenosti**".

Upravljačkoj strukturi organizacije Crosby nudi 14 koraka unapređenja [2] (Tabela 2.8).



CROSBY: 14 PRAVILA UNAPREĐENJA	
1	Uvjerite se da je rukovodna struktura posvećena kvalitetu.
2	Oformite timove za unapređenje kvaliteta sa predstavnicima iz svih organizacionih djelova.
3	Odredite gdje su tekući i potencijalni problemi kvaliteta.
4	Izračunajte trošak kvaliteta i objasnite njegovo korišćenje kao alat za upravljanje.
5	Povećajte svijest o kvalitetu i brigu o kvalitetu svih zaposlenih.
6	Preduzmite akcije za rješavanje problema identifikovanih u prethodnim koracima.
7	Ustanovite komitet za program nula grešaka.
8	Uvježbavajte kontrolore da aktivno sprovode svoje zadatke u programu unapređenja kvaliteta.
9	Ustanovite dan «nula grešaka» da biste omogućili da svi zaposleni primijete da je došlo do unapređenja.
10	Podstičite pojedince da ustanove ciljeve unapređenja, kao svoje, tako i svoje grupe.
11	Podstičite zaposlene da prenose upravljačkoj strukturi informacije o preprekama sa kojima se susreću u postizanju ciljeva unapređenja.
12	Primijetite i pohvalite one koji učestvuju na programima unapređenja.
13	Ustanovite savjete kvaliteta kako bi se komuniciralo na regularnoj osnovi.
14	Ponovo sve uradite da biste istakli činjenicu da se proces unapređenja nikad ne završava.

Tabela 2.8: Crosby-pravila unapređenja

2.3.3.4 FEIGENBAUM-ova kontrola totalnog kvaliteta

Feigenbaum je definisao pojam TQM - totalnog upravljanja kvalitetom koji je pokretan izvrsnošću umjesto brojem defekata.

Feigenbaum je pažnju poklonio kvalitetu u proizvodnji, shvatajući ga na širi način, kao niz promjena na širokom frontu od faze projektovanja do isporuke proizvoda. Posebnu pažnju je posvetio postavci da se kvalitet stvara u lancu od isporučioaca do kupca. Takođe, zastupa stavove o timskom radu i kvalitetu kao proizvodu timskog rada, kao i stav da kupac definiše kvalitet.

2.3.4 Pristupi razvoju TQM

Dvadesetčetiri pristupa totalnom kvalitetu -TQM (Tabela 9) je kozistentan model čijim se djelovanjem u preuzeću-kompaniji postižu očekivani rezultati [2].

24 PRISTUPA TQM	
I	Otklanjanje opterećenja tradicionalnim načinom rada
1	JUST IN TIME-opterećenost zalihama.
2	Statistička kontrola kvaliteta-opterećenost tolerancijama.
3	Ciklusi kvaliteta-opterećenost autoritetima.
4	Totalna kontrola kvaliteta TQC- opterećenost funkcijama.
II	Primjena naučnih metoda
5	Naučna preventiva-totalno preventivno održavanje.
6	Naučni dizajn-Taguchi metod.
7	Naučno prepoznavanje-tehnike kvaliteta.
8	Naučna primjena-ciklusi visoke tehnologije.
III	Ravnomjerno raspoređivanje radnih funkcija
9	Ravnomjerno raspoređivanje automatizacije-štedi vrijeme.
10	Ravnomjerna raspodjela tehnologije-korisnik zadovoljan.
11	Ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta-korisnik shvata vaš rad.
12	Ravnomjerna raspodjela politika-uvećava sposobnost procesa za ispunjenje korisnikovih potreba.
IV	Inženjering procesa
13	Arhitektura procesa-uspostavljanje relacija i tokova.
14	Unapređenje procesa-analiza tokova.
15	Automatizacija raspodjele procesa-implementacija procesa.
16	Automatizacija izvršenja procesa-automatizacija tokova.
V	Transparentnost organizacije
17	Dizajniranje uz pomoć korisnika-uključivanje korisnika u sistem.
18	Upravljanje organizacijom pomoću korisnika-osmišljen transfer potreba i znanja u oba pravca.
19	Kansei inženjering-uvođenje zadovoljstva kao dimenzije kvaliteta.
20	Orijentacija menadžmenta prema gore i prema dolje-uvažanje sposobnosti menadžmenta.
VI	Spoznajna konkurentnost organizacije
21	Spoznajna kvaliteta rada-organizacija koja uči.
22	Metaspoznajna organizacije-prelazni oblik organizacije.
23	Demokratski kvalitet-pristup upravljanju demokratija na radnom mjestu.
24	Demokratski naučni menadžment-organizacija koju stvaraju korisnici i zaposleni: osposobljavanje i unapređenje.

Tabela 2.9: 24 pristupa TQM

2.3.5 Tehnike kvaliteta

Tehnike kvaliteta su pristup kvalitetu zasnovan na naučnom metodu i predstavljaju skup znanja primijenjenih na zadovoljenje želja, potreba i zahtjeva korisnika. Tehnike kvaliteta kao jedan od dvadeset četiri pristupa povezuje u ostala dvadeset tri pristupa ali i ovi pristupi povezuju tehnike da usklađeno djeluju na unapređenje kvaliteta.

Tehnike kvaliteta su osnova za primjenu naučnih metoda unapređenja kvaliteta i novih tehnologija.

Primjenom tehnika kvaliteta u svim radnim procesima i od svih zaposlenih omogućava se ostvarivanje uslova da se najnjiži nivo znanja i kvaliteta izdigne na viši nivo i da se tako ujednače nivoi kvaliteta procesa. Izjednačavanjem kvaliteta procesa ili dovođenje na približno isti nivo, povećava se stepen povezanosti funkcija. Na takvim osnovama se mogu uspješno primjenjivati razne metode i postupci unapređenja procesa.

U svijetu se danas primjenjuje preko sto tehnika kvaliteta, njihov broj se stalno mijenja, a neke od njih se vrlo malo međusobno razlikuju.

2.4 Benčmarking

Benčmarking se može definisati kao sistemski i kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Benčmarking je tehnika potpuno integrisana u proces menadžmenta i predstavlja sastavni element QMS-a. Benčmarkingom top menadžment predstavlja osnove za definisanje svojih pravaca djelovanja, potrebnih za opstanak, razvoj i dominaciju.

Benčmarking predstavlja proces sistemskog mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa organizacije u odnosu na poslovne procese lidera.

Benčmarking ide mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije. On identifikuje procese i proizvode koje treba poboljšavati [2].

Glavne odlike benčmarkinga su:

- benčmarking predstavlja kontinuiran proces poređenja proizvoda/usluga u odnosu na najjače konkurente ili one koji su poznati svjetski lideri u toj oblasti,
- benčmarking omogućava preduzeću da uči na iskustvima drugih,
- benčmarking je više od običnog kopiranja i jednokratne analize, on takođe ukazuje kako se dostižu izuzetne performanse.

Benčmarking je posebno važan za:

- poslovno planiranje,
- razvijanje politike,
- trajno poboljšavanje,
- zadovoljstvo kupca,
- promjenu kulture,
- permanento učenje i poboljšavanje,
- menadžment na bazi činjenica i
- razvoj i strategiju.

2.4.1 Tipovi benčmarkinga

Postoje različiti tipovi benčmarkinga, to jeste različiti pristupi u određivanju najboljeg na tržištu i poređenja sa vlastitim vrijednostima.

2.4.1.1 Komparativni benčmarketing

Komparativnim benčmarketingom se upoređuje jedna organizacija sa drugim organizacijama koje su slične ili identične. Porediti se mogu konkurentska preduzeća iz domaćeg ili međunarodnog okruženja, mada treba biti oprezan u izboru preduzeća u odnosu na koje će se vršiti poređenje zbog mnogobrojnih karakterističnih atributa koje određuje svaki poslovni entitet.

2.4.1.2 Funkcionalni benčmarketing

Kod funkcionalnog benčmarkinga pored se proizvodi, usluge, radni procesi i dr. najboljih organizacija nezavisno kojim se poslom bave. Znači ovdje je fokus na funkciju ili aktivnost i na utvrđivanju logičkih zakonitosti u odvijanju procesa kod najboljih i njihovo preslikavanje na sopstvenu organizaciju. Ovaj sistem benčmarkinga je višeg nivoa apstrakcije od prethodnog.

2.4.1.3 Interni benčmarketing

Mnogobrojna preduzeća u savremenom poslovnom okruženju su distribuirana tj imaju neki vid razgranate organizacione strukture. Mnoga preduzeća često funkcionišu u različitim ekonomskim, socijalnim, demografskim i drugim okruženjima. Interni benčmarketing odnosi se na dislocirane djelove u cilju iznalaženja najbolje prakse koja obezbjeđuje, recimo, kvalitet koji će zadovoljiti svakog kupca, ili obezbijediti neku uštedu ili drugu korist.

2.4.1.4 Generički benčmarketing

Ovaj pristup je sličan funkcionalnom benčmarketingu samo što je ovdje fokus sa funkcija premješten na multifunkcionalne poslove. Kad se jednom identifikuju ključni poslovni procesi oni mogu da postanu predmet benčmarkinga prema bilo kojoj organizaciji nezavisno od veličine, karaktera proizvoda/usluga ili tržišta, s tim da tamo postoje slični generički procesi.

2.4.2 Procesi benčmarkinga

Suština benčmarkinga je da preduzeće bude bolje od najboljih i predstavlja glavni kriterijum rada na stvaranje uspješnog preduzeća

Osnovu benčmarketing procesa predstavljaju sledeća četiri pitanja i odgovori na njih:

- I. Šta treba da benčmarkujemo (upoređujemo)?
- II. Koga preba da benčmarkujemo (sa kim se upoređujemo)?
- III. Kako mi obavljamo proces?
- IV. Kako oni obavljaju proces?

Benčmarketing je dvodimenzionalan proces koji se odvija kao interni i eksterni benčmarketing. Ovaj proces se odvija kroz dva osnovna podprocesa:

- utvrđivanje koje procese treba izučiti i
- odlučivanje kako izvršiti promjene.

Benčmarketing se sprovodi kroz pet faza u deset koraka kako je prikazano i sistematizovano u Tabeli 2.10.

FAZA		SADRŽAJ
PLANIRANJE	1	- Identifikacija šta se benčmarkuje. - Identifikacija slabih tačaka kompanije.
	2	- Identifikacija firme za komparaciju. - Određivanje najboljih u klasi. - Identifikacija mogućih komparativnih kompanija. - Identifikacija raspoloživosti komparativnih kompanija.
	3	- Identifikacija metoda za prikupljanje podataka. - Određivanje metoda prikupljanja podataka. - Prikupljanje podataka.
ANALIZA	4	- Utvrditi GEP u postojećim performansama. - Determinisanje sopstvenih sposobnosti kompanije. - Komponovanje predloga BM za moguće komparativne kom. - Određivanje tekućih razlika u kompanijama.
	5	- Projektovanje novih performansi. - Projektovanje budućeg nivoa performansi.
INTEGRACIJA	6	- Saopštiti nalaze Benčmarkinga. - Identifikacija slabih tačaka kompanije. - Dostavljanje nalaza-rezultata BM. - Ostvarivanje prihvatanja nalaza BM pa ako je potrebno ponovo izvršiti ocjenjivanje sa drugim personalom.
	7	- Postaviti funkcionalne ciljeve. - Uspostavljanje ciljeva upravljanja za prevazilaženje rizika.
AKCIJA	8	- Razvoj planova akcije. - Razmatranje plana akcija i mjera za uspješnu implementaciju programa i mjera za uticajnost implementacije i širenje BM procesa od ključnih segmenata kompanije ka međufunkcionalnim povezanim oblastima.
	9	- Implementacija specifičnih akcija. - Praćenje napredovanja. - Širenje BM procesa od ključnih nivoa menadžmenta ka nižim nivoima kompanije. - Generalizovanje i sistematizovanje podržavajućih resursa za široko rasprostiranje BM širom kompanije.
	10	- Ponovno utvrđivanje benčmarkinga. - Redovno preispitivanje dobijenih ocjena (rezultata).
ZRELOST		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dostignuta pozicija liderstva. ✓ Prakse koje su u potpunosti integrisane u procese.

Tabela 2.10: Faze odvijanja benčmarkinga

2.4.3 Vrijednosna orijentacija benčmarkinga

Sledeći primjer (Tabela 2.11) benčmarkinga (upoređivanja) skreće pažnju na razlike između tradicionalne funkcije šefa i savremenog lidera vizionarskog tipa.

ŠEF	LIDER
▪ Rukovodi ljudima.	▪ Inspiriše ljude.
▪ Naređuje.	▪ Ohrabruje.
▪ Radi stvari na pravi način.	▪ Radi prave stvari.
▪ Saopštava svoje ideje.	▪ Generiše ideje drugih.
▪ Najprije govori.	▪ Najprije sluša.
▪ Određuje rokove.	▪ Pomaže pri planiranju.
▪ Oslanja se na status i autoritet.	▪ Oslanja se na ličnost i volju.
▪ Izaziva strah.	▪ Podstiče podršku.
▪ Govori šta treba raditi.	▪ Pita šta treba raditi.
▪ Uvijek kaže JA.	▪ Uvijek kaže MI.
▪ Ukazuje ko griješi.	▪ Ukazuje šta je pogrešno.
▪ Zahtijeva poštovanje.	▪ Izaziva poštovanje.

Tabela 2.11: Benčmarking transformacija šefa u lidera

Još jedna veoma značajna karakteristika što se tiče benčmarkinga je da njegovo preduzimanje zahtijeva određeni prag volje, što je veoma bitno. Ovaj prag organizacione volje je sam po sebi ključni benčmarking faktor. Kompanije koje nijesu sposobne da prikupe snagu da uporede sebe sa najboljim u svijetu, nijesu u stanju da sprovedu nijedan pristup promjenama, bez obzira koliko on bio jednostavan.

Matrica izvodljivosti Prag volje/Promjene [5] data je na Tabeli 2.12 .

		Promjene	
		Izvodljive	Nijesu izvoljive
Prag volje	Postignut	dobro	obuka
	Nije postignut	motivacija	loše

Tabela 2.12: Matrica izvodljivosti Prag volje/Promjene



2.5 SWOT analiza

Procjena sposobnosti organizacije, jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, neophodna je kao permanentna aktivnost, posebno kada se uoči jaz između definisanih ciljeva i trenutnog stanja. Uočeni jaz se sistematski razrješava metodom permanentnog istraživanja strateških pravaca za izvršenje ciljeva i kontinuiranim planiranjem razlike između stanja i ciljeva. U tom procesu može se korišćenjem SWOT–analize doprijeti sistematskom i sistemskom rješavanju problema.

SWOT je akronim za Strengths (**S-snage**), Weaknesses (**W-slabosti**), Opportunities (**O-mogućnosti**) i Threats (**T-prijetnje**). SWOT analiza pomaže iznalaženju najboljih djelovanja za neutralisanje prijetnji, iskorišćenje mogućnosti, aktiviranje potencijala i prevazilaženje slabosti.

Pijetnje - opasnosti dolaze iz okruženja za sprovođenje strateških opredjeljenja. Menadžment predviđa, analizira i definiše strategiju izbjegavanja i suprostavljanja prijetnjama i opasnostima.

Potencijali - snaga organizacije je kapacitet-sposobnost za efikasno postizanje definisanih ciljeva.

Mogućnosti - šanse se definišu istraživanjem strateških djelovanja i pronalaze u trendovima i uočenim promjenama u okolini, a koje povećavaju potražnju za proizvodima i uslugama organizacije.

Slabost organizacije se ogleda u onim ograničenjima i nedostacima koja onemogućavaju postizanje postavljenih ciljeva.

Sučeljavanjem eksternih faktora (mogućnosti i prijetnje) i internih faktora (snage i slabosti) mogu se identifikovati četiri tipa strategije (Tabela 2.13).

Eksterni faktori	Interni faktori	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
	MOGUĆNOSTI (O)	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija
	PRIJERNJE (T)	Maksi-mini strategija	Mini-mini strategija

Tabela 2.13: SWOT matrica strategije

1. **Mini-mini strategija (WT)** koja traži da minimizira interne slabosti i prijetnje iz okruženja,
2. **Mini-maksi strategija (WO)** koja traži način da minimizira interne slabosti i maksimizira mogućnosti koje pruža okruženje,
3. **Maksi-mini strategija (ST)** koja traži način da minimizira prijetnje iz okruženja i da maksimizira svoje snage i
4. **Maksi-maksi strategija (SO)** koja traži način da maksimiziranjem svojih internih snaga maksimalno koristi sve mogućnosti iz okruženja.

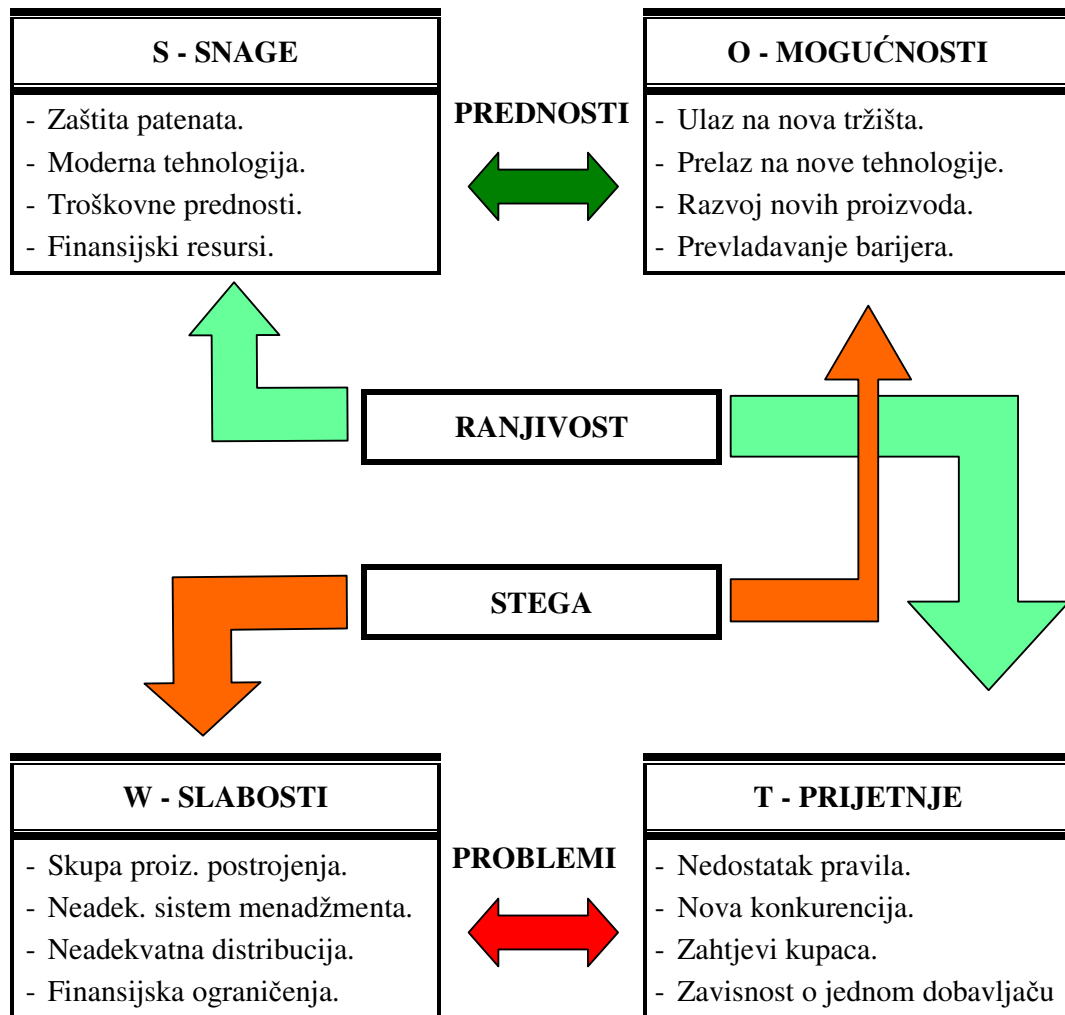
Poželjno je da SWOT analizu vrše menadžeri-rukovodioci koji dobro poznaju preduzeće, zahtjeve korisnika i tržište.

SWOT analiza se sprovodi u dva nivoa:

Prvi nivo predstavlja prikupljanje i sistematizovanje osnovnih faktora iz organizacije i okruženja koja su od uticaja na funkcionisanje poslovnog sistema. Na ovom nivou se obuhvataju činjenice o tržištu, o konkurenciji, finansijskim sredstvima, opremi, zaposlenima, zalihama, razvoju, upravljanju idr.

Drugi nivo SWOT analize ima zadatak da prikupljene činjenice stavi u relaciju sa mogućnostima, opasnostima, potencijalima i slabostima organizacije.

Na slici 2.8 prikazane su karakteristične odrednice snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji organizacije.



Slika 2.8: SWOT analiza

SWOT analiza daje rukovodstvu saznanja o:

- uticajima okruženja na organizaciju i njeno stanje,
- nivoima do kojih potencijali okruženja utiču na organizaciju i njenu konkurentsku poziciju i
- mogućnostima i opasnostima relevantnim za dalji razvoj organizacije [2].

3. OCJENJIVANJE POSLOVNIH SISTEMA

3.1 Sistem kvaliteta kao transformacioni proces

Sistem kvaliteta je globalan proces, koji je zahvatio preko sto zemalja svijeta i blizu milion preduzeća. Broj zemalja i broj preduzeća koje započinju procese unapređenja sistema kvaliteta je u stalom porastu. Pored privrednih preduzeća ovaj proces je zahvatio i sve druge oblike javnog i privrednog života. Sistem kvaliteta je svjetski-sveobuhvatni proces koji se u većini zemalja razvija pod intenzivnom pažnjom i sponzorstvom države [22].

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.

3.1.1 Razvoj i ocjenjivanje istema menadžmenta

Sistem menadžmenta kvalitetom se razvio na osnovama tehničkog razvoja kvaliteta da bi se takvim razvojem sa tehničkog aspekta prešlo na sistemski aspekt [2]. Prikaz razvoja i ocjenjivanje istema kvaliteta dat je na slici 3.1 .

3.1.1.1 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 statističkoj analizi operacija i procesa i operativnom upravljanju kvalitetom u procesu.

3.1.1.2 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.

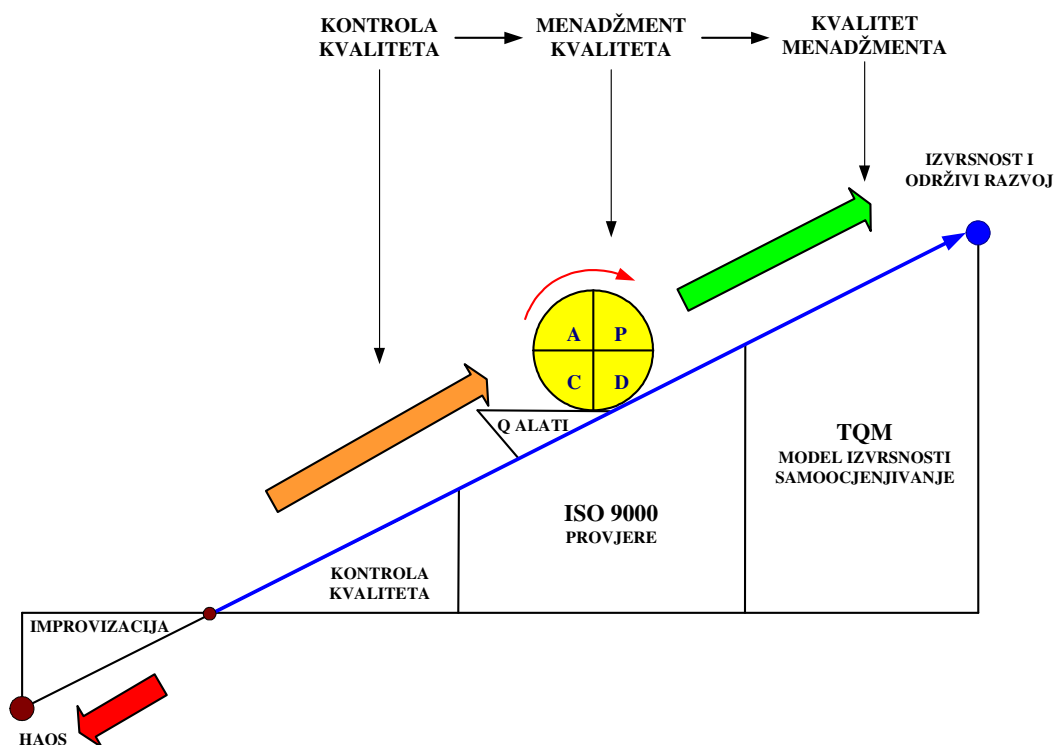
Ovdje se sistem menadžmeta provjerava-ocjenjuje saglasno zahtjevima ISO 9000:2000 standarda [7].

3.1.1.3 Kvalitet menadžmenta

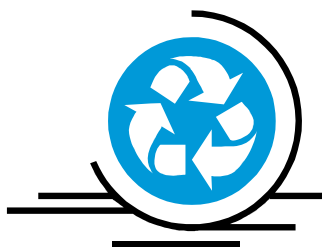
Kvalitet menadžmenta obuhvata:

- **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 3.1 Razvoj i ocjenjivanje poslovnih sistema [21]



3.2 Provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom

Provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom je jedna od najosnovnijih aktivnosti upravljanja kvalitetom (upravljajući alat), a sprovodi se radi održavanja i provjere dostignutog nivoa sistema menadžmenta kvalitetom i preduzimanja aktivnosti u cilju njegovog razvoja i unapređenja.

Svi oni od kojih zavisi kvalitet, moraju stalno i permanentno da preispituju svoju ulogu u odnosu na sistem menadžmenta kvalitetom a rukovodstvo organizacije u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001:2000, usvojene politike kvaliteta i važećih dokumenata QMS-a obavezno vrši provjeravanje svojeg sistema menadžmenta kvalitetom i to planski i periodično.

Provjeravanjem se utvrđuje da li su svi zahtjevi sistema menadžmenta kvalitetom-standard ISO 9001:2000 adekvatno primijenjeni te kako se sistem održava, razvija i unapređuje.

Provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom, u zavisnosti od toga za čiji se račun vrši i koji ga provjeravači vrše, može da bude:

- interno (preko prve strane) i
- eksterno (preko druge i treće strane).

Provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom, bilo da se vrši interno ili eksterno uvijek se vrši na osnovu utvrđenih pravila, dokumentacije ili međunarodnih standarda.

Interne provjere sistema menadžmenta kvalitetom obavljaju se na osnovu propisanog postupka koji detaljno opisuje način izvođenja interne provjere u organizaciji.

Osnova za sprovođenje eksternih provjera je međunarodni standard ISO 19011:2003 koji daje "Uputstva za provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom i/ili sistema upravljanja zaštitom životne sredine" [10], važeća akreditacija i kodeks prakse izabranog sertifikacionog tijela.

3.2.1 Interne provjere sistema menadžmenta kvalitetom

Interne provjere sistema menadžmenta kvalitetom su planski i samostalno organizovane provjere koje se vrše u organizaciji po nalogu Izvršnog direktora ili predstavnika rukovodstva za kvalitet u skladu sa dokumentacijom sistema menadžmenta kvalitetom i postupkom koji do detalja propisuje način i tok interne provjere [33]. Interne provjere se često u standardima i stručnoj literaturi nazivaju i provjere preko prve strane.

Interne provjere sistema menadžmenta kvalitetom potrebno je vršiti radi:

- dobijanja pouzdanih i dokumentovanih informacija o efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom,
- donošenja odluka na bazi činjenica i upoređivanje sa konkurencijom,
- verifikovanja usaglašenosti stvarnog načina rada i projektovanog sistema menadžmenta kvalitetom,
- ocjene djelotvornosti sistema menadžmenta kvalitetom,
- pripreme i sprovođenja preventivnih i korektivnih mjera,
- uvida u stanje i potencijal opreme i procesa,

- utvrđivanja planova obuke zaposlenih,
- motivacije i uloge zaposlenih u odnosu na kvalitet,
- osiguranja zadovoljstva korisnika proizvoda ili usluga,
- sprovođenja ciljeva kvaliteta,
- sprovođenja preispitivanja sistema menadžmenta kvalitetom,
- utvrđivanja poboljšanja i
- poboljšanja finansijskog uspjeha.

3.2.2 Provjera sistema menadžmenta kvalitetom preko druge strane

Eksterne provjere sistema menadžmenta kvalitetom su provjere koje u organizaciji vrše provjeravači koji nijesu zaposleni u provjeravanoj organizaciji, za račun poznatog kupca ili same provjeravane organizacije.

Kada eksterne provjere sistema menadžmenta kvalitetom vrše organizacije međusobno prije stupanja u partnerske odnose ili pak u toku trajanja partnerskih odnosa te provjere se nazivaju provjere preko druge strane.

Provjeru preko druge strane može da vrši organizacija kod svojeg budućeg partnera [33]:

- samostalno, angažujući svoj provjeravački tim ili
- angažovanjem ovlašćenog sertifikacionog tijela.

U oba slučaja organizaciji koja je nalogodavac provjere osnovni cilj je da dobije realnu i objektivnu sliku o sistemu menadžmenta kvalitetom i mogućnostima provjeravane organizacije. Ova provjera je provjeravanoj organizaciji nametnuta.

3.2.3 Provjera sistema menadžmenta kvalitetom preko treće strane

Kada se organizacija odluči da joj provjeru sistema menadžmenta kvalitetom izvrši neko nezavisno sertifikaciono tijelo onda se ta provrera naziva provjera preko treće strane.

Provjeru preko treće strane obavljaju eksterne, nezavisne organizacije za provjeru, kao što su one koje obezbjeđuju registraciju ili sertifikaciju usaglašenosti sa zahtjevima nekog referentnog standarda kao na primjer ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO 18001:1999, ISO 22001:2005 ili ISO 27001:2005.

Za razliku od provjere sistema menadžmenta kvalitetom organizacije preko druge strane gdje je provjera nametnuta, provjera sistema menadžmenta kvalitetom organizacije preko treće strane je dobrovoljna.

3.2.3.1 Principi provjeravanja

Za eksterni Audit odnosno provjeru sistema menadžmenta kvalitetom preko treće strane osnovna karakteristika je oslanjanje na brojne principe [34]. Oni provjeru čine efikasnim i pouzdanim alatom u podršci ostvarivanja politike menadžmenta kvalitetom i kontrole, pružajući informacije na osnovu kojih organizacija može da djeluje da bi poboljšala svoje performanse. Pridržavanje ovih principa je preduslov da zaključci provjere budu relevantni i dovoljni, omogućavajući provjeravačima da radeći nezavisno jedan od drugog, dolaze do istih zaključaka u sličnim okolnostima.

Principi koji se odnose na provjeravače:

- **Etičko ponašanje:** temelj profesionalizma.

Povjerenje, integritet, povjerljivost i diskrecija su od vrlo bitne važnosti za eksternu provjeru sistema menadžmenta kvalitetom.

- **Korektno prikazivanje:** obaveza da se izvještava istinito i tačno.

Nalazi provjere, zaključci provjere i izvještaji provjere istinito i tačno odražavaju aktivnosti provjere. O značajnim teškoćama na koje se nailazi u toku provjere, kao i o suprostavljenim mišljenjima između tima provjeravača i organizacije koja se provjerava podnose se izvještaji.

- **Potrebna profesionalna pažnja:** predanost i prosuđivanje pri provjeravanju.

Provjeravači održavaju nivo pažnje koji odgovara važnosti zadatka koji obavljaju i provjerenju, koje u njih imaju naručioc i ostale zainteresovane strane. Važan činilac je njihova neophodna osposobljenost.

Principi koji se odnose na provjeru koja je, po definiciji, nezavisna i sistematična.

- **Nezavisnost:** osnov za nepristrasnost provjere i objektivnost zaključaka provjere.

Provjeravači su nezavisni od aktivnosti koja se provjerava i oslobođeni su uticaja i sukoba interesa. Provjeravači zadržavaju objektivno razmišljanje tokom procesa provjere da bi se obezbijedilo da nalazi provjere i zaključci budu zasnovani jedino na dokazima provjere.

- **Pristup zasnovan na dokazima:** racionalan metod za ostvarivanje pouzdanih i ponovljivih zaključaka provjere u sistematičnom procesu provjere.

Dokaz provjere mora biti podložan verifikaciji. On se zasniva na uzorcima raspoloživih informacija, pošto se provjera sprovodi u toku konačnog perioda vremena i sa ograničenim resursima. Odgovarajuće korišćenje uzorkovanja tijesno je povezano sa povjerenjem koje se može imati u zaključke provjere.

Uputstvo za izvođenje eksternog Audita, dato u standardu ISO 19011:2003 zasniva se na prethodno definisanim principima.

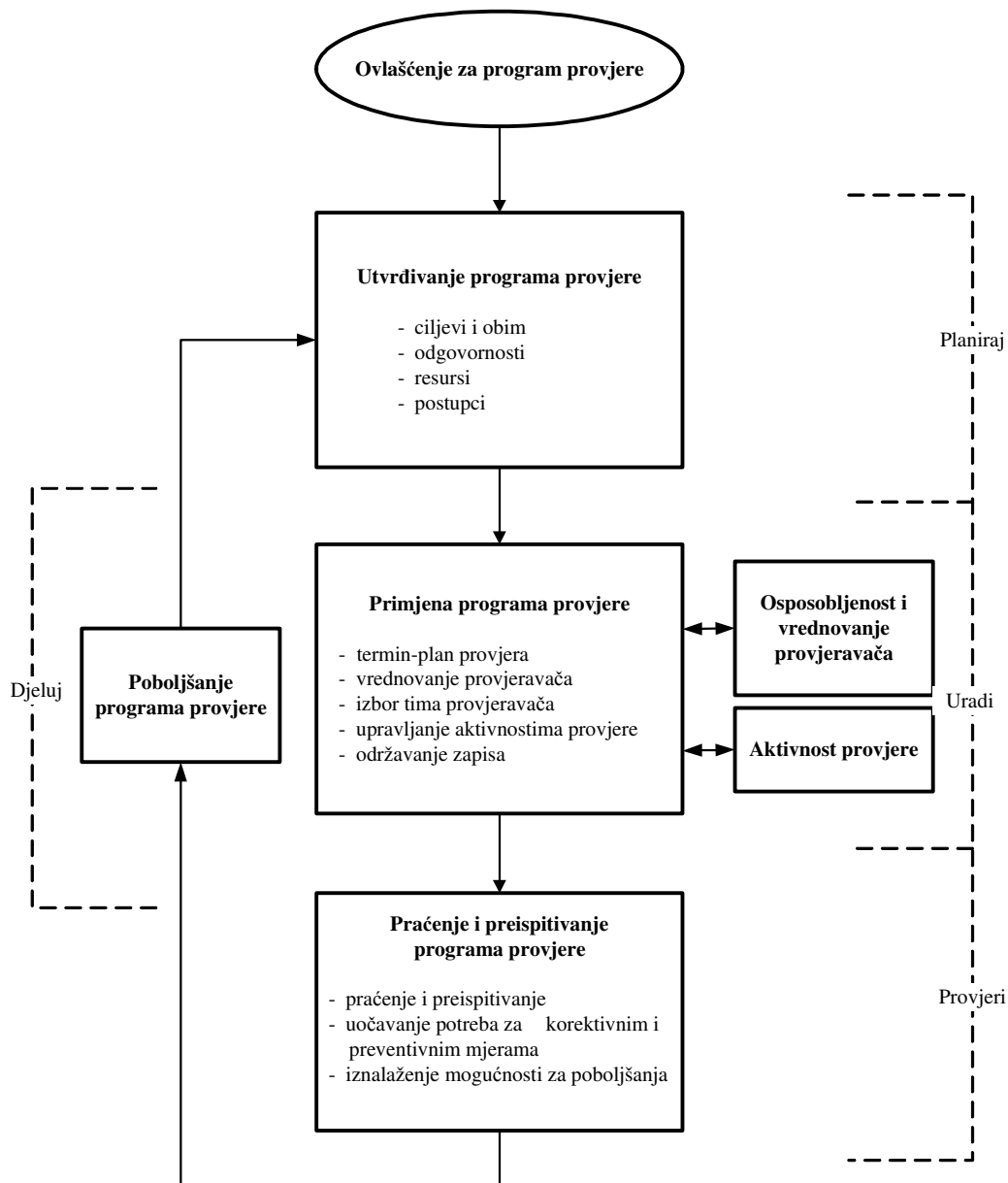
3.2.3.2 Menadžment programom provjere

Program provjere može obuhvatiti jednu ili više provjera, zavisno od veličine, prirode i složenosti organizacije koja se provjerava.

Takođe, određeni program provjere sadrži sve aktivnosti potrebne za planiranje i organizovanje provjere kao i obezbjeđenje potrebnih resursa za njegovo efektivno i efikasno sprovođenje u određenom vremenskom intervalu.

Osobe kojima je povjerena odgovornost za menadžment programom provjere (Slika 3.2) treba da:

- ustanove, primjenjuju, prate, preispituju i poboljšavaju program provjere,
- identifikuju potrebne resurse i osiguraju da su oni obezbijeđeni.



Slika 3.2: Dijagram toka procesa menadžmenta programom provjere [10].

Međunarodni standard ISO 19011:2003 daje uputstvo za menadžment programima provjere, sprovođenje internih i eksternih provjera sistema menadžmenta kvalitetom kao i za osposobljenost i vrednovanje provjeravača. Zahtjeve ovog standarda može da primjenjuje širok dijapazon potencijalnih korisnika, uključujući provjeravače, organizacije koje primjenjuju sistem menadžmenta kvalitetom, organizacije koje treba da obavljaju provjere sistema menadžmenta kvalitetom, kao i organizacije koje su uključene u obuku provjeravača, sertifikaciju sistema menadžmenta kvalitetom i akreditaciju ili standardizaciju u oblasti ocjenjivanja usaglašenosti.

Ovaj međunarodni standard daje samo uputstvo, ali ga korisnici mogu primijeniti da razviju sopstvene zahtjeve koji se odnose na provjere bilo koje vrste.

3.2.4 Benefiti eksternog AUDIT-a i sertifikacije

Eksterni audit rezultira adekvatnim certifikatom kojim se potvrđuje usklađenost za zahtjevima izabranog referentnog standarda što za organizaciju znači ostvarivanje i određenih benefita. ISO 9001:2000 certifikat je znak prihvaćenosti, znak da je u organizaciji povećana odgovornost i svijest zaposlenih o kvalitetu, bolje iskorišćeno vrijeme i resursi, znak da se kontinualno unapređuje kvalitet i efikasnost, znak da je obezbijedena veća konzistentnost i sledljivost proizvoda/usluga koje se pružaju. ISO 9001:2000 certifikat poboljšava imidž organizacije, daje joj veće mogućnosti na tržištu, povećava zadovoljstvo, ali i ojačava lojalnost korisnika proizvoda/usluga.

ISO 9001:2000 certifikat se izdaje na period od tri godine nakon čega se vrši resertifikacija sistema menadžmenta kvalitetom organizacije ili se certifikat povlači odnosno prestaje da važi.

3.2.4.1 Eksterna korist od audita i sertifikacije

Očekivana eksterna korist organizacije ostvaruje se kroz:

- brzi proboj tržišta,
- povećani udio na tržištu,
- smanjenje provjera od korisnika,
- konkurentniji proizvodi ili usluge,
- povećano zadovoljenje korisnika i
- transparentan nivo postignutog kvaliteta.

3.2.4.2 Interna korist od audita i sertifikacije

Očekivana interna korist organizacije ostvaruje se kroz:

- smanjenje neusaglašenih proizvoda ili usluga (reklamacije),
- definisanje odgovornosti, ovlašćenja i međusobnih veza,
- poboljšanje interne komunikacije,
- pozitivna radna i tehnološka disciplina,
- povećanje svijesti o značaju kvaliteta,
- bolja i efikasnija dokumentacija i
- povećanje prihoda.

3.2.5 Razlozi za sertifikaciju

Osnovni razlozi koji organizaciju opredjeljuju za sprovođenje eksternog audita i sertifikaciju su:

- regionalni zahtjevi,
- smanjenje troškova za dodatne kontrole i inspekcije,
- pritisak konkurencije,
- zahtjevi vlasnika i menadžmenta organizacije,
- zahtjevi zakona i propisa,
- ostvarivanje povjerenja i konkurentske prednosti na tržištu,
- poboljšanje ukupnog kvaliteta i
- zahtjevi i očekivanja korisnika [33].

3.3 Samoocjenjivanje i poslovna izvrsnost

3.3.1 Samoocjenjivanje

Standard ISO 9004:2000 Sistem menadžmenta kvalitetom-Uputstvo za poboljšanje performansi upućuje na samoocjenjivanje i u tom pravcu daje određene smjernice [8].

3.3.1.1 Opšte o samoocjenjivanju po standardu ISO 9004:2000

Samoocjenjivanje je pažljivo razmatrano vrednovanje, čiji je rezultat mišljenje ili sud o efektivnosti i efikasnosti organizacije i zrelosti sistema menadžmenta kvalitetom. Samoocjenjivanje obično obavlja samo rukovodstvo organizacije. Cilj samoocjenjivanja je da se dobije, za organizaciju, uputstvo zasnovano na činjenicama o tome gdje da se ulože resursi radi njenog poboljšavanja.

Ono, takođe, može da se koristi za mjerenje napredovanja prema ciljevima i za ponovnu ocjenu toga koliko ovi ciljevi i dalje odgovaraju.

Postoje mnogi modeli za samoocjenjivanje organizacije prema kriterijumima sistema menadžmenta kvalitetom. Najviše priznati i najviše korišćeni modeli su oni za nacionalno i regionalno nagrađivanje kvaliteta, koji se takođe nazivaju i modeli izvrsnosti organizacije.

Koncepcija samoocjenjivanja, opisana u ovom prilogu, ima za cilj da pruži jednostavan, lak za korišćenje pristup za utvrđivanje relativnog stepena zrelosti sistema menadžmenta kvalitetom u organizacijama, kao i za identifikovanje glavnih oblasti za poboljšavanje.

Specifične karakteristike pristupa samoocjenjivanju u standardu ISO 9004:2000 su takve:

- da se ono može primjenjivati na cjelokupan sistem menadžmenta kvalitetom ili na dio sistema menadžmenta kvalitetom ili na bilo koji proces,
- da se ono može primjenjivati na cijelu organizaciju ili na dio organizacije,
- da se ono može izvršiti brzo i sa internim resursima,
- da ih može završiti multidisciplinarni tim ili jedna osoba iz organizacije, koju podržava najviše rukovodstvo,
- da ono pruža ulazne elemente za složeniji proces samoocjenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom,
- da ono može identifikovati i olakšati određivanje prioriteta mogućnosti poboljšavanja i
- da ono može olakšati sazrijevanje sistema menadžmenta kvalitetom u pravcu svjetske klase performansi.

Pristup samoocjenjivanju u standardu ISO 9004:2000 je takav da vrednuje zrelost sistema menadžmenta kvalitetom za svaku veću tačku standarda, počev od 1 (nema zvaničnog sistema) do 5 (performanse najbolje u klasi). Ovaj prilog daje uputstvo u obliku tipičnih pitanja, koje organizacija može da postavlja da bi vrednovala svoje performanse za svaku glavnu tačku u standardu ISO 9004:2000.

Druga prednost ovog pristupa jeste u tome, što se rezultati, koji se prate u vremenu, mogu koristiti radi ocjene zrelosti organizacije.

Ovaj pristup samoocjenjivanju ne zamjenjuje interne provjere niti se koristi umjesto postojećih modela nagrada za kvalitet.

3.3.1.2 Nivoi zrelosti performansi

Nivoi zrelosti performansi, koji se koriste u pristupu samoocjenjivanja, dati su u tabeli 3.1.

Nivo zrelosti	Nivo performansi	Uputstvo
1	Nema zvaničnog pristupa	Nema dokaza o sistematskom pristupu; nema rezultata; slabi rezultati ili nepredvidljivi rezultati.
2	Reaktivni pristup	Sistematični pristup zasnovan na učenim problemima ili na korekciji; raspoloživi su minimalni podaci o rezultatima poboljšavanja.
3	Stabilan zvanični sistemski pristup	Sistematski pristup, zasnovan na procesima u ranoj fazi sistematskih poboljšavanja; raspoloživi su podaci o usaglašenosti sa ciljevima i o postojanju trendova poboljšavanja.
4	Naglašena stalna poboljšavanja	Proces poboljšavanja u primjeni; dobri rezultati i postojani trendovi poboljšavanja.
5	Performanse najbolje u klasi	Veoma integrisan proces poboljšavanja; pokazani rezultati poređenja sa konkurencijom kao najbolji u klasi.

Tabela 3.1: Nivoi zrelosti performansi

3.3.1.3 Pitanja u samoocjenjivanju

Modeli nagrađivanja, kao i ostali modeli samoocjenjivanja, razvili su širok spektar detaljnih kriterijuma za ocjenjivanje performansi sistema menadžmenta. Samoocjenjivanje daje jednostavan pristup za vrednovanje zrelosti organizacije, zasnovan na tačkama 4 do 8 ovog međunarodnog standarda. Svaka organizacija treba da utvrdi skup pitanja za one tačke ovog međunarodnog standarda, koje su pogodne za njene potrebe.

Primjeri tipičnih pitanja za samoocjenjivanje dati su u nastavku. U zagradama dati su brojevi tačaka (zahtjeva) standarda [10].

- Pitanje 1: Menadžment sistemima i procesima (4.1).
- Pitanje 2: Dokumentacija (4.2).
- Pitanje 3: Odgovornost rukovodstva – opšte uputstvo (5.1).
- Pitanje 4: Potrebe i očekivanja zainteresovanih strana (5.2).
- Pitanje 5: Politika kvaliteta (5.3).
- Pitanje 6: Planiranje (5.4).
- Pitanje 7: Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje (5.5).
- Pitanje 8: Preispitivanje od strane rukovodstva (5.6).
- Pitanje 9: Menadžment resursima – opšte uputstvo (6.1).
- Pitanje 10: Osoblje (6.2).
- Pitanje 11: Infrastruktura (6.3).
- Pitanje 12: Radna sredina (6.4).

- Pitanje 13: Informisanje (6.5).
- Pitanje 14: Isporučioc i partnerstvo (6.6).
- Pitanje 15: Prirodni resursi (6.7).
- Pitanje 16: Finansijski resursi (6.8).
- Pitanje 17: Realizacija proizvoda – opšte uputstvo (7.1).
- Pitanje 18: Procesi koji se odnose na zainteresovane strane (7.2).
- Pitanje 19: Projektovanje i razvoj (7.3).
- Pitanje 20: Nabavka (7.4).
- Pitanje 21: Proizvodnja i servisiranje (7.5).
- Pitanje 22: Upravljanje uređajima za mjerenje i praćenje (7.6).
- Pitanje 23: Mjerenja, analize i poboljšavanja – opšte uputstvo (8.1).
- Pitanje 24: Mjerenja i praćenje (8.2).
- Pitanje 25: Upravljanje neusaglašenostima (8.3).
- Pitanje 26: Analiza podataka (8.4).
- Pitanje 27: Poboljšavanja (8.5).

Svako pojedinačno pitanje vezano je za odgovarajuću tačku standarda ISO 9001:2000 i u svojoj strukturi sadrži jedno ili više potpitanja.

3.3.1.4 Dokumentacija rezultata samoocjenjivanja

Postoji mnogo načina da se uobličie pitanja samoocjenjivanja, vrednovanja performansi, indikacije nivoa zrelosti i zapisivanja mogućih akcija poboljšavanja. Jedan od pristupa dat je u tabeli 3.2.

Tačka	Pitanje br.	Aktuelna zapažanja o performansama	Ocjena	Mjera poboljšavanja
5.2	4a)	Naš proces je bolji nego bilo koji drugi proces u svijetu za ovo pitanje	5	Ne zahtijeva se nikakva mjera
5.2	4b)	Nemamo sistem za ovo pitanje	1	Potreba da se strukturira proces, da se ovo obuhvati KO i DO KADA

Tabela 3.2: Primejri zapisivanja rezultata samoocjenjivanja

Samoocjenjivanje se može koristiti fleksibilno, u skladu sa potrebama organizacije. Jedan od pristupa bio bi da se samoocjenjivanje vrši na individualnoj osnovi, na cio sistem menadžmenta kvalitetom ili na njegov dio, a zatim da se pristupa poboljšavanju [10]. Drugi pristup bio bi da međufunkcionalna grupa izvrši samoocjenjivanje cjelokupnog sistema menadžmenta kvalitetom ili jednog njegovog dijla, poslije čega dolazi grupno preispitivanje i analiza i na kraju konsenzus grupe o utvrđivanju prioriteta poboljšavanja i o planu mjera.

3.3.1.5 Veza između potencijalnih koristi od ISO 9001 i samoocjenjivanja

Postoji mnogo različitih načina na koji se može odlučiti koje se mjere mogu preduzeti kao rezultat samoocjenjivanja. Jedan od pristupa je da se razmotre izlazni elementi samoocjenjivanja, zajedno sa potencijalnim ključnim koristima koje se dobijaju od stabilnog sistema menadžmenta kvalitetom. Ovaj pristup omogućava organizaciji da identifikuje i inicira projekte poboljšavanja, koji potencijalno mogu da daju najveće koristi organizaciji, zasnovane na prioritarnim potrebama organizacije. Da bi se olakšala primjena jednog ovakvog pristupa, u nastavku se daju primjeri potencijalnih koristi po pitanjima u tački 3.3.1.3 i u pojedinim tačkama osnovnog teksta ovog međunarodnog standarda. Ovi primjeri mogu se koristiti kao početne pozicije za stvaranje liste koja odgovara organizaciji. Primjeri mogućih koristi su kao što slijedi [10].

Korist 1: Menadžment sistemima i procesima (4.1)

Pružuje sistematičan i vidljiv način za vođenje i funkcionisanje organizacije koji stalno poboljšava performanse.

Korist 2: Dokumentacija (4.2)

Pružuje informacije i dokaze podrške o efektivnosti i efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom.

Korist 3: Odgovornost rukovodstva – opšte uputstvo (5.1)

Osigurava usklađeno i vidljivo djelovanje najvišeg rukovodstva.

Korist 4: Potrebe i očekivanja zainteresovanih strana (5.2)

Osigurava da sistem menadžmenta kvalitetom izbalansirano razmatra potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana, da se dobije efektivan i efikasan sistem.

Korist 5: Politika kvaliteta (5.3)

Osigurava da se potrebe svih zainteresovanih strana razumiju i obezbijedi pravac vođenja cjelokupne organizacije ka vidljivim i očekivanim rezultatima.

Korist 6: Planiranje (5.4)

Prevodi politiku kvaliteta u mjerljive ciljeve i planira da obezbijedi jasnu usredsređenost na važne oblasti u cijeloj organizaciji.

Korist 7: Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje (5.5)

Pružuje cijeloj organizaciji usklađen i sveobuhvatan pristup i razjašnjava uloge, odgovornosti i veze sa svim zainteresovanim stranama.

Korist 8: Preispitivanje od strane rukovodstva (5.6)

Uključuje najviše rukovodstvo u poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom. Ocjenjuje da li su ostvareni planovi i ukazuje na odgovarajuće mjere za poboljšavanje.

Korist 9: Menadžment resursima – opšte uputstvo (6.1)

Obezbeđuje raspoloživost odgovarajućih resursa, tj. osoblje, infrastrukturu, radnu sredinu, informacije, isporučioce i partnere, prirodne resurse i finansijske resurse, tako da se mogu ostvarivati ciljevi organizacije.

Korist 10: Osoblje (6.2)

Obezbeđuje bolje razumijevanje uloga, odgovornosti i ciljeva na svim nivoima organizacije i poboljšava uključivanje radi ostvarivanja ciljeva poboljšavanja performansi. Podstiče priznanja i nagrađivanje.

Koristi 11, 12, 13 i 15 za: infrastrukturu (6.3), radnu sredinu (6.4), informisanje (6.5) i prirodne resurse (6.7)

Obezbeđuje efektivno korišćenje resursa u koje ne spadaju ljudski resursi.

Korist 14: Isporučioc i partnerstvo (6.6)

Podstiče partnerske odnose sa isporučiocima i ostalim organizacijama radi uzajamne koristi.

Korist 16: Finansijski resursi (6.8)

Obezbeđuju bolje razumijevanje odnosa između troškova i koristi. Podstiče poboljšavanje u pravcu efektivnosti i efikasnosti ostvarivanja ciljeva u organizaciji.

Korist 17: Realizacija proizvoda – opšte uputstvo (7.1)

Strukturira operacije u organizaciji za ostvarivanje željenog rezultata.

Korist 18: Procesi koji se odnose na zainteresovane strane (7.2)

Osigurava da se menadžment resursima i aktivnostima obavlja kroz procese. Osigurava da se u cjelokupnoj organizaciji razumiju potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana.

Korist 19: Projektovanje i razvoj (7.3)

Strukturira procese projektovanja i razvoja da se efektivno i efikasno odgovori potrebama i očekivanjima korisnika i ostalih zainteresovanih strana.

Korist 20: Nabavka (7.4)

Osigurava da su isporučioc i u skladu sa politikom i ciljevima kvaliteta organizacije.

Korist 21: Proizvodnja i servisiranje (7.5)

Osigurava postojano zadovoljenje korisnika proizvodnjom proizvoda, pružanjem usluga i obezbeđivanjem podrške funkcijama koje zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika.

Korist 22: Upravljanje uređajima za mjerenje i praćenje (7.6)

Osigurava tačnost podataka za analize.

Korist 23: Mjerenja, analize i poboljšavanja – opšte uputstvo (8.1)

Osigurava efektivna i efikasna mjerenja, prikupljanje podataka i validaciju podataka za poboljšavanje.

Korist 24: Mjerenja i praćenje (8.2)

Obezbeđuje metode mjerenja i praćenja procesa i proizvoda, kojima se upravlja.

Korist 25: Upravljanje neusaglašenostima (8.3)

Obezbeđuje efektivno postupanje sa neusaglašenostima proizvoda i procesa.

Korist 26: Analiza podataka (8.4)

Obezbeđuje donošenje odluka na osnovu činjenica.

Korist 27: Poboljšavanje (8.5)

Povećava efektivnost i efikasnost organizacije.



3.3.2 Poslovna izvrsnost

Poslovna izvrsnost je termin koji se veoma mnogo koristi, često i izvan konteksta njegovog izvornog smisla. Najčešće korišćeni kontekst su stalna poboljšanja i nagrade za poslovnu izvrsnost što se često elaborira i mnogo istražuje. Sa druge strane, u literaturi se rijetko može sresti obrada teme poslovne izvrsnosti u smislu obrade strategije i kako je postići. U tom smislu osnovne karakteristike poslovne izvrsnosti mogu se formulirati na sledeći način:

- uputstva koja pruža dostupna literatura su opšta i daju mnogo prostora za djelovanje,
- planovi aktivnosti su uglavnom predstavljeni u kontekstu TQM-a prvenstveno za timski rad, tretirajući individualne mogućnosti kao neophodne i kompetentne samo djelimično,
- za uspješno uvođenje programa poboljšanja kvaliteta orjentisanih ka izvrsnosti, organizacijama je potrebno veliko znanje i visok stepen organizacione kulture.

Organizacije sa vrhunskim poslovnim rezultatima (organizacije svjetske klase) su one organizacije koje ostvaruju planirane, mjerljive i pozitivne poslovne rezultate zasnovane na filozofiji uvođenja kontinualnih poboljšanja to jest na njihovoj sposobnosti da konstantno uvode promjene [11].

Organizacije svjetske klase se odlikuju sledećim karakteristikama:

- odlučnim rukovodstvom (menadžmentom),
- motivisanim radnicima,
- izuzetno visokim zadovoljstvom kupaca,
- stabilnim ili brzim rastom tržišnog učešća,
- poslovnim rezultatima koji doprinose dobrom rangiranju organizacije na berzi sa aspekta realne vrijednosti za dioničare,
- dobijanjem međunarodno priznate nagrade za poslovnu izvrsnost.

Navedene karakteristike su glavne karakteristike poslovne izvrsnosti i one su od ključnog značaja za poslovni uspjeh svake organizacije.

3.3.2.1 Stalna poboljšanja-put ka poslovnoj izvrsnosti

Mnogobrojna iskustva govore da je uvođenje stalnih (kontinualnih) poboljšanja na osnovu formiranja ambijenta u organizaciji jedini način na koji je moguće ostvarivanje poslovne izvrsnosti na nivou svjetske klase. Isključivo takvim pristupom je moguće stvoriti uslove za integrisanje mehanizama realizacije poslovne politike (usklađivanje između različitih nivoa) i upravljanja procesima (integracije između različitih funkcija).

Pomenuta transformacija mora biti integrisana, transparentna, izvodljiva i poželjna ukoliko se želi da zaista djeluje. Imperativ je imati dobru strategiju i dobru podržavajuću infrastrukturu.

Stalna poboljšanja u organizaciji praktično predstavljaju proces "predviđanja". Zahtjevi kupaca i prioritete organizacije se transformišu u ciljeve timova i pojedinaca. Ciljevi i procesi se definišu na pojedinim organizacionim nivoima i u pojedinim fazama u lancu poslovnih aktivnosti. Ovakav način rada omogućava svim zaposlenim da ocijene svoj lični doprinos prema postavljenim ciljevima i zadacima.

U okviru uobičajene organizacione strukture, koja ima određene prekide između nivoa i funkcija, zajednički cilj obično nije u potpunosti jasan. Neophodno je stvoriti dodatne veze u cilju zajedničkog korišćenje informacija i usaglašavanja prioriteta između različitih funkcija i nivoa u organizaciji.

Organizacija mora da se bolje poveže izgradnjom dodatnih veza i to između:

- nivoa (realizacija poslovne politike),
- funkcija (upravljanje procesima).

Realizacija poslovne politike vrši se prenošenjem i prevođenjem ciljeva na razne nivoe u organizaciji. Tokom upravljanja procesom obavlja se komunikacija i prevođenje zahtjeva kupca kroz međusobne veze u lancu poslovnih aktivnosti. Posmatrana zajedno ova dva faktora zaslužuju osnovu za utvrđivanje oblasti u koju treba usmjeriti aktivnosti poboljšanja.

Stalna poboljšanja poslovanja predstavljaju proces koji se nikada ne završava. Drugim riječima to je struktuirani proces na dugi rok. Svake godine organizacija prolazi kroz šest faza na svom godišnjem putu u cilju uvođenja poslovnih poboljšanja [12]:

- I. Planiranje poboljšanja,
- II. Realizacija poslovne politike,
- III. Projekti poboljšanja,
- IV. Poboljšanja procesa,
- V. Benčmarking i
- VI. Samoocjenjivanje.

3.3.2.2 Faktori poslovnog uspjeha

Kada rukovodioci mogu da vide ogroman uticaj koji male promjene u ključnim odlukama imaju na krajnju rentabilnost i kada svi zaposleni u organizaciji shvate kako mogu da daju lični doprinos povećanju profita, organizacija u svojim rukama ima moćan alat za komunikaciju koji čini mnogo efektivnijim inicijative za poboljšanje poslovanja. Na taj način se povezuje poslovni učinak rukovodstva sa operativnim poslovnim učinkom i osigurava način za integrisanje rada izvršnog direktora, operativnih rukovodilaca i kljigovođa u cilju fokusiranja svih njihovih aktivnosti na važnost upravljanja totalnim kvalitetom [18].

Glanve faktore svih uspješnih TQM inicijativa čine zadovoljstvo kupca, efektivno upravljanje procesima i resursima, kao i adekvatno rukovođenje i motivacija zaposlenih. Od posebnog interesa za analiziranje ostvarivanja uspješnih poslovnih rezultata su:

- uticaj zadovoljstava kupca na cijene i obim poslovnih aktivnosti,
- uticaj upravljanja ljudskim resursima i resursima koji proizvode troškove i gubitke,
- uticaj upravljanja ljudskim resursima i njihovog zadovoljstva na efektivno korišćenje sposobnosti i vještina, te vremena i radnih aktivnosti zaposlenih, kao i troškove u vezi sa njihovun angažovanjem.

Konačno, realizacija inicijativa uvođenja poslovnih poboljšanja pruža ogromne potencijalne finansijske koristi, čak i kada se ostavi mogućnost za grešku u predviđanju poboljšanja.

3.3.2.3 Kontinualna priraštajna poboljšanja

U organizacijama svjetske klase primjenjuju se desetine konkretnih inicijativa za poboljšanje procesa, programa uključivanja zaposlenih i alata kvaliteta u cilju upravljanja različitim aspektima poslovanja. U mnogim slučajevima se takođe koristi niz poslovnih politika i pristupa, aktivnosti, intenziviranja kvaliteta kao i benčmarkinga. Ove elemente, zajedno sa idejama zaposlenih i rukovodstva nužno je integrisati. U tom pravcu se mora ići korak dalje u odnosu na jednostavno prikupljanje svih iskustava stečenih na jednom mjestu. Ovi elementi se moraju organizovati tako da ih zaposleni na svim nivoima u kompaniji mogu lako razumjeti i primijeniti. Zaposleni ne mogu da ostvare željene rezultate koristeći neki alat, ako ne znaju čemu alat služi i gdje se može pronaći [1].

U svakoj organizaciji se moraju ulagati naponi za njenu samoodrživost i poboljšanja, pošto bi se u slučaju održavanja postojećeg stanja dovelo do slabljenja organizacije jer se oko nje sve mijenja.

Model kontinualnih (priraštajnih) poboljšanja se primjenjuje u organizaciji, koja je sposobna da uči na sopstvenim iskustvima i da koristi znanja i iskustva drugih, u traženju odgovora na neprekidne unutrašnje i spoljne promjene. Na slici 3.3 je prikazan Demingov P-D-C-A ciklus za priraštajna poboljšanja.

Važno je da tokom primjene ovog modela u organizaciji postoji stimulatívna klima u kojoj su svi zaposleni organizovano uključeni u ciklus poboljšanja. Pored ovog, treba pronaći mehanizme za uključivanje u poboljšanja, postojećih i potencijalnih kupaca.

Drugi važan faktor poboljšanja je njihov kontinuitet. Da bi se poboljšanja odvijala besprekorno, bitno je da sve faze u P-D-C-A ciklusu budu organizovane besprekorno.

U organizacijama koje nijesu osposobljene za učenje i koje zaostaju po svom tehnološkom nivou, stilu menadžmenta, kvalitetu proizvoda, poslovnosti i kulturi zaposlenih, za razliku od pomenutog pristupa kontinualnih poboljšanja primijenjenog kod japanskog, američkog i evropskog modela izvrsnosti, preporučuje se primjena novog pristupa integralnih poboljšanja koje se sastoji od kombinacije [21]:

- skokovitih poboljšanja ili proboja prema novim performansama,
- primjene učećeg procesa (osposobljavanja za učenje),
- priraštajnih poboljšanja i
- inovativnih skokova.

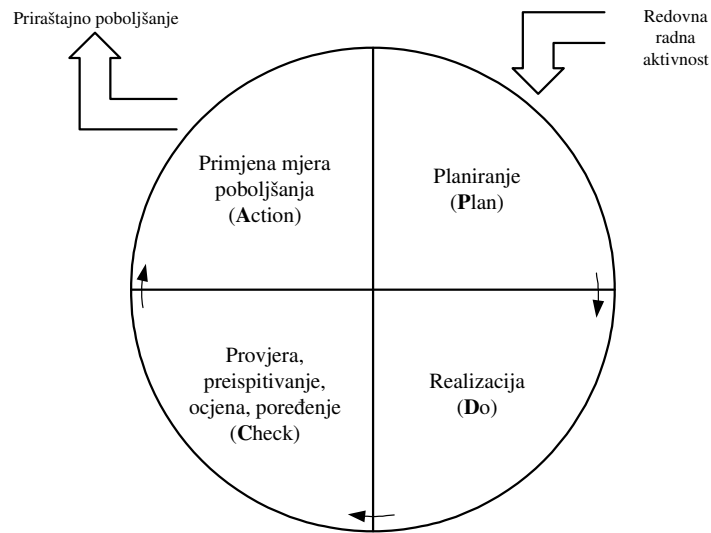
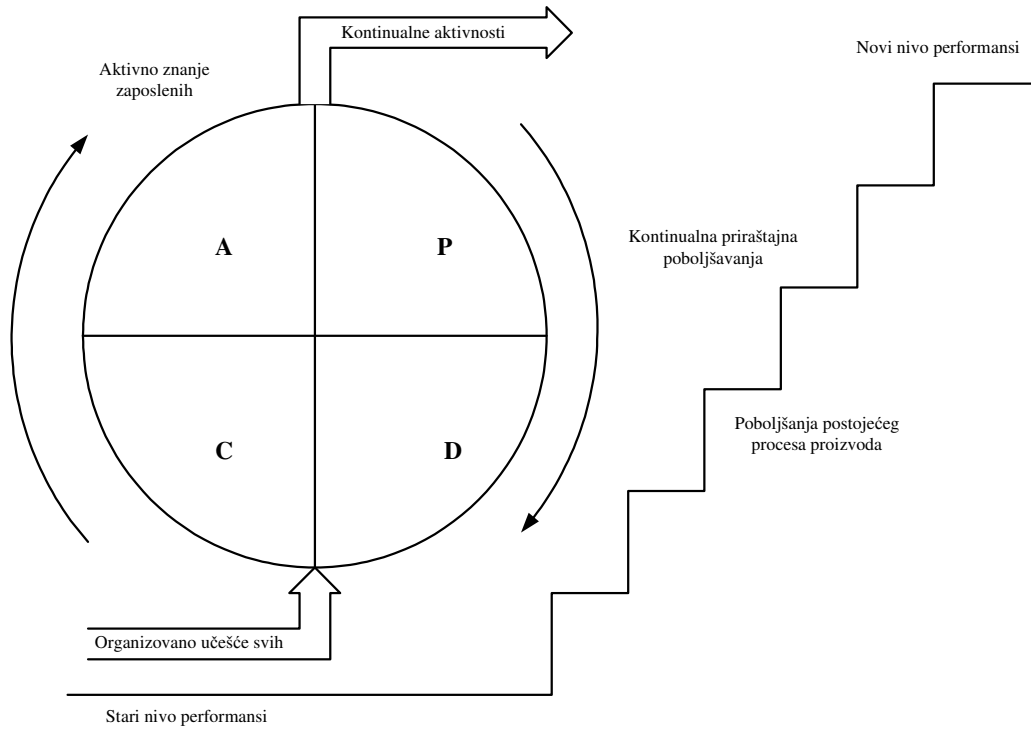
Poboljšanja u organizaciji ne mogu početi sa kontinuiranim poboljšanjima, uz učeće svih zaposlenih dok se organizacija ne osposobi za to. Kada se organizacija nalazi u krizi, problemima, ograničenjima ili kada je u nekom zaostatku za konkurencijom, odnosno kada se predviđa nailazak nekog od navedenih faktora preduzimaju se skokovita poboljšanja ili proboji.

Skokovito poboljšanje predstavlja korijenito poboljšanje performansi organizacije, sa vidnim diskontinuitetom u odnosu na postojeće stanje.



Učenje predstavlja proces sticanja i razumijevanja informacija koje mogu voditi ka poboljšanjima, inovacijama ili promjenama. Primjeri učećih aktivnosti organizacije uključuju benčmarking, interno i eksterno ocjenjivanje ili provjeru kao i analize najbolje prakse u klasi djelatnosti.

Inovacija je praktično pretvaranje ideja u nov proizvod, uslugu, proces, sistem i društvenu interakciju.



Slika 3.3: Faktori i ciklus kontinuiranih priraštajnih poboljšanja P-D-C-A

3.4 Mjerenje ostvarivanja poslovne izvrsnosti

Poslovna izvrsnost predstavlja dinamičan cij čije su koordinate identične koordinatama pojedinih parametara organizacija, koje se mogu ocijeniti kao najbolja svjetska praksa u klasi.

TQM koristi kombinaciju dva osnovna metoda za utvrđivanje ciljeva izvrsnosti i za uspostavljanje procesa kontinualnih poboljšanja i inovacija kojim se ostvaruju ti ciljevi [1]:

- **benčmarkinga** za utvrđivanje performansi konkurencije i najbolje svjetske prakse u klasi (što se može definisati kao ciljevi izvrsnosti organizacije) i za poređenje sa njom, kao najbolji način za podsticanje i ostvarenje sopstvenih napora i rezultata,
- **samoocjenjivanja** za utvrđivanje aktivnosti i rezultata u ostvarivanju stepena izvrsnosti, koji se odnose na model izvrsnosti i područja u kojima se mogu izvršiti poboljšanja i inovacije, kao i za planiranje mjera poboljšanja i inovacija čiji se progres dugoročno posmatra.

Benčmarking predstavlja aktivnost poređenja pojedinačnih procesa ili rezultata sa sličnim u drugim organizacijama. Na taj način se formira baza podataka za određivanje ciljeva, za prioritizaciju akcija poboljšanja i inovacija i za kvantifikaciju potencijala za to. Metod benčmarkinga se koristi za učenje od najbolje prakse u klasi uz drugih organizacija uz adaptaciju njihovih metoda za korišćenje u organizaciji. To se ostvaruje stalnim poređenjem sa procesima konkurencije i kompletnim razumijevanjem rada sopstvenih sistema u organizaciji.

Benčmarking proces obuhvata identifikaciju, razumijevanje i adaptaciju eksterne prakse za primjenu u organizaciji, da bi ona uporedila svoje performanse.

Samoocjenjivanje je pozitivan i konstruktivan način fokusiranja i prioritizacije napora u kontinualnim poboljšanjima i inovacijama i način mjerenja ostvarenja procesa, koji se stalno ponavlja. Metod je orjentisan na trajna rješenja, povećanje konkurentnosti i na dugoročne rezultate.

Samoocjenjivanje je multidimenzijalan metod stalnog sistematičnog preispitivanja u procesu kontinualnih poboljšanja i inovacija:

- šta smo postigli,
- mogućnosti koje imamo za buduća poboljšanja i inovacije,
- veza između onog što činimo i rezultata koje moramo ostvariti.

Model je baziran na konceptu da će organizacija postići najbolje rezultate uključivanjem zaposlenih u organizaciju kontinualnih poboljšanja i inovacija sopstvenih procesa i proizvoda.

Samoocjenjivanje koristi MH model za mjerenje ostvarenja stepena izvrsnosti po svakom od kriterijuma i utvrđivanje područja za poboljšanje i inovacije. Samoocjenjivanje nije novi sistem za provjeru kvaliteta (audit), tako da ne predstavlja ček listu za zadovoljenje zahtjeva bilo kojeg standarda.



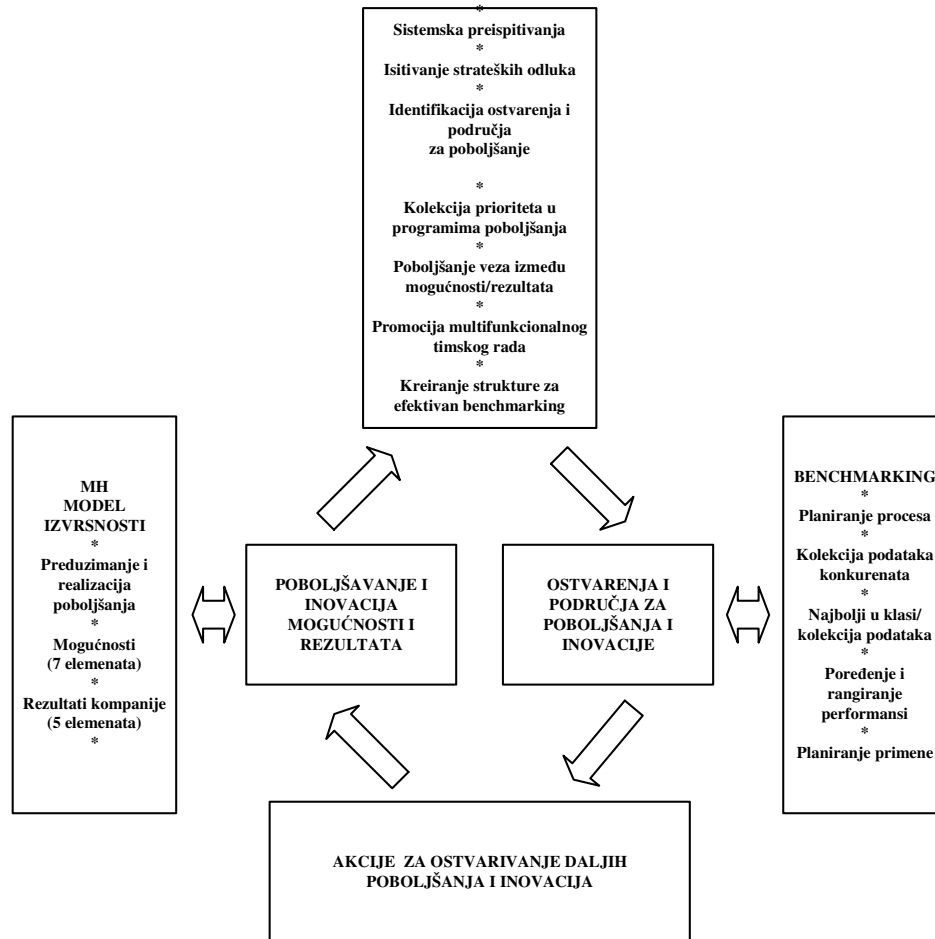
U tabeli 3.3 dato je poređenje između provjere (audita) i samoocjenjivanja. Samoocjenjivanje ne služi za rješavanje pojedinačnih problema koji se javljaju u kvalitetu ili u radu organizacije. Samoocjenjivanje omogućava da se uspostavi koordinacija i veza između sistemskih menadžment napora koji se čine u organizaciji za ostvarivanje izvrsnosti i stepena izvrsnosti primjenom koncepta kontinualnih poboljšanja i inovacija [1].

PROVJERA (Audit)	SAMOOCJENJIVANJE (Self-assessment)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provjera usklađenosti sa standardima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozicioniranje prema utvrđenom random okviru.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencija ka negativnostima-isticanje neusklađenosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikacija dostignuća i područja za poboljšanje i inovacije.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obično se vrši od eksperata “eksterni eksperti” ili specijalaca koji se doživljavaju kao “policijske snage”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obično se vrši samostalno, uz pomoć specijalista.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traganje za greškama, što može biti demotivaciono. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cilj je postizanje poboljšanja i inovacija što može biti motivisano.

Tabela 3.3: Razlika između provjera i samoocjenjivanja

Na slici 3.4 prikazani su procesi samoocjenjivanja i benčmarkinga, koji su povezani u jedinstven ciklus u kome se mjeri stepen ostvarivanja izvrsnosti, porede performanse sa drugim organizacijama i utvrđuje prioritet za kontinualna poboljšanja. Ciklus obuhvata MH model izvrsnosti na čije elemente se odnose navedene aktivnosti samoocjenjivanja i benčmarkinga.





Slika 3.4: Proces mjerenja ostvarivanja i prioritizacije napora za kontinualna poboljšanja i inovacije [1]

Samooocjenjivanje sadrži niz koristi za organizaciju. Ono pomaže da se:

- identifikuju i prepoznaju ostvarenja i područja za poboljšanje i inovacije,
- ocijeni kako ugraditi i proširiti ostvarenja i uspjehe na druga područja,
- preispituje pristup kontinualnim poboljšanjima i inovacijama i identifikuje kako se mogu unaprijediti u cilju povećanja stepena progressa,
- fokusiraju napori i resursi za povećanje uspjeha kako organizacije u cjelini tako i pojedinaca,
- šire najbolje ideje i najbolju praksu unutar organizacije,
- poboljšava klima inovativnosti i kreativnost u organizaciji,
- omogući efektivan benčmarking koji se ostvaruje na osnovu poređenja između performansi organizacije i performansi “svjetske klase” organizacija,
- konstantno mjeri progres organizacije prema poslovnim ciljevima u ostvarivanju poslovne izvrsnosti,
- povezuje što i kako treba da se čini sa onim što treba ostvariti.

4. MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI

Modeli poslovne izvrsnosti, ne predstavljaju ispunjenje zahtjeva kako to zahtijeva standard ISO 9001:2000, nego predstavljaju alat kako za povećanje efektivnosti tako i za povećanje efikasnosti u poslovnim sistemima. Njihovom dosljednom primjenom organizacije kreću u kontinualna unapređenja u poslovnom sistemu i na put poslovne izvrsnosti koji najvećim dijelom i postižu.

Potpunom primjenom zahtjeva standarda serije ISO 9001:2000, rukovodstvo organizacije postiže efektivnost svojeg poslovnog sistema i ostvaruje zadovoljstvo kupaca što znači da rukovodstvo "radi prave stvari". Međutim, pred najvećim rukovodstvom organizacije postavljaju se zahtjevi za dalja unapređenja i poboljšanja dodajući cilj da se "prave stvari rade na pravi način". Rješenje ove konstatacije je u primjeni modela poslovne izvrsnosti, sa kojim se može intenzivno uticati na podsticanju efektivnosti poslovnog sistema.

U svakom modelu poslovne izvrsnosti koriste se dvije osnovne karakteristike kriterijuma i to mogućnosti i rezultati.

Mogućnosti sadrže elemente ili kriterijume koji se odnose na pitanja kako organizacija pristupa svakom od njih.

Rezultati sadrže kriterijume koji se odnose na pitanje šta je organizacija ostvarila i šta ostvaruje.

Modeli poslovne izvrsnosti postojali su u svakom vremenskom periodu, to jeste na svakom stepenu razvitka ljudske civilizacije. Nihovi alati bili su primjereni dostignućima ljudskog znanja i vremena u kome se posmatraju, dajući značajnu prednost čas jednom čas drugom faktoru za ostvarenje poslovnog savršenstva, tj. alatima za ostvarenje kvaliteta proizvoda/usluga u skladu sa zahtjevima njihovih korisnika.

Ideja modela poslovne izvrsnosti u osnovi se zasniva na želji da poslovni sistemi dobiju alat, kojim se može izmjeriti poslovni uspjeh i dati brza dijagnostika za pravce poboljšanja na slabim mjestima u poslovnom sistemu.



4.1. Američki Malcolm Baldigre (MB) model poslovne izvrsnosti

Najpoznatiji američki TQM model za poslovnu izvrsnost je Malkolm Beldridž-ov model (MB).

Malkolm Beldridž-ov model ima značajnu ulogu za ostvarivanje konkurentnosti američkih organizacija tako što:

- doprinosi unapređenju performansi organizacije,
- doprinosi unapređenju dostignutog nivoa kvaliteta komunikacija i informacija u organizaciji i van nje i
- služi kao radni alat za razumijevanje i upravljanje, planiranje obuke i ocjenjivanje dostignutih rezultata u organizaciji.

Ciljevi kriterijuma MB modela:

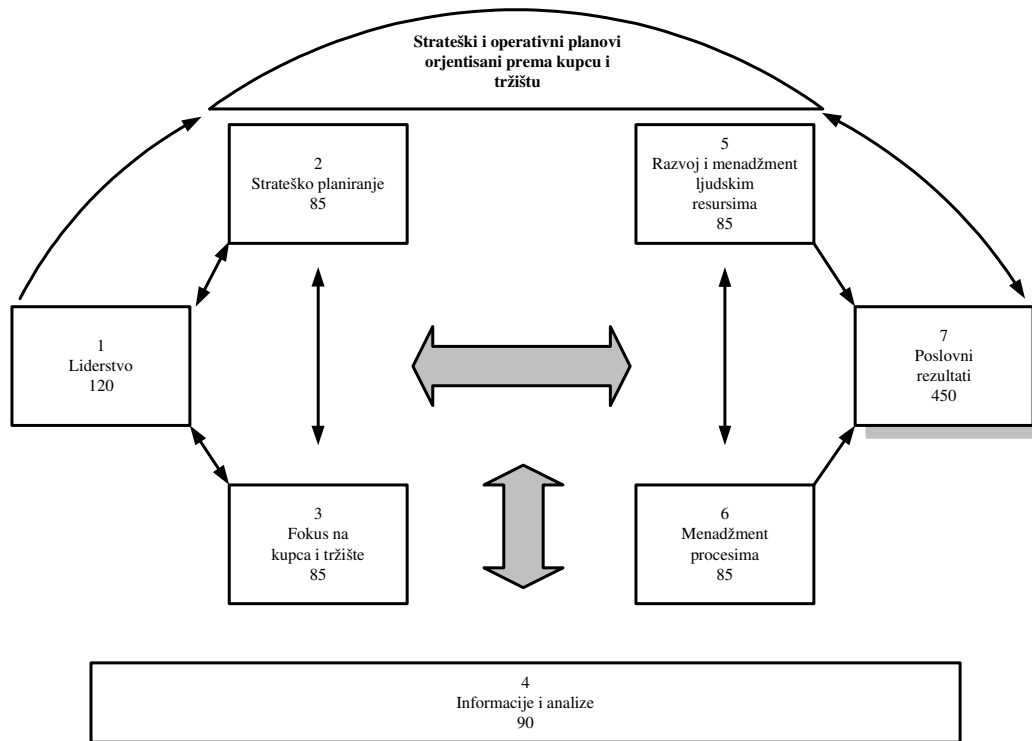
- kupcu se uvijek isporučuje poboljšana vrijednost kao rezultat uspjeha na tržištu,
- poboljšanje cjelokupnih performansi i sposobnosti kompanije.

Kriterijumi izvrsnosti američkog MB modela dati su u tabeli 4.1:

AMERIČKI MB MODEL-KRITERIJUMI IZVRSNOSTI
1. Liderstvo
Kriterijum <i>Liderstvo</i> podrazumijeva: sistem liderstva, vrijednosti, očekivanja i javne odgovornosti kompanije.
2. Strateško planiranje
Kriterijum <i>Strateško planiranje</i> podrazumijeva: eektivnost strateškog i poslovnog planiranja, odnosno razvoj planova sa fokusom na performanse zahtjeva kupca i na performanse operativnih zahtjeva.
3. Fokus na kupca i tržište
Kriterijum <i>Fokus na kupca</i> i tržište podrazumijeva: kako kompanija određuje zahtjeve i očekivanja kupca i tržišta, kako uspostavlja odnose sa kupcima i određuje njihovo zadovoljenje.
4. Informacije i analize
Kriterijum <i>Informacije i analize</i> podrazumijeva: efektivnost kompletiranih informacija i analiza za podršku izvrsnosti i tržišnom uspjehu na osnovu predloga kupaca.
5. Razvoj i upravljanje ljudskim resursima
Kriterijum <i>Razvoj i upravljanje ljudskim resursima</i> podrazumijeva: uspješnost napora da se ostvari pun potencijal radne snage u kreiraju visoke performanse organizacije.
6. Menadžment procesima
Kriterijum <i>Menadžment procesima</i> podrazumijeva: efektivnost sistema i procesa za obezbjeđenje kvaliteta proizvoda i usluga.
7. Poslovni rezultati
Kriterijum <i>Poslovni rezultati</i> podrazumijeva: trendove performansi rezultata i poređenje sa konkurentima u ključnim poslovnim područjima-zadovoljenje kupaca, finansije i tržište, proizvodi i usluge, ljudski resursi, dobavljači, partneri i operativa.

Tabela 4.1: Američki MB model - Opis galvnih kriterijuma

Na slici 4.1 prikazana je osnovna struktura Američkog Malcolm Baldigre (MB) modela izvrsnosti, [20] dok je u tabeli 4.2 prikazana specifična težina po pojedinim kriterijumima.



Slika 4.1: Osnovna struktura Američkog Malcolm Baldigre (MB) modela izvrsnosti

KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA AMERIČKOM MALCOLM BALDIGRE (MB) MODELU IZVRSNOSTI			
1	Liderstvo	120	(12 %)
2	Strateško planiranje	85	(8,5 %)
3	Fokus na kupca i tržište	85	(8,5 %)
4	Informacije i analize	90	(9 %)
5	Fokus na ljudske resurse	85	(8,5 %)
6	Menadžment procesima	85	(8,5 %)
7	Poslovni rezultati	450	(45 %)

Tabela 4.2: Specifična težina kriterijuma prema Američkom modelu izvrsnosti



4.2 Japanski model poslovne izvrsnosti

Japanski model za poslovnu izvrsnost spada u najstarije modele u svijetu. Uprkos toj činjenici ni do danas, nije se došlo do odgovora na pitanje kako je taj model tačno definisan. Menadžment totalnim kvalitetom je strategija japanskog kvaliteta u svim japanskim organizacijama usredsređena na razvoj organizacione kulture i podržavanja procesa promjena od strane svih zaposlenih na bazi kontinualnih unapređenja sistema kvaliteta.

Japansko udruženje naučnika i inženjera (Union of Japanese Scientist and Engineers – JUSE) ustanovilo je 1951 godine Deming-ovu nagradu (DP) za kvalitet u cilju odavanja priznanja organizacijama za dostignutu poslovnu izvrsnost i primjenu koncepta TQM u organizaciji.

Ocjenjivanje po ovom modelu ima za cilj da ispita koliko dobro organizacije ostvaruju poslovne performanse koristeći alate TQM-a, koliko dobro ispunjavaju zahtjeve u kontinuitetu, koliko su visoko ostvareni rezultati razvoja sistema kvaliteta, produktivnosti, sniženja cijena, visokog profita i dr., kroz primjenu statističkih metoda, tehničkih metoda i kružoka kvaliteta.

Sadržaj japanskog modela za poslovnu izvrsnost koncipiran je u 10 glavnih kriterijuma (svaki od pomenutih kriterijuma boduje se od 0 do 100 poena) prikazan je u tabeli 4.3:

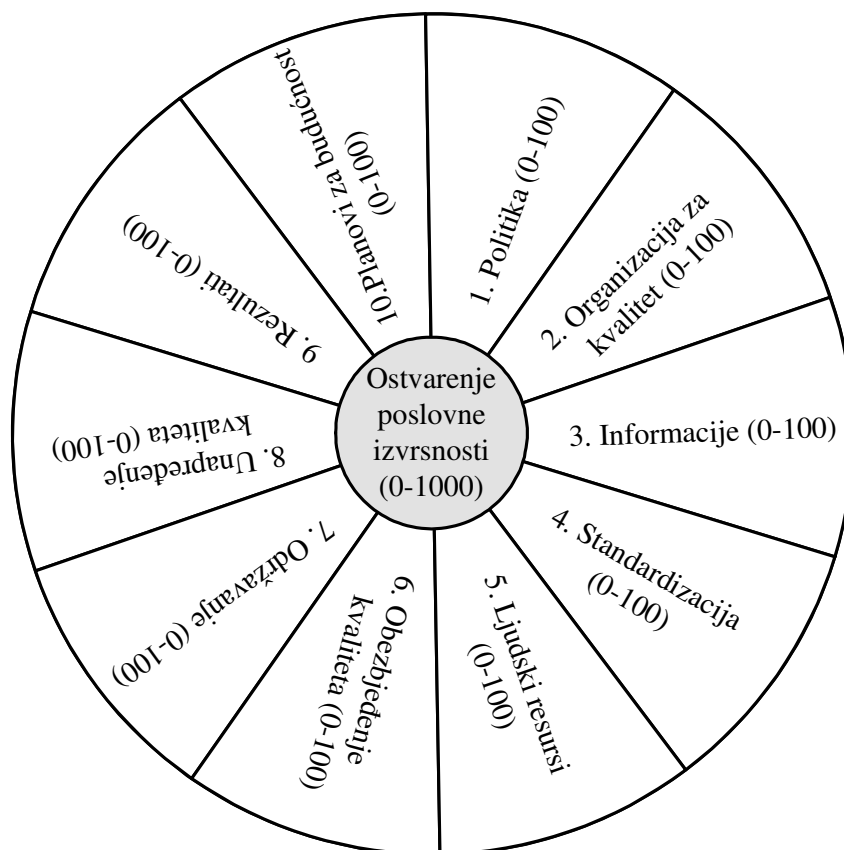
JAPANSKI MODEL - 10 GLAVNIH KRITERIJUMA
1. Politika
Kriterijum <i>Politika</i> podrazumijeva ostvareni nivo politike usmjerene na unapređivanje kvaliteta, politiku upravljanja kvalitetom, sadržaj, ciljeve politike organizacije, mjerenje i preispitivanje ciljeva, metode za utvrđivanje politike organizacije, sprovođenje i razvoj politike, raspoređivanje aktivnosti u okviru politike kvaliteta unutar organizacije, korišćenje statističkih metoda i dr.
2. Organizacija za kvalitet
Kriterijum <i>Organizacija za kvalitet</i> podrazumijeva uključenost svih zaposlenih u proces kontinualnih unapređenja dostignutog nivoa kvaliteta, odgovornost i ovlašćenja, timski rad, kružoke kvaliteta, provjera kvaliteta i dr.
3. Informacije
Kriterijum <i>Informacije</i> podrazumijeva organizacionu infrastrukturu za kvalitet koja predstavlja podršku za praćenje i upravljanje svim aktivnostima u okviru ostvarivanja kvaliteta (interno i eksterno) u okviru organizacije i u okviru tržišta. Podrazumijeva izbor važnih informacija i njihovo širenje u organizaciji, usaglašavanje metoda analize, korišćenje statističkih metoda za obradu, analiza kvaliteta procesa, primjena rezultata analize, predlozi za poboljšanje i dr.
4. Standardizacija
Kriterijum <i>Standardizacija</i> podrazumijeva Standardizaciju sistema kvaliteta, metode utvrđivanja standarda, revizije standarda, sadržaj standarda, korišćenje statističkih metoda i tehnika, primjena standarda i dr.

5. Ljudski resursi
Kriterijum <i>Ljudski resursi</i> podrazumijeva upravljanje i razvoj ljudskih kadrova (obuku, obrazovanje, motivaciju, kružoke kvaliteta i dr).
6. Obezbjeđenje kvaliteta
Kriterijum <i>Obezbjeđenje kvaliteta</i> podrazumijeva sprovođenje aktivnosti obezbjeđenja kvaliteta (QA) u istraživanju i razvoju, projektovanju, proizvodnji, kontroli kvaliteta, održavanju i servisiranju, kao i zaštiti čovjekove okoline u proizvodnji i eksploataciji proizvoda.
7. Održavanje
Kriterijum <i>Održavanje</i> obuhvata aktivnosti održavanja ciklusa unapređivanja kvaliteta na bazi Deming-ovog PDCA ciklusa.
8. Unapređenje kvaliteta
Kriterijum <i>Unapređenje kvaliteta</i> obuhvata aktivnosti unapređenja kvaliteta korišćenjem tehnika inženjerstva kvaliteta, zadovoljstvo kupca, dizajn, poboljšanje, samoocjenjivanje, metode mjerenja, audit kvaliteta i dr.
9. Rezultati
Kriterijum <i>Rezultati</i> podrazumijeva postignute efekte u poboljšanju poslovnih performansi kompanije (troškova, profita, zadovoljenje kupaca, zadovoljenje zaposlenih i dr.).
10. Planovi za budućnost
Kriterijum <i>Planovi za budućnost</i> podrazumijeva planove za unapređenje kvaliteta u organizaciji, zasnovanih na kontinualnim promjenama, dugoročnim istraživanjima razvoja kvaliteta i dr.

Tabela 4.3. Japanski model - Opis glavnih kriterijuma

Na slici 4.2 prikazana je osnovna struktura japanskog modela izvrsnosti, dok je u tabeli 4.4 prikazana specifična težina po pojedinim kriterijumima





Slika 4.2: Osnovna struktura Japanskog DP modela izvrsnosti

KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA JAPANSKOM DEMINGOVOM (DP) MODELU IZVRSNOSTI			
1	Politika	100	(10 %)
2	Organizacija za kvalitet	100	(10 %)
3	Informacije	100	(10 %)
4	Standardizacija	100	(10 %)
5	Ljudski resursi	100	(10 %)
6	Obezbjedenje kvaliteta	100	(10 %)
7	Održavanje	100	(10 %)
8	Unapređenje kvaliteta	100	(10 %)
9	Rezultati	100	(10 %)
10	Planovi za budućnost	100	(10 %)

Tabela 4.4: Specifična težina kriterijuma prema Japanskom modelu izvrsnosti

4.3 Evropski model poslovne izvrsnosti - EFQM

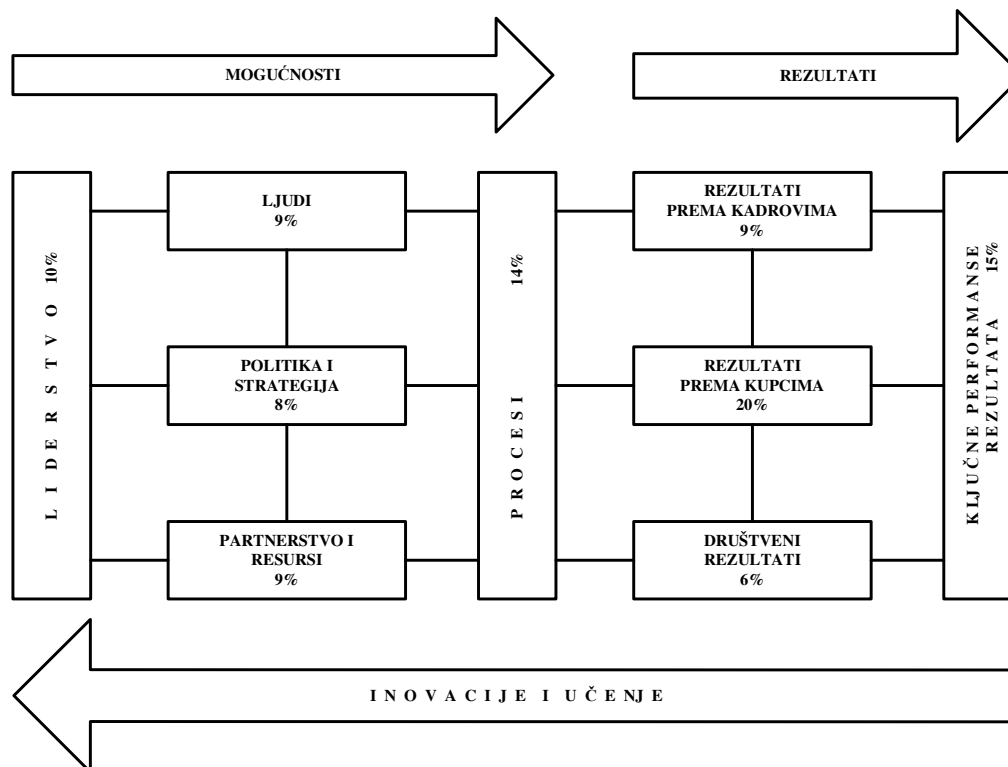
Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocjenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao i da ocjenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje. Hiljade organizacija širom Evrope, danas koriste samoocjenjivanje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

Kriterijumi izvrsnosti evropskog EFQM modela dati su u tabeli 4.5:

EVROPSKI EFQM MODEL-KRITERIJUMI IZVRSNOSTI
1. Liderstvo
Kriterijum <i>Liderstvo</i> podrazumijeva: kako ponašanje i mjere izvršnog menadžment tima i ostalih rukovodilaca inspirišu, podržavaju i promovišu kulturu TQM.
2. Ljudi
Kriterijum <i>Ljudi</i> podrazumijeva: način na koji organizacija postiže pun potencijal svojih zaposlenih.
3. Politika i strategija
Kriterijum <i>Politika i strategija</i> podrazumijeva: način kako organizacija formuliše, razvija i preispituje svoju politiku i strategiju i kako je pretvara u planove i akcije.
4. Partnerstvo i resursi
Kriterijum <i>Partnerstvo i resursi</i> podrazumijeva: način kako organizacija upravlja efektivno i efikasno sa svojim resursima.
5. Procesi
Kriterijum <i>Procesi</i> podrazumijeva: način kako organizacija identifikuje, upravlja i poboljšava procese.
6. Rezultati prema kadrovima
Kriterijum <i>Rezultati prema kadrovima</i> podrazumijeva: šta je organizacija postigla u odnosu na zadovoljenje zaposlenih.
7. Rezultati prema kupcima
Kriterijum <i>Rezultati prema kupcima</i> podrazumijeva: šta je organizacija postigla u odnosu na zadovoljenje eksternih kupaca.
8. Društveni rezultati
Kriterijum <i>Društveni rezultati</i> podrazumijeva: šta je organizacija ostvarila za zadovoljenje potreba i očekivanja lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice-dobrovoljno i izvan zakonskih obaveza. Ovo uključuje poglede kompanije na kvalitet življenja, životnu okolinu i očuvanje globalnih resursa, kao i odnose sa vlastima i tijelima koje regulišu njihovo poslovanje.
9. Ključne performanse rezultata
Kriterijum <i>Ključne performanse rezultata</i> podrazumijeva: šta je organizacija ostvarila u odnosu na planirano poslovanje i za zadovoljenje potreba i očekivanja svih koji imaju finansijski interes u organizaciji.

Tabela 4.5: Evropski EFQM model - Opis glavnih kriterijuma

Na slici 4.3 prikazana je osnovna struktura EFQM modela izvrsnosti, [17] dok je u tabeli 4.6 prikazana specifična težina po pojedinim kriterijumima.



Slika 4.3: Osnovna struktura Evropskog-EFQM modela 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 4.6: Specifična težina kriterijuma prema EFQM modelu izvrsnosti



4.4 FQCE model izvrsnosti

4.4.1 Osnovni postulati izvrsnosti i FQCE model

Osnovni postulati izvrsnosti FQCE modela su primjenljivi na sve organizacije (bez obzira na sektor i veličinu), ako se pravilno razumiju postulati na koje on počiva [11]. Osnovni postulati FQCE modela dati su u tabeli 4.7.

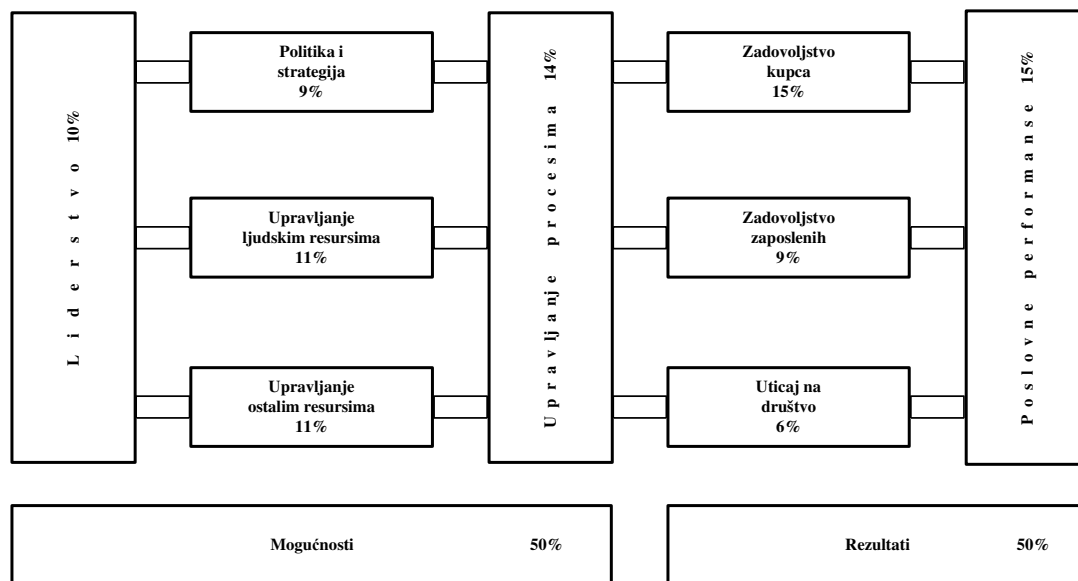
OSNOVNI POSTULATI FQCE MODELA
I. Orijentacija na rezultate
<p>U brzim promjenama u okruženju, kakav je današnji svijet, izvrsne organizacije su pokretljive, prilagodljive i sposobne da promptno odgovore na zahtjeve i očekivanja stejkholdera. Izvrsne organizacije mjere i predviđaju očekivanja stejkholdera, prate njihova iskustva i opažanja, prate i preispituju sopstvene performanse. Skupljaju informacije od aktuelnih i budućih stejkholdera. Ove informacije se koriste za preispitivanje njihovih politika, strategija, ciljeva, mjera, kao i kratkoročnih, srednjoročnih i drugih planova.</p>
II. Usmjerenost na kupca
<p>Izvrsna organizacija poznaje i dobro razumije svoje kupce. Njih doživljavaju kao konačne arbitre po pitanju kvaliteta proizvoda ili usluge. Takvim organizacijama je sasvim jasno da lojalnost, zadržavanje kupca, kao i povećanje udjela na tržištu se najlakše ostvaruje koncentrisanjem na potrebe i očekivanja sadašnjih i budućih kupaca. Organizacije prate aktivnosti konkurencije i sagledavaju njihovu komparativnu prednost, predviđaju koje će biti buduće potrebe i očekivanja kupaca, te djeluju tako da ih zadovolje i kad je moguće da ih prevaziđu. One grade i održavaju izvrsne veze sa svojim klijentima, odgovaraju brzo i efektivno kada iskustva i opažanja kupaca pokazuju da stvari ne stoje kako treba.</p>
III. Liderstvo i dosljednost
<p>Izvrsne organizacije imaju lidere koji postavljaju jasne smjernice u svojim organizacijama. U tom djelovanju lideri ujedinjuju i motivišu ostale lidere da podstiču njihove potčinjene, uspostavljaju vrijednosti, moralne norme i kulturu ponašanja, odnosno jednu takvu strukturu u organizacijama koja ih čini prepoznatljivim i privlačnim za stejkholdere. Lideri na ovim nivoima u organizacijama neprekidno vuku i inspirišu druge u pravcu izvrsnosti. Oni vode primjerom, prepoznavanjem svojih stejkholdera i radeći sa njima u zajedničkoj akciji unapređenja. U uslovima poremećaja, takve organizacije demonstriraju dosljednost i postojanost koje stvaraju povjerenje i privrženost njihovih stejkholdera. Istovremeno, pokazuju sposobnost da se prilagode i da ustanove nove pravce djelovanja organizacije u uslovima brzih poremećaja i konstantnih promjena u okruženju zajedno sa svim zaposlenim.</p>
IV. Menadžment procesima i činjenicama
<p>Izvrsna organizacija ima efikasan sistem menadžmenta koji je stvoren tako da ispunjava potrebe i očekivanja svih stejkholdera. Sistemska primjena politika, strategija, ciljeva i planova u organizaciji je omogućena i obezbijedena kroz jedan jasan i integrisan skup procesa.</p>

<p>Ovi procesi se svakodnevno primjenjuju i unapređuju. Odluke se zasnivaju na činjeničnim informacijama koje se odnose na trenutne i projektovane performanse organizacija, sposobnosti sistema i procesa, potrebe, očekivanja i iskustva stejkholdera kao i performanse drugih organizacija. Rizici se identifikuju i njime se efektivno upravlja. Organizacijom se upravlja na visoko-profesionalan način tako da se ispune, odnosno prevaziđu sva eksterna očekivanja. Odgovarajuće preventivne mjere se identifikuju i primjenjuju stvarajući i održavajući visok nivo povjerenja stejkholdera.</p>
<p>V. Razvoj i uključenost ljudskih resursa</p>
<p>Izvršne organizacije prepoznaju i razumiju neophodnu kompetentnost, za sadašnjost i budućnost kako bi ostvarile politike, strategije, ciljeve i planove organizacije. One primaju nove i obrazuju postojeće zaposlene tako da ostvare potrebnu kompetentnost i u tome ih aktivno i istrajno podržavaju. Lično usavršavanje se promovira i podržava što omogućuje da svako ostvari svoj puni radni kapacitet. One pripremaju zaposlene da se prilagode promjenama koje se od njih traže, bilo u smislu novog zadatka ili ličnih kapaciteta. Izvršne organizacije prepoznaju rastući značaj intelektualnog kapitala zaposlenih, te njegovog korišćenja u korist organizacije. One uvažavaju i nagrađuju svoje zaposlene na način da se jača njihova privrženost, odnosno ohrabruje lojalnost organizaciji. One posebno potenciraju aktivno uključenje zaposlenih u dijeljenje zajedničkih vrijednosti, njegovanju povjerenja i odgovornosti.</p>
<p>VI. Kontinualno učenje, inovacije i unapređenja</p>
<p>Izvršne organizacije neprekidno uče, bilo kroz svoje sopstvene aktivnosti ili aktivnosti drugih. One učestvuju u internom i eksternom benčmarkingu, prepoznaju i distribuiraju znanje svojih zaposlenih unutar organizacije tako da se ostvari najveći efekat učenja u organizaciji. U organizaciji treba da postoji otvorenost prema idejama stejkholdera. Zaposleni se ohrabruju da posmatraju preko granica današnjih mogućnosti, ali isto tako da čuvaju intelektualnu svojinu.</p>
<p>VII. Razvoj partnerstva</p>
<p>Izvršne organizacije prepoznaju da u današnjem sve zahtjevnijem svijetu u kome su promjene neprekidne uspjeh može da zavisi od mjere u kojoj je partnerstvo razvijeno. One dakle, traže i razvijaju partnerstvo sa drugim organizacijama. Takvo partnerstvo im omogućava da prinose veće vrijednosti svojim stejkholderima. Ova partnerstva mogu biti sa klijentima, društvom, dobavljačima i čak sa konkurentima, ali da su zasnovana na jasno identifikovanim koristima za obje strane. Partneri rade zajedno da bi ostvarili zajedničke ciljeve dajući podršku jedni drugima u struci, resursima i znanju, odnosno da izgrađuju jedan održivi odnos zasnovan na povjerenju, međusobnom uvažavanju i otvorenosti.</p>
<p>VIII. Odgovornost prema društvu</p>
<p>Izvršna organizacija prihvata jedan visoko etički pristup da se kroz transparentnost i polaganje računa stejkholderima za njen rad organizacija pokaže kao odgovorna. Ona uzima u obzir i aktivno promovira odgovornost prema društvu i ekološku održivost u sadašnjem i budućem vremenu. Kroz otvorenost za aktivno uključenje stejkholdera izvršne organizacije ispunjavaju i prevazilaze očekivanja na lokalnom i kada je moguće na globalnom planu. One su svjesne uticaja organizacije na sadašnju i buduću društvenu zajednicu, te vode računa da se neželjeni efekti smanje na najmanju moguću mjeru.</p>

Tabela 4.7: Osnovni postulati FQCE modela izvrsnosti

4.4.2 FQCE model poslovne izvrsnosti

Osnovna struktura FQCE modela izvrsnosti [12] data je na slici 4.4, a u tabeli 4.8 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.



Slika 4.4: Osnovna struktura FQCE modela izvrsnosti

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	Uticaj na društvo	6 %
9	Poslovne performanse	15 %

Tabela 4.8: Specifična težina kriterijuma prema FQCE modelu izvrsnosti

U tabeli 4.9 sistematizovani su kriterijumi i podkriterijumi FQCE modela izvrsnosti, sa predviđenim (maksimalnim) brojem bodova za svaki kriterijum i podkriterijum.



Broj	KRITERIJUM	POTKRITERIJUM	Bodovi
1.	LIDERSTVO	Prednost menadžmentu kvalitetom	20
		Prihvatanje i shvatanje individualnog i kolektivnog značaja	20
		Podrška opredijeljenosti za TQM	30
		Saradnja sa dobavljačima i isporučiocima	20
		Javna podrška menadžmentu kvalitetom	10
2.	POLITIKE I STRATEGIJE	Vrijednosti i vizije zasnovane na total. kvalitetu	15
		Bitne informacije za defin. politika i strategija	15
		Politike i strategije-osnova poslovn. planiranja	30
		Veza politike i strategija	10
		Periodično preisp. i poboljš. politika i strategija	20
3.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	Permanentno poboljšavanje	40
		Razvoj sposobnosti i mogućnosti	30
		Prihvatanje kulture kvaliteta	40
4.	UPRAVLJANJE OSTALIM RESURSIMA	Finansijski resursi	40
		Informacioni sistem	30
		Materijalni resursi	10
		Primijenjene tehnologije	30
5.	UPRAVLJANJE PROCESIMA	Identifikacija ključnih procesa	40
		Praćenje parametara ključnih procesa i uspostavljanje ciljeva poboljšanja	60
		Stimulisanje kreativnosti i inovativnosti u poboljšanju procesa	20
		Procjenjivanje ostvarivanja dobiti od izmjena u procesima	20
6.	ZADOVOLJSTVO KUPCA	Poznavanje tržišta	50
		Odnosi sa kupcima	50
		Mjerenje zadovoljstva kupca	50
7.	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Poznavanje zadovoljstva zaposlenih	60
		Mjerenje zadovoljstva zaposlenih	30
8.	UTICAJ NA DRUŠTVO	Društvena odgovornost	20
		Podrška razvoju društva	20
		Ocjenjivanje efikasnosti sopstvenih akcija	20
9.	POSLOVNI REZULTATI	Finansijski pokazatelji	100
		Drugi pokazatelji	50

Tabela 4.9: Pregled kriterijuma i podkriterijuma FQCE modela izvrsnosti

Kao osnovni postulati izvrsnosti predstavljaju osnovu na kojoj je nastao FQCE model izvrsnosti, to postoji veći broj direktnih i indirektnih veza između kriterijuma FQCE modela i osnovnih postulata. Veze su prikazane u matrici 4.1.

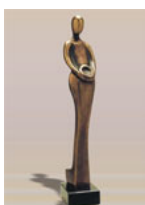
FQCE-Krيرهujumi:									
Postulati:	1. Liderstvo	2. Politike i strategije	3. Upravljanje ljudskim resursima	4. Upravljanje ostalim resursima	5. Upravljanje procesima	6. Zadovoljstvo kupaca	7. Zadovoljstvo zaposlenih	8. Uticaj na društvo	9. Poslovni rezultati
Orijentacija na rezultate		x	x		x	x	x	x	x
Usmjerenost na kupca	x				x	x			
Liderstvo i dosljednost	x	x					x		
Menadžment procesima i činjen.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Razvoj i uključ. ljudskih resursa	x	x	x				x		
Kontinual. učenje, inovac. i unap.	x	x	x	x	x				
Razvoj partnerstva	x	x		x	x				x
Odgovornost prema društvu	x	x	x	x	x			x	

Matrica 4.1: Veze između osnovnih postulata izvrsnosti i FQCE modela izvrsnosti

4.4.3 Mjerenje poslovne izvrsnosti

Polazni uslov za trasiranje puta nekog preduzeća ili organizacije ka poslovnoj izvrsnosti jeste utvrđivanje aktuelnog stanja u firmi prema matrici poslovne izvrsnosti. U tom smislu, otvara se pitanje mjerenja nivoa poslovne izvrsnosti. Na početku pohoda ka poslovnoj izvrsnosti, njeno mjerenje ima manje-više dijagnostički karakter. Kasnije, kada sam “alat” ima mogućnost da vrši preciznija mjerenja, izmjerena poslovna izvrsnost postaje važnija za utvrđivanje relativnih napredovanja.

U cilju opšteg prepoznavanja ostvarenog nivoa na putu ka poslovnoj izvrsnosti, FQCE model otvara mogućnost za svaki poslovni sistem-organizaciju da izvrši prepoznavanje sopstvenog nivoa poslovne izvrsnosti, te da na jedan kontrolisan način izvrši unapređenja u tom smislu [13].



4.5 TQM-VM model izvrsnosti

4.5.1 Polazni okvir za razvoj TQM VM modela

Osnovne paradigme TQM VM modela [14] date su u tabeli 4.10:

OSNOVNE PARADIGME TQM VM MODELA
<p>1. Kvalitet proizvoda vođen zahtjevima i očekivanjima kupca</p> <p>Kupci jedini ocjenjuju kvalitet proizvoda, pa zbog toga organizacija mora da bude okrenuta njima i zadovoljenju njihovih zahtjeva. Zato je potrebno da organizacija ima sistemski pristup u prevođenju zahtjeva kupca (QFD metod) u kvalitetan proizvod. Pored toga organizacija mora da nastoji, da njeni proizvodi budu različiti (kvalitetniji) od konkurencije (benčmarking pristup). Zbog toga, kvalitet vođen zahtjevima kupca je strateški koncept organizacije, jer je usmjeren na pridobijanje kupaca i širenju tržišta, čije povećanje dovodi do rasta i daljeg razvoja organizacije.</p>
<p>2. Liderstvo menadžera i menadžmenta</p> <p>Lider treba da usmjeri organizaciju i orjentiše je ka kupcu, da kreira jasne i vidljive vrijednosti i da ima visoka očekivanja. Lideri treba da projektuju strategiju, sisteme i definišu metode za postizanje poslovne izvrsnosti, razvoj znanja i unapređenje sposobnosti, organizacije i zaposlenih. On treba da podržava i ohrabruje, učenje, obrazovanje, inovacije i kreativnost svih zaposlenih. Na ovaj način se jačaju vrijednosti, gradi liderstvo i inicijativa u organizaciji, čime se doprinosi razvoju kulture TQM-a u njoj. Menadžment ove procese podstiče, usmjerava i valorizuje.</p>
<p>3. Motivacija zaposlenih i njihovo zadovoljstvo</p> <p>Uspjeh organizacije u najvišoj mjeri zavisi od znanja, umijeća i motivacije zaposlenih. Radni rezultati pojedinaca, zavise od njihove sposobnosti da generišu i primijene nova znanja. Zato organizacija mora da razvija sistem kontinuiranog obučavanja i obrazovanja svojih zaposlenih, što joj omogućava da se izdvoji, prije svega u ovoj oblasti, od konkurencije. Iskorišćavanje punog potencijala zaposlenih se ostvaruje i kroz dodjeljivanje ovlašćenja i odgovornosti, čime se unapređuju i međuljudski odnosi. Zadovoljstvo zaposlenih i njihov lični razvoj, su ključni činioci poslovnog uspjeha organizacije. Takođe je neophodno razviti sistem za mjerenje zadovoljstva zaposlenih.</p>
<p>4. Menadžment na osnovu činjenica</p> <p>Savremeno poslovanje se razvija na praćenju, mjerenju, analizi i upravljanju performansama poslovanja. Poslovni informacioni sistem je baza za uspostavljanje modela menadžmenta na bazi činjenica. Koje parametere performansi treba mjeriti, definiše se poslovnom strategijom organizacije. Oni (parametri) treba da pruže podatke i informacije o ključnim procesima, njihovim rezultatima kao i poslovnim performansama. Analiza daje sliku stanja, na osnovu koje se mogu donositi odluke na svim nivoima u organizaciji.</p>
<p>5. Razvoj i unapređenje partnerskih odnosa</p> <p>Razvijanje partnerskih odnosa (spoljašnjih/unutrašnjih), treba da bude orjentisano postizanju planiranih ciljeva organizacije. Unutrašnje partnerstvo predstavlja odnose zaposlenih i menadžmenta, a spoljašnje, predstavlja odnose organizacije sa kupcima, isporučiocima i drugim poslovnim partnerima. Razvijeni TQM VM model posebnu pažnju posvećuje ovim odnosima koji treba da budu usmjereni ka stvaranju strateškog partnerstva-alijansi.</p>

<p>6. Kontinualno unapređenje, inovacije i učenje</p> <p>Postizanje visokih poslovnih performansi, zahtijeva kontinualna unapređenja na bazi znanja i inovacija proizvodno/poslovnih procesa, koji se prije svega odnose na kvalitet proizvoda organizacije. Kroz ove procese, treba da se dobijaju nove (dodatne) vrijednosti za kupca, za istu ili približnu cijenu, razvijanje novih poslovnih mogućnosti, smanjenje škarta/grešaka i ostalih troškova. Takođe se smanjuje vrijeme odziva na zahtjeve kupca, kao i ciklusno (proizvodno) vrijeme, povećava produktivnost i efektivnost u korišćenju svih resursa, što u krajnjem ishodu dovodi do visokih poslovnih performansi. Model PDCA ciklusa kontinualnih unapređenja je najpogodniji za primjenu u ovoj oblasti</p>
<p>7. Kvalitet projektovanja i projektovanje za kvalitet</p> <p>Intuicija, imaginacija i efektivno korišćenje znanja, su osnovna svojstva inženjera projektanta, koji radi visoko kreativan posao. U kontekstu TQM-a, projektovanje za kvalitet predstavlja prevenciju za kvalitet, čime se zahtjevi za kvalitet ugrađuju u razne faze životnog vijeka proizvoda (FQD model, Taguchi metod). Na ovaj način se dobijaju procesi i proizvodi otporni na greške (škart), koji imaju visoku funkcionalnost, ispunjavaju ekološke zahtjeve i imaju visok kvalitet. Ovi procesi se danas izvode uz primjenu različitih tehnika i alata na različitim softversko-hardverskim platformama kao što su: CE, aksiomatsko projektovanje, projektovanje za kvalitet, QFD i Taguchi metod, TRIZ metod, itd.</p>
<p>8. Javna odgovornost organiz. i njena okrenutost ka postizanju poslovne izvrsnosti</p> <p>Organizacija uz pomoć ovog modela, mora svoju izvrsnost da gradi na moralnim i etičkim principima, koji će uvažavati i poštovati sve zakone i norme zemlje gdje ona posluje. Lideri (menadžeri) organizacije, moraju da razvijaju i poštuju njenu odgovornost prema društvu. Osnovna svrha svake organizacije je da se postignu dobre poslovne performace uz istovremenu zaštitu interesa: kupca, zaposlenih, vlasnika, isporučilaca i društvene zajednice. Zbog ovoga jedan od osnovnih kriterijuma, preko koga se provjerava uspješnost ovog modela u praksi je njegova okrenutost postizanju poslovne izvrsnosti, iskazane preko poslovnih rezultata i performansi.</p>
<p>9. Pogled u budućnost</p> <p>Model je jako orjentisan budućnosti organizacije, kroz prihvatanje i realizaciju strategije, koja je relativna za sve interesne grupe. Posebno važan segment ove orijentacije je liderstvo na globalnom tržištu, što znači predviđanje i upravljanje promjenama. Osnovne oblasti promjena su:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ očekivanja kupaca,▪ nove poslovne mogućnosti,▪ tehnološki razvoj,▪ novi kupci,▪ nova tržišta,▪ očekivanja društva,▪ razvoj konkurencije.

Tabela 4.10: Osnovne paradigme TQM VM modela izvrsnosti



4.5.2 Definicija i okvir TQM VM modela

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” [14].

Dakle ključne riječi ove definicije su: liderstvo top menadžmenta, poslovna izvrsnost i svjetska klasa kvaliteta, što znači da su to istovremeno i tri osnovne karakteristike ovog modela u primjeni.

Liderstvo top menadžmenta, je kreator i realizator svih strateških aktivnosti, koje organizacije vode ka poslovnoj izvrsnosti. Njega čine menadžeri lideri, koji prema novoj teoriji menadžmenta imaju karakteristike kako je dato u tabeli 4.11.

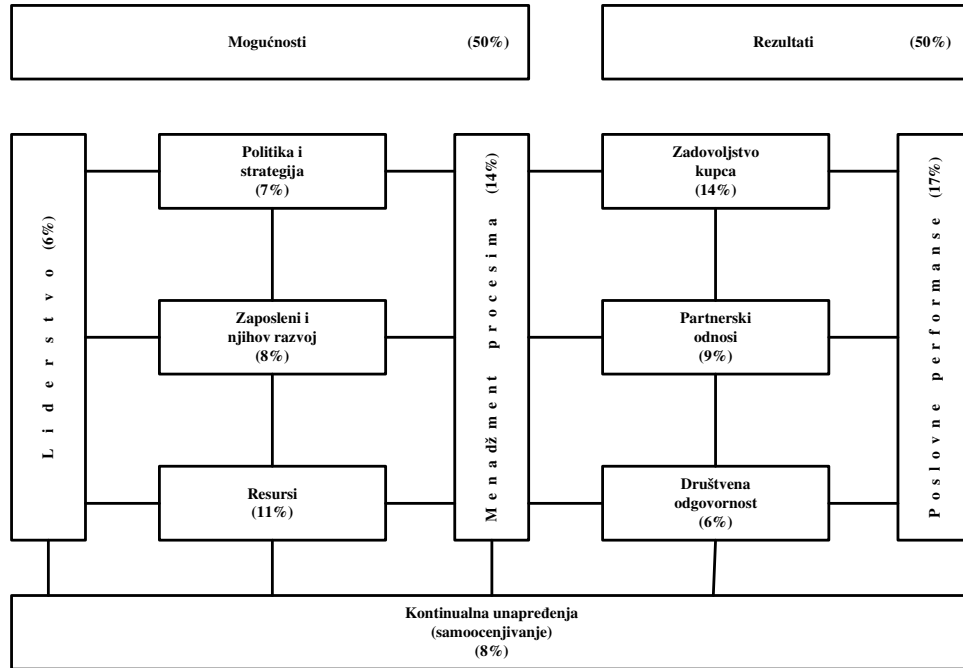
MENADŽER RUKOVODILAC	MENADŽER LIDER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravlja (sistemom, organizacijom, cjelinama, ljudima). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvodi novine, podstiče i motiviše zaposlene.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Održava postojeće stanje - status kvo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada i unapređenje elemenata poslovanja.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oslanja se na kontrolu (potčinjenih). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiriše povjerenje (potčinjenih).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ima kratkoročno gledište. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ima dugoročnu perspektivu.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidi i koncentriše se na trenutni rezultat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kroz trenutni rezultat orjentiše se ka budućnosti.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predstavlja kopiju (ima uzor u nadređenom ili starijem). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teži originalnosti i unosi novine.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predstavlja klasičnog-dobrog rukovodioca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predstavlja jakog individualca i radi uporno.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncentriše se na sisteme i strukturu (organizacionu). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncentriše se na ljude.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pita saradnike/potčinjene: kako i kada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pita saradnike/potčinjene: šta i zašto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imitira (idola, prethodnika). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stvara i originalan je.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prihvata status kvo (ne mijenja). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odbacuje status kvo-teži pozitivnim promjenama.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radi stvari kako treba (klasično). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radi pravu stvar (prvi put najbolje i svaki sledeći put kao prvi put).

Tabela 4.11: Karakteristike menadžera

Iz ove analize se može doći i do komparativnih karakteristika za liderstvo top menadžmenta, koje je isto kao i za menadžer - lider.

4.5.3 TQM VM model za poslovnu izvrsnost

Na osnovu prethodnih analiza, razvijenih TQM modela u svijetu, struktura TQM VM modela [16] projektovana je sa 10 (deset) kriterijuma (Slika 4.5). TQM VM model ima dvije osnovne cjeline i to mogućnosti sa 6 (šest) kriterijuma i rezultata koji ima 4 (četiri) kriterijuma. Njihova specifična težina prikazana je u tabeli 4.12 i data je kao promjenjiva veličina koja se može mijenjati prema zahtjevima korisnika.



Slika 4.5: Osnovna struktura TQM VM modela 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 4.12: Specifična težina kriterijuma prema TQM VM modelu izvrsnosti

Mogućnosti u koje ulaze kriterijumi 1,2,3,4,5 i polovina kriterijuma 9 čine 50%, a **Rezultati** takođe čine 50% vrednosti ukupnih koeficijenata i obuhvataju kriterijume 6,7,8,10 i polovinu kriterijuma 9.

TQM VM model se prostire prema sledećoj strukturi: glavni kriterijum-podkriterijum-zahtjev-pitanje. Na ovaj način se uspostavlja direktna veza na liniji TQM zahtjev-element poslovne izvrsnosti, čime je omogućeno: projektovanje, razvoj i samoocjenjivanje prema ovom modelu.

U tabeli 4.13 dat je sumarni pregled kriterijuma TQM VM modela [14].

GLAVNI KRITERIJUM	POTKRITERIJUM		Broj zahtjeva	Broj pitanja
1. LIDERSTVO	1.1	Razvoj i prihvatanje kulture TQM-a	6	21
	1.2	Odnosi sa kupcima, isporučiocima, vlasnicima i društvom	9	23
	1.3	Odnosi sa zaposlenima i partnerima i njihova motivacija (prepoznavanje uloženi napora zaposlenih/partnera)	2	9
	1.4	Unapređenje na bazi inovacija	4	14
2. POLITIKA I STRATEGIJA	2.1	Zasnovanost na relevantnim informacijama	10	15
	2.2	Proces razvoja i unapređenja politike i strategije	7	17
	2.3	Uključenje u stvarne aktivnosti organizacije	6	10
	2.4	Pregled i dopuna politike i strategije	2	10
3. ZAPOSLENI	3.1	Razvoj menadžment sistema zaposlenima	6	14
	3.2	Pomoć zaposlenima u razvoju njihovih sposobnosti i stručnosti	8	22
	3.3	Uključivanje zaposlenih u planiranje i projektovanje posl. performansi kompanije	3	10
	3.4	Uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja	4	14
	3.5	Interno informisanje	4	10
	3.6	Socijalna zaštita zaposlenih	4	10
	3.7	Zadovoljstvo zaposlenih	3	14
4. RESURSI	4.1	Ključna tehnologija (tehnologije i intelektualni kapital)	4	11
	4.2	Mašine, oprema i uređaji	4	10
	4.3	Informacioni resursi	5	40
	4.4	Menadžment sistema kvaliteta	4	32
	4.5	Finansijski resursi	5	10
5. MENADŽMENT PROCESIMA	5.1	Identifikacija ključnih procesa	3	9
	5.2	Upravljanje procesima	5	10
	5.3	Preispitivanje procesa	4	10
	5.4	Unapređenje procesa	4	12
	5.5	Ocjena unapređenja procesa	5	10
6. ZADOVOLJSTVO KUPCA	6.1	Zapažanja kupaca o organizaciji	22	28
	6.2	Orjentacija na kupca	19	24
7. PARTNERSKI ODNOSI	7.1	Razvoj unutrašnjih partnerskih odosa	9	14
	7.2	Razvoj spoljašnjih partnerskih odnosa	6	18
8. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	8.1	Odnosi organizacija-društvo i obrnuto	5	14
	8.2	Unapređivanje odnosa organizacije sa društvom	3	8
9. KONTINUALNA UNAPREDJENJA	9.1	Primjena i ocjena sistema unapređenja	3	10
10. POSLOVNE PERFORMANSE	10.1	Opšti pokazatelji poslovanja-specifični za organ.	3	24
	10.2	Finansijski pokazatelji organizacije	4	18
	10.3	Aktivnosti organizacije na unapređenju finansijskih pokazatelja	6	12
UKUPNO: 10			201	527

Tabela 4.13: Pregled kriterijuma TQM VM modela izvrsnosti

4.6 TQM MH model izvrsnosti

4.6.1 Osnovne vrijednosti modela TQM

TQM vrijednosti sadrže osnovne ciljeve i kulturu organizacije [21]. Osnovni elementi koncepta TQM-a su:

- 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.

- a) **TQM se zasniva na liderstvu i participaciji** u kojoj su nosioci vrijednosti organizacione kulture svi menadžeri, svi nivoi, svi zaposleni, kontinuirano cijelo vrijeme. Njegova prava vrijednost je stroga posvećenost kupcima. Liderstvo nije menadžment. Premisa menadžmenta je **raditi stvari ispravno** a liderstva **raditi prave stvari i raditi stvari bolje**. Menadžment održava operativnu efikasnost, kreira stabilnost i održava određeno stanje u organizaciji. Liderstvo je orjentisano prema strategiji: obnovi procesa, promjenama i razvoju za budućnost. Dobro lidestvo je ključ za podsticanje najboljeg u ljudima i u stvaranju klime za kreativno mišljenje i inovacije.
- b) **Osnova TQM koncepta predstavlja orijentaciju na korisnike i postizanje balansa** u zadovoljstvu svih grupa zainteresovanih strana-korisnika rezultata kompanije (stejkholdera), čija očekivanja stalno rastu, a u koje spadaju: kupci, akcionari, zaposleni, partneri i društvo.
- c) **TQM dinamički koncept kontinualnih poboljšanja** generisanjem internih promjena kao odgovora na brze eksterne promjene. Organizacija ne može da opstaje održavanjem **status-kvo** situacije. Pošto se sve oko nje mijenja održavanje **statusa-kvo** situacije znači slabljenje organizacije. Razvoj, rast i promjene mogu biti komplementarni faktori ukoliko se unutar organizacije uspotavi dinamičan proces internih promjena, koji daje odgovore na spoljne promjene. To znači kontinualno i konzistentno, preventivno, inovativno i proaktivno angažovanje za poboljšavanje vizije, misije, strategije i prakse organizacije. Krajnji cilj je ostvarivanje izvrsnosti koja se temelji na **izvanrednoj praksi i rezultatima** (EFQM-Termini). Termin **izvanredan** znači: biti superioran u odnosu na druge u istoj grupi, kategoriji ili branši.
- d) **Nova struktura organizacije** se zasniva na procesnom i sistemskom pristupu orjentisanom prema svim korisnicima organizacije. Vidljive i nevidljive potrebe korisnika moraju biti posmatrane strateški i sistemski kao izvor ideja na osnovu kojih se za njih kreiraju rezultati superiornih vrijednosti. Reinženjering poslovnih procesa se javlja kao dinamičan novi alat industrijske inovacije uz korišćenje informatičkih tehnologija. Gradi se efektivna veza strateškog menadžmenta, međufunkcionalne organizacije, reinženjeringa poslovnih procesa i procesa kontinualnih poboljšanja.

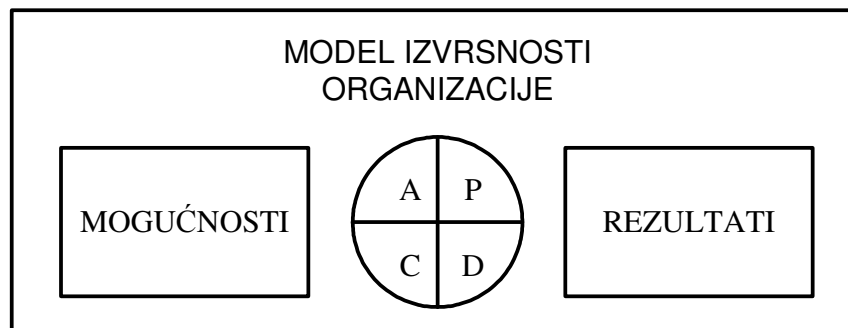
- e) **Interno i eksterno partnerstvo i kooperacija** mora se graditi u cilju boljeg ostvarivanja ciljeva organizacije. Partnerstvo se ostvaruje kroz kooperaciju različitih sposobnosti unutar službi organizacije, kao i prema kupcima, isporučiocima i vlasnicima. Partnerstvo zahtijeva povjerenje i odgovarajuću integraciju u generisanju poboljšanja i razvoju novih vrijednosti.
- f) **Društvena odgovornost** koja uključuje i prevazilazi zahtjeve zakona i propisa. Ova odgovornost se bazira na etici i moralu organizacije, odgovornosti za bezbjednost proizvoda, zdravlju i bezbjednosti zaposlenih, štednji neobnovljivih prirodnih resursa i čuvanju životne sredine.

4.6.2 TQM MH model izvrsnosti

Pošto ne postoji međunarodni standard za TQM, u praksi se definišu modeli izvrsnosti koji se zasnivaju na konceptu TQM. U svijetu postoje različita tumačenja koncepta TQM ali se uglavnom oko njegove strukture svi slažu. TQM struktura predstavlja menadžment sistem koji se sastoji od vrijednosti, metodologije i alata [1].

Osnovni model izvrsnosti je kreativan okvir sa kriterijumima koji koriste metod benčmarkinga-poređenje sa drugim i najboljima u klasi i učenju od njih u kreiranju puta ka višim nivoima izvrsnosti.

Model izvrsnosti (Slika 4.6) sadrži kriterijume MOGUĆNOSTI i REZULTATA po kojima se cijeni do kojeg nivoa izvrsnosti je stigla organizacija, i KAKO (mogućnosti) i ŠTA (rezultati) treba da radi da taj nivo poveća.



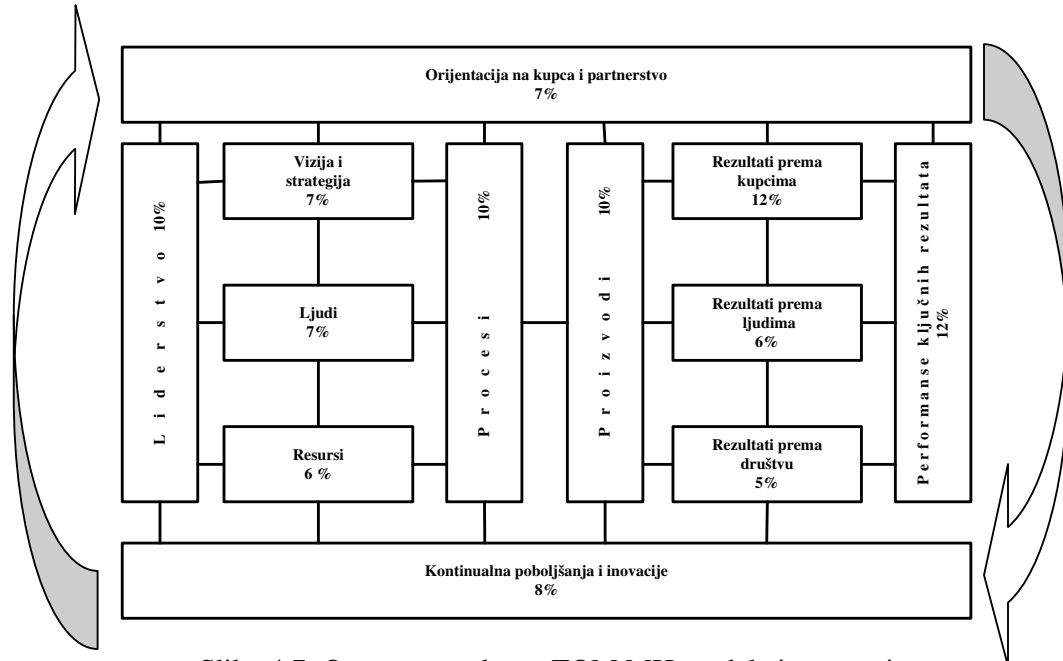
Slika 4.6: Osnovni oblik modela izvrsnosti

Kriterijumi modela izvrsnosti predstavljaju operacionalizaciju i kvantifikaciju vrijednosti koncepta TQM-a. Oni se zasnivaju na kulturnim, tehnološkim, organizacionim i društveno ekonomskim osobenostima određene zemlje, njenih organizacija i njenih ljudi. Na slici 4.7 prikazana je osnovna struktura TQM MH modela izvrsnosti [1] a u tabeli 4.14 specifična težina kriterijuma prema TQM MH modelu.

Uporedo sa tranzicijom tradicionalnog koncepta TQC u koncept TQM, intenzivno se radi na dizajniranju jednostavnijih metodologija baziranih na tom konceptu. Pojava standarda ISO 9000 i modela izvrsnosti dovela je do masovne primjene ovog koncepta koji menadžeri obično vide kao novu tržišnu barijeru, a manje kao superioran metod za radvoj organizacije.

Sertifikacija različitih menadžment sistema (standarda/sistema): **kvaliteta** (QMS) prema ISO 9001, **životne sredine** (EMS) prema ISO 14001, **zdravlja i bezbjednosti** (OHSAS) prema ISO 18001, **socijalne odgovornosti organizacije** (CSRMS) prema SA 8000, **bezbjednosti hrane** prema HACCP ISO 22001 i drugih, postaje prioritet za dugoročan održivi razvoj savremene organizacije.

Primjena koncepta totalnog kvaliteta omogućuje stvaranje jedinstvene metodološke osnove za ovu integraciju, kako za kreatora navedenih standarda, tako i za menadžment organizacije.



Slika 4.7: Osnovna struktura TQM MH modela izvrsnosti

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 4.14: Specifična težina kriterijuma prema TQM HM modelu izvrsnosti

4.6.3 Kriterijumi MH modela za ocjenu izvrsnosti

MH TQM model ne propisuje šta treba, a šta ne treba činiti da se ostvare ciljevi izvrsnosti organizacije. Umjesto toga, svaki od dvanaest elemenata (kriterija) predstavlja uputstvo koje se može koristiti kod izbora aktivnosti (šta radimo i kako to dobro radimo) i kako se ostvaruje progres u ostvarivanju izvrsnosti.

Svaki kriterijum sadrži niz podkriterijuma koji služe za ocjenu stepena ostvarenja izvrsnosti. Kriterijumi se mogu koristiti kod samoocjenjivanja, tako da sama organizacija ocijeni gdje se nalazi u odnosu na definisanu izvrsnost. Ovi kriterijumi se istovremeno mogu koristiti i kod ocjene organizacija za nacionalnu nagradu za kvalitet. U tabelama 4.15 - 4.26 dati su opisi kriterijuma i podkriterijuma TQM-MH omodela [1].

<u>Kriterijum 1: LIDERSTVO</u>	
Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati kako lideri ostvaruju ulogu ličnog primjera i uzornog modela širenja kulture izvrsnosti u sledeća područja:	
1	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.
2	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.
3	Stimulisanje i ohrabrivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.
4	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.
5	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.
6	Obezbjedenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.
7	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).
8	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovišu izvrsnost.
9	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.
10	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.

Tabela 4.15: Kriterijum 1-Liderstvo

<u>Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO</u>	
Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	
1	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.
2	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.
3	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).
4	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.
5	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.
6	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.
7	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.
8	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.

Tabela 4.16: Kriterijum 2-Orijentacija na kupce i partnerstvo

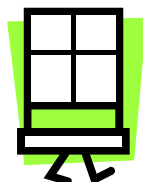


<u>Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA</u>	
<p>Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.</p>	
<u>Podkriterijumi</u>	
<p>Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:</p>	
1	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranju vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.
2	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.
3	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.
4	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikator internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).
5	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.
6	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve niveoe kompanije.
7	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije.
8	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.
9	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.
10	Obezbjeđenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.

Tabela 4.17: Kriterijum 3-Vizija i strategija

<u>Kriterijum 4: LJUDI</u>	
Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati kako organizacija plaira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledećim područjima :	
1	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.
2	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.
3	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.
4	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.
5	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.
6	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.
7	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.
8	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.
9	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.
10	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.

Tabela 4.18: Kriterijum 4-Ljudi



<u>Kriterijum 5: RESURSI</u>	
Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati kako organizacija plaira i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	
1	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.
2	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.
3	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.
4	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 i ISO 18001).
5	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potreština, redukcija i recirklaža otpada.
6	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.
7	Efektiva i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.
8	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu “starih” tehnologija.
9	Obezbjedenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbjeđenje i unapređenje IT.
10	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.

Tabela 4.19: Kriterijum 5-Resursi



<u>Kriterijum 6: PROCESI</u>	
Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	
1	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.
2	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.
3	Podjela procesa na ključne procese, podprocesse i procese za podršku.
4	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9001, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.
5	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćanje procesnih vremena, skraćanje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).
6	Primjena novih tehnologija i novih procesnih rješenja.
7	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.
8	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benčmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.
9	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.
10	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.

Tabela 4.20: Kriterijum 6-Procesi



<u>Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE</u>	
<p>Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proboji, priraštanja, poboljšanja i inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišćenje TQM alata.</p>	
<u>Podkriterijumi</u>	
<p>Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:</p>	
1	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.
2	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosijeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benčmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.
3	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.
4	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proboja prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).
5	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (procesa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...
6	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...
7	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.
8	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.
9	Primjena TQM alata.
10	Utvrđivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.

Tabela 4.21: Kriterijum 7-Kontinualna poboljšanja i inovacije



<p><u>Kriterijum 8 PROIZVODI</u></p> <p>Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.</p>	
<p><u>Podkriterijumi</u></p> <p>Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi.</p> <p>Moraju se prezentovati sledeće informacije:</p>	
<p>8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda</p> <p>Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:</p>	
1	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.
2	Korišćenje podataka konkurencije-benčmarking za razvoj novih proizvoda.
3	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mlađim od 1,3,5 godina.
4	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.
5	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.
<p>8-b) Mjerenje performansi proizvoda</p> <p>Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:</p>	
1	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).
2	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.
3	Potvrde vrednovanja svjetske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca).
4	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).
5	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.

Tabela 4.22: Kriterijum 8-Proizvodi

<u>Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA</u>	
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.	
<u>Podkriterijumi</u>	
Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja eksternih kupaca, kao i trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi.	
Treba prezentovati informacije koje se odnose na mjerenja u odnosu na kupce.	
9-a) Mjerenje mišljenja kupca	
Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:	
1	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje).
2	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).
3	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).
4	Prodaja i posleprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).
5	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda).
9-b) Mjerenje performansi	
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:	
1	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).
2	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva).
3	Zadovoljenje kupca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).
4	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).
5	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupca za inovacije proizvoda).

Tabela 4.23: Kriterijum 9-Rezultati prema kupcima

<p><u>Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA</u></p> <p>Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.</p>		
<p><u>Podkriterijumi</u></p> <p>Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja njenih ljudi, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi.</p> <p>Treba prezentovati informacije o mjerenjima koja se odnose na zadovoljenje ljudi.</p>		
<p>10-a) Mjerenje mišljenja ljudi</p> <p>Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju :</p>		
<p>1. Motivaciju koja obuhvata:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvoj, karijera, ▪ komunikacije, ▪ ovlašćenja, ▪ jednake prilike, ▪ uključivanje, ▪ liderstvo, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prilike za učenje, ▪ priznanja, ▪ kolekciju ciljeva i procjena, ▪ viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju organizacije, ▪ obuku i razvoj. 	
<p>2. Zadovoljenje zaposlenih sa:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ administracijom organizacije, ▪ uslovima zapošljavanja, ▪ kapacitetima (oprema) i usluge, ▪ zdravstvenim i bezbjedonosnim usl., ▪ sigurnošću na poslu, ▪ poštovanje ljudskih prava zaposl., 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ platama i pogodnostima, ▪ međusobnim odnosima, ▪ menadžmentom promjena, ▪ politikom zaštite okoline, ▪ položajem organizacije u društvu, ▪ radnim uslovima. 	
<p>10-b) Mjerenje performansi</p> <p>Područja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja novih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:</p>		
1. Ostvarenja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetitivnost, ▪ produktivnost, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uspješan nivo obuke i razvoja prema isp. ciljeva.
2. Motivacija i uključivanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uključivanja u timove, ▪ poboljšanja, ▪ sugestije, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nivo obuke i razvoja, ▪ mjerljiva korist od timskog rada.
3. Zadovoljenje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izostanci i bolovanja, ▪ nivo nesreća, ▪ trend zapošljavanja, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ štrajkovi i žalbe, ▪ korišćenje povlastica, ▪ kapaciteti za rekreaciju.
4. Usluge predviđene za ljude u organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tačnost administracije, ▪ efektivnost komunikacija, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brzina odgov. na pitanja, ▪ ocjena obuke.

Tabela 4.24: Kriterijum 10-Rezultati prema ljudima

<p><u>Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU</u></p> <p>Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.</p>	
<p><u>Podkriterijumi</u></p> <p>Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja društva te trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi.</p> <p>Treba prezentovati informacije o mjerenjima rezultata prema društvu.</p>	
<p>11-a) Mjerenje mišljenja</p> <p>Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izvještaji, javni skupovi, javne predstave, vladini projekti itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:</p>	
<p>1. Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovorni član društva:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ da ispunjava zakonske obaveze, ▪ da dostavlja relevantne informacije zajednici, ▪ da radi u uslovima jednakim za sve (isključeni monopol i protekcioniz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da utiče na lokalnu i nac. ekonomiju, ▪ da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti, ▪ da ispunjava etičke i moralne norme.
<p>2. Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednici gdje djeluje:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uključivanje u programe obrazovanja i obuke, ▪ podrška medicinskim socijalnim mjerama, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu, ▪ volonterski rad.
<p>3. Aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rizike po zdravlje i nesreće, ▪ buku i neugodne mirise, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opasnost po bezbjednost, ▪ zagađenja i emisije otrov. materijala.
<p>4. Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ izbor vrste transporta, ▪ uticaj na ekologiju, ▪ smanjenje i eliminacija otpada, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zamjena sirovina i drugih ulaza, ▪ korišćenje energije, gasa, vode, struje, novih i recikliranih materijala.
<p>11-b) Mjerenje performansi</p> <p>Područja uključuju interna mjerenja, koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:</p>	
<p>1. Održavanje promjena u domenu zaposlenosti.</p>	
<p>2. Reportaže u medijima.</p>	
<p>3. Saradnja sa ovlaštenim tijelima čija je djelatnost (na primjer) - sertifikacija, uvoz,...</p>	
<p>4. Primljenje društvene pohvale i nagrade.</p>	

Tabela 4.25: Kriterijum 11-Rezultati prema društvu

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA	
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.	
Podkriterijumi	
Predstaviti performanse ključnih rezultata organizacije koje pokazuju, trendove, ciljeve, i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama najboljim u svjetskoj klasi. Zavisno od vrste i ciljeva organizacije neka od mjerenja performansi ključnih izlaznih rezultata mogu se primijeniti na performanse ključnih indikatora i obrnuto:	
12-a) Performanse ključnih izlaznih rezultata	
Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti :	
1. Finansijske izlazne rezultate koji sadrže:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ukupan prihod i strukturu prihoda, ▪ prosječne plate zaposlenih, ▪ dividende i vrijednost akcija, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neto profit, ▪ troškovi kvaliteta, ▪ ispunjenje planir. budžeta-ulaganja.
2. Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tržišni udio, ▪ vrijeme izlaska na tržište, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lojalnost kupca, ▪ stope rasta.
12-b) Performanse ključnih rezultata	
Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:	
1. Proces	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ procesne performanse, ▪ inovativnost procesa, ▪ vremenske cikluse, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilnost procesa, ▪ stopa neusaglašenosti, ▪ vremena plaćanja, ▪ produktivnost.
2. Eksterne resurse uključujući partnere	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ performanse isporučilaca, ▪ broj i vrednost novih partnera, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ broj i vrijednost inovacija (partneri), ▪ zajednička poboljšanja sa partnerima, ▪ priznanje od partnerski doprinosa.
3. Finansije	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ cash flow, ▪ prinos na capital, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otplaćeni dio opreme i stope kredita.
4. Budžet opremu i materijal	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stopu otkaza, ▪ ulaganja u opremu, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ troškovi održavanja, ▪ korišćenje potrošnih materijala i energije, ▪ ulaganje u razvoj, kadrovi, kvalitet.
5. Tehnologiju	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovativna stopa i vrednost intelektualne svojine, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ patenti i prihod od prodatih licence.
6. Informacije i znanje	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ raspoloživost, integrisanost, relevantnost minimalna vremena, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ širenje i korišćenje znanja, vrednosnog intelektualnog kapitala.

Tabela 4.26: Kriterijum 12-Performanse ključnih rezultata

5. SAMOOCJENJIVANJE

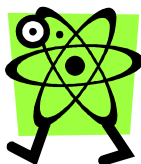
5.1 Uporedni pregled TQM modela izvrsnosti

5.1.1 Tabelarni prikazi modela izvrsnosti i Radar dijagrami

Kao podloge za odlučivanje koji od modela poslovne izvrsnosti odabrati za primjenu (korišćenje) u sertifikovanom poslovnom sistemu “Luka Bar”AD koristimo Tabelarne prikaze (Tabela 5.1) i Radar dijagrame (Slika 5.1).

Tabele prikazuju broj kriterijuma i njihovo težinsko učešće u modelima izvrsnosti dok Radar dijagram pored ukupne ocjene za organizaciju prikazuje i ocjenu za svaki kriterijum pojedinačno.

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 %
UKUPNO:		100 %



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	Uticaj na društvo	6 %
9	Poslovne performanse	15 %
UKUPNO:		100 %

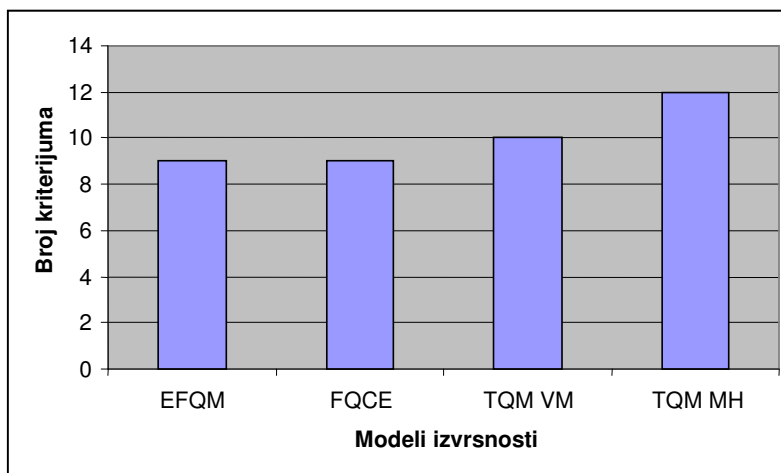


KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA TQM VM MODELU		
1	Liderstvo	6 %
2	Politika i strategija	7 %
3	Zaposleni i njihov razvoj	8 %
4	Resursi	11 %
5	Menadžment procesima	14 %
6	Zadovoljstvo kupca	14 %
7	Partnerski odnosi	9 %
8	Društvena odgovornost	6 %
9	Kontinualna unapređenja i samoocjenjivanje	9 %
10	Poslovne performanse	17 %
UKUPNO:		100 %

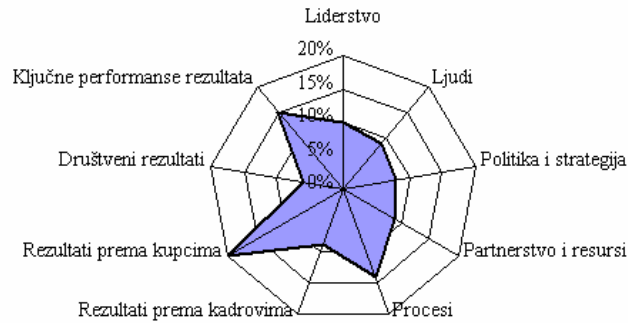
KRITERIJUMI-SPECIFIČNA TEŽINA PREMA TQM MH MODELU		
1	Liderstvo	10 %
2	Orjentacija na kupca i partnerstvo	7 %
3	Vizija i strategija	7 %
4	Ljudi	7 %
5	Resursi	6 %
6	Procesi	10 %
7	Kontinualna unapređenja i inovacije	8 %
8	Proizvodi	10 %
9	Rezultati prema kupcima	12 %
10	Rezultati prema ljudima	6 %
11	Rezultati prema društvu	5 %
12	Performanse ključnih rezultata	12 %
UKUPNO:		100 %

Tabela 5.1: Tabelarni prikaz za analizirana četiri TQM modela izvrsnosti

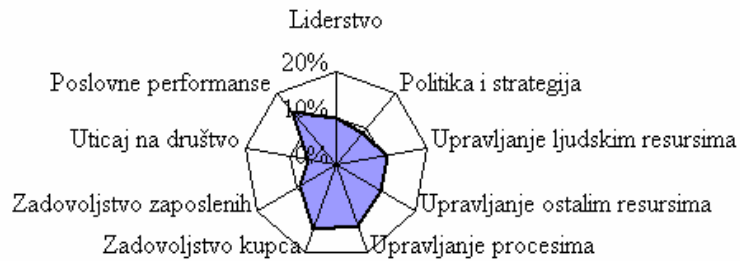
Grafički prikaz analiziranih modela izvrsnosti u odnosu na broj kriterijuma dat je na grafikonu 5.1.



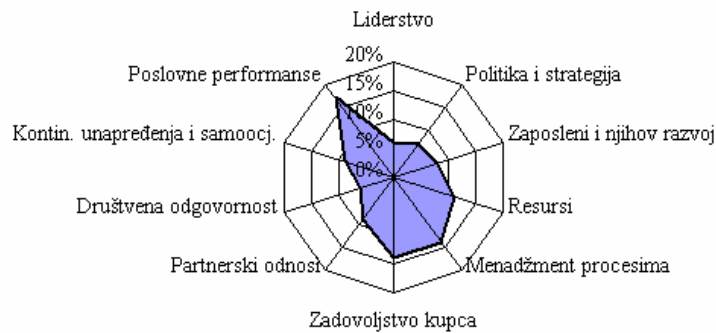
Grafikon 5.1: Grafički prikaz Modela izvrsnosti u odnosu na broj kriterijuma



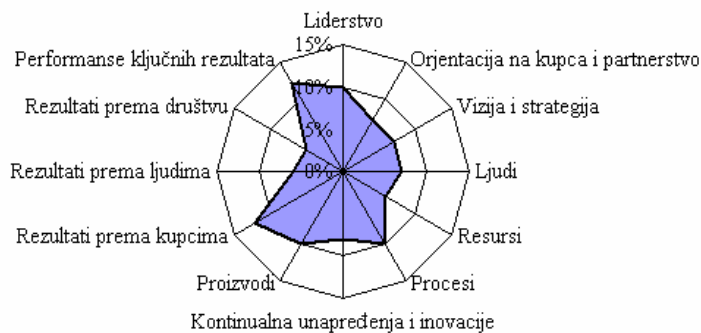
EFQM Model



FQCE Model



TOM VM Model



TQM MH Model

Slika 5.1: Dijagrami - RADAR

5.1.2 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-benčmarking,
- 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.

Poslovni sistem "Luka Bar" AD želi da se uporedi na skali izvrsnosti sa svojom konkurencijom i sa najboljima u svjetskoj praksi, po pojedinim kriterijumima i kao organizacija u cjelini. U tom smislu, bilo da se akcenat stavlja na proces, dio organizacije ili organizaciju u cjelini, obzirom na broj glavnih kriterijuma (12) poslovnog sistema "Luka Bar" AD najviše odgovara MH model izvrsnosti.

Veći broj glavnih kriterijuma omogućava segmentarno samoocjenjivanje, pojedinačni benčmarking i takmičarski duh u postizanju unapređenja između organizacionih cjelina (poslovnih funkcija), što samim tim garantuje i bolji ukupni rezultat.

Polaznu tačku u primjeni MH modela izvrsnosti predstavlja menadžment sistem organizacije usklađen sa zahtjevima standarda ISO 9001:2000, čiji su izlazni rezultati sertifikacija QMS-a, odnosno zadovoljenje zahtjeva, potreba i očekivanja svojih korisnika usluga. Ostali zainteresovani subjekti, u našem ambijentu najpotpunije su obuhvaćeni MH modelom poslovne izvrsnosti.

MH model ne propisuje šta treba, a šta ne treba činiti da se ostvare ciljevi izvrsnosti organizacije. Umjesto toga, svaki od dvanaest kriterijuma predstavlja uputstvo koje se može koristiti kod izbora aktivnosti (šta radimo i kako to dobro radimo) i kako se ostvaruje progres u ostvarivanju izvrsnosti.

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.

5.2. Izbor modela samoocjenjivanja

Uporedna analiza modela izvrsnosti uputila nas je da se odlučimo za primjenu MH modela samoocjenjivanja u sertifikovanom poslovnom sistemu “Luka Bar” AD iz sledećih razloga:

- model je otvoren i fleksibilan,
- model je lako razumljiv,
- model je širok i inovativan,
- kriterijumi su 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,
- težinski koeficijenti su dobro izbalansirani i prihvatljivi,
- model pruža dobre mogućnosti da zemlje u razvoju i tranziciji unaprijede svoje poslovanje (performance) po vrhunskim svjetskim kriterijumima, uz napomenu da je autor MH modela, svesrdno ustupio svoj automatizovan model samoocjenjivanja izvrsnosti za potrebe “Luka Bar” AD i ovog rada.

5.3 Kriterijumi MH modela za ocjenu izvrsnosti

Svaki kriterijum sadrži niz podkriterijuma (Prilog 1) koji služe za ocjenu stepena ostvarenja izvrsnosti. Kriterijumi se mogu koristiti kod samoocjenjivanja, tako da sama organizacija ocijeni gdje se nalazi u odnosu na definisanu izvrsnost. Ovi kriterijumi se istovremeno mogu koristiti i kod ocjene organizacija za nacionalnu nagradu za kvalitet.

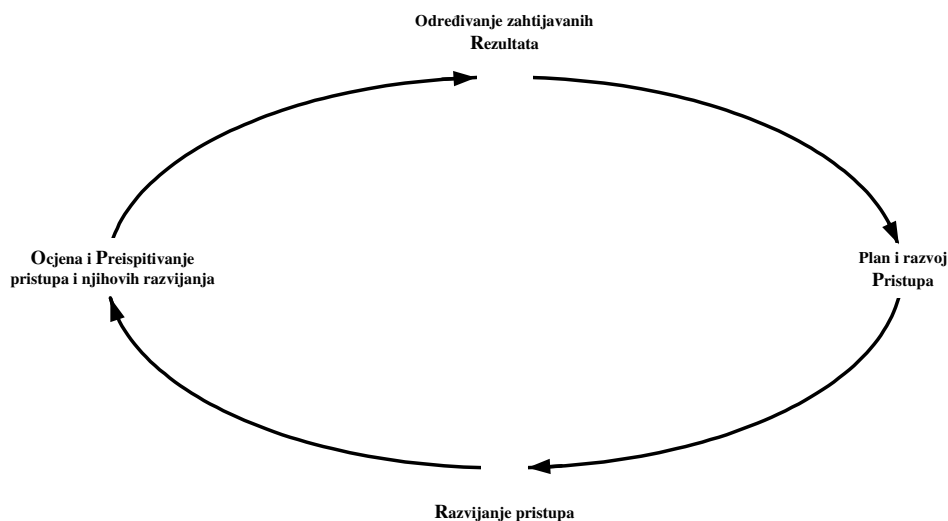
Kod ocjenjivanja mogućnosti i rezultata koristi se model PROPR, sastavljen od **pristupa, razvijanja, ocjene, preispitivanja i rezultata**, koji se primjenjuje na MH modelu dat je u tabeli 5.2.

Pristup	Obuhvata sve što organizacija planira da čini i razloge za to. U izvrsnoj organizaciji pristup će biti jasan - postoji racionalan, dobro definisan i razvijen proces i fokus na potrebne korisnika, i integrativan - politika i strategija koje ga podržavaju su povezane sa drugim odgovarajućim pristupima.
Razvijaje	Obuhvata sve što organizacija čini da razvije pristup. U izvrsnoj organizaciji pristup će biti primijenjen u sva odgovarajuća područja na sistematičan način.
Ocjena i Preispitivanje	Obuhvata sve što organizacija čini na ocjeni i preispitivanju pristupa i razvijanja. U izvrsnoj organizaciji, pristup i razvijanje će biti predmet regularnih mjerenja , preduzimaće se aktivnosti učenja , a rezultati jednog i drugog će biti korišćeni za identifikaciju, prioritizaciju, planiranje i primjenu poboljšanja i inovacija .

Rezultati	<p>Obuhvata sve što organizacija ostvaruje.</p> <p>U izvrsnoj organizaciji, rezultat će pokazivati pozitivne trendove i/ili održive dobre performanse, ciljevi će biti odgovarajući i biće ispunjeni ili prevaziđeni, performanse će pokazati dobro poređenje sa drugima i imaće uzročnu vezu sa pristupima.</p> <p>Dodatno, obim rezultata će se odnositi na sva odgovarajuća područja.</p>
------------------	---

Tabela 5.2: Logika PROP koja predstavlja suštinu samoocjenjivanja u MH modelu

Logika PROPR koja predstavlja suštinu samoocjenjivanja u MH modelu data je na slici 5.2.



Slika 5.2: Logika PROPR-a

Logika PROPR-a pokazuje da organizacija treba da:

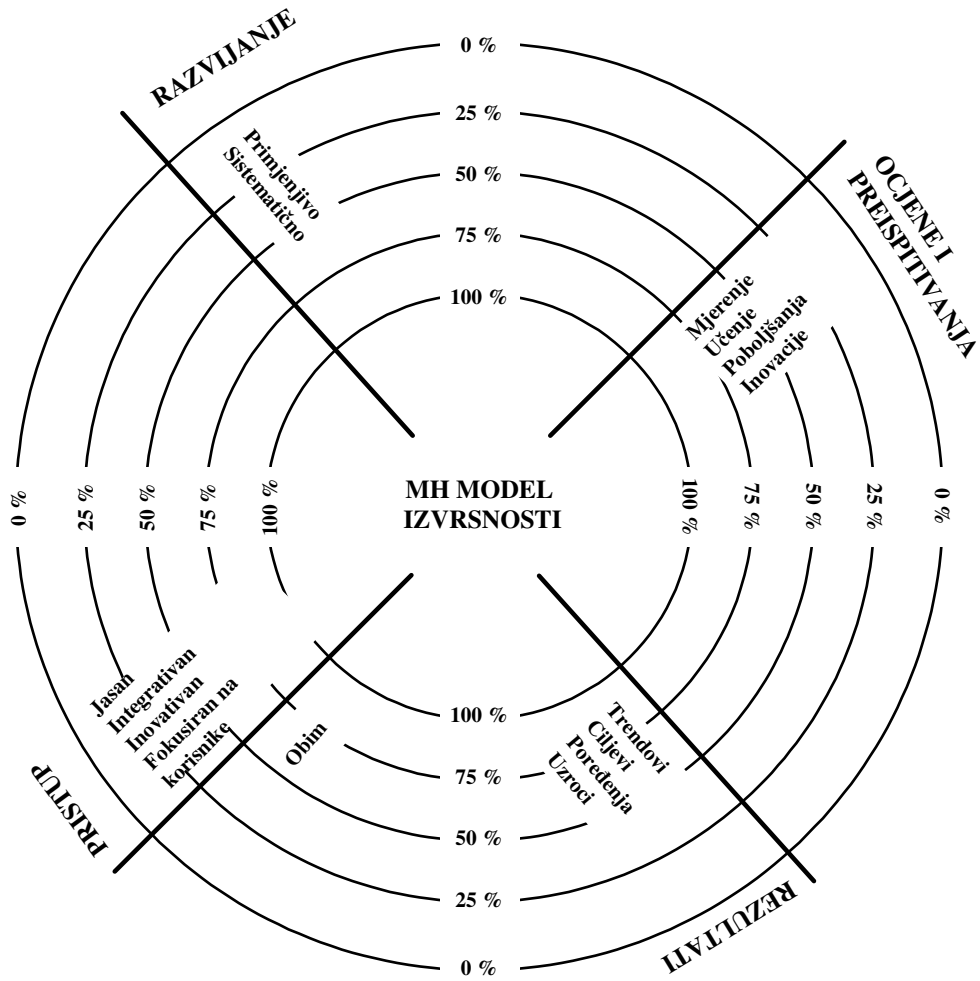
- Planira i razvija integrisane **Pristupe** koji treba da ostvare zahtijevane rezultate, kako trenutno tako i u budućnosti,
- **Razvija** pristupe na sistematičan način i da obezbijedi njihovu potpunu primjenu,
- **Ocjenjuje** i **Preispituje** pristupe na osnovu praćenja i analize ostvarenih rezultata i aktivnosti učenja od drugih. Na kraju identifikuje prioritete, planira i primjenjuje poboljšanja i inovacije gdje su potrebne,
- **Određuje** **Rezultate** kao dio procesa njene vizije i strategije. Rezultati sadrže performanse organizacije, kako finansijske tako i operacionalne, kao i opažanje njenih korisnika.

Elementi PROPR logike: **Pristup**, **Razvijanje**, **Ocjena** i **Preispitivanje** odnosi se na **svaki podkriterijum mogućnosti iz MH modela**, a elemenat **Rezultati** na **svaki podkriterijum rezultata iz MH modela** [1].

Na slici 5.3 prikazan je sadržaj modela PROPR [1], koji utvrđuje aspekte svakog od elemenata definisanog u tabeli 5.3 kako slijedi:

- I. **Pristup** se ocjenjuje po sledećim aspektima-u kojoj je mjeri:
 - definisan i jasan,
 - integrativan,
 - inovativan,
 - fokusiran na korisnike.
- II. **Razvijanje** (primjena, monitoring, informisanje) se ocjenjuje po sledećim aspektima-u kojoj je mjeri.
 - primjenljivo,
 - sistematično.
- III. **Ocjena i Preispitivanje** se ocjenjuje po sledećim aspektima-u kojoj je mjeri zasnovano na:
 - mjerenjima,
 - učenju od drugih,
 - poboljšanjima,
 - inovacijama.
- IV. **Rezultati** se ocjenjuju prema sledećim aspektima-u kojoj mjeri:
 - rezultati pokazuju trendove,
 - se ostvaruju ciljevi,
 - su poređeni sa konkurencijom i najboljim u klasi,
 - su posljedica TQM-a.





Slika 5.3 : Sadržaj modela PROPR



Tabela 5.3: PROPR matrica za računanje stepena izvrsnosti organizacije

M O G U Ć N O S T I

Element	Atributi	Obračun		0 %	25 %	50 %	75 %	100 %																		
Pristup	a) Definisan, čvrst i jasan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup na čistoj TQM osnovi, ▪ Postoji dobro razvijen sistem planiranja. 	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva		Djelimične evidencije		Dobre evidencije		Vrlo dobre evidencije		Potpune evidencije																
	b) Integrativan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup podržava politiku i strategiju, ▪ Pristup je vezan sa ostalim pristupima. 	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva		Djelimične evidencije		Dobre evidencije		Vrlo Dobre evidencije		Potpune evidencije																
	c) Inovativan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup je preventivan i inovativan. 	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva		Djelimične evidencije		Dobre evidencije		Vrlo dobre evidencije		Potpune evidencije																
	d) Fokusiran na korisnike: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup je fokusiran na potrebe i interese svih korisnika 	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva		Djelimične evidencije		Dobre evidencije		Vrlo dobre evidencije		Potpune evidencije																
Ukupno:				0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1		

MOGUĆNOSTI

Element	Atributi	Obračun	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %																		
Razvijnje (primjena)	a) Definisan, čvrst i jasan: ▪ TQM pristup je primijenjen.	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva	Primijenjen u oko 1/4 od relevantnih područja		Primijenjen u oko 1/2 od relevantnih područja		Primijenjen u oko 3/4 od relevantnih područja		Primijenjen u sva relevantna područja																
	b) Sistematičan: ▪ TQM pristup je razvijen na strukturiran način	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva	Djelimične evidencije		Dobre evidencije		Vrlo dobre evidencije		Potpune evidencije																
	Ukupno:		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	0	0



MOGUĆNOSTI

Element	Atributi	Obračun	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %																		
Ocjena i Preispit.	a) Mjerenje: ▪ Izvršeno regularno mjerenje efektivnosti pristupa i razvijanja.	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva			Djelimične evidencije	Dobre evidencije	Vrlo dobre evidencije	Potpune evidencije																	
	b) Učenje: ▪ Učeće aktivnosti se koriste za identifikaciju i primjenu najbolje svjetske prakse i prilika za poboljšanje.	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva			Djelimične evidencije	Dobre evidencije	Vrlo Dobre evidencije	Potpune evidencije																	
	c) Poboljšanja: ▪ Izlazi iz mjerenja i učenja se analiziraju i koriste za identifikaciju, prioritizaciju, planiranje i primjenu poboljšanja.	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva			Djelimične evidencije	Dobre evidencije	Vrlo dobre evidencije	Potpune evidencije																	
	e) Inovacije: ▪ Izlazi iz mjerenja i učenja se analiziraju i koriste za identifikaciju, prioritizaciju, planiranje i primjenu inovacija	Ne postoji evidencija ili je zanemarljiva			Djelimične evidencije	Dobre evidencije	Vrlo dobre evidencije	Potpune evidencije																	
	Ukupno:		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	0	0
Sveukupno ukupno PROPR:			0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	0	0

REZULTATI:

Element	Atributi	Obračun	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Rezultati	a) Trendovi rezultata: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trendovi su pozitivni i/ili se održavaju dobre performanse. 	Nema pozitivnih rezultata ili postoje zanemarljive informacije		Pozitivni trendovi i/ili zadovoljavajuće performanse nekih rezultata	Pozitivni trendovi i/ili održive dobre performanse mnogih rezultata u posljednje 3 god.	Jako pozitivni trendovi i/ili održive izvrsne performanse većine rezultata preko 3 posljednje god.	Jako pozitivni trendovi i/ili održive izvrsne performanse u svim područ. preko 5 posljednjih god.
	b) Ciljevi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciljevi su ostvareni, ▪ Ciljevi su odgovarajući u odnosu na svjetski prosjek djelatnosti ili poznatu najbolju svjetsku klasu. 	Nema ciljeva ili postoje zanemarljive informacije		Ostvareni i odgovarajući u nekim područjima u odnosu na svjetski prosjek	Ostvareni i odgovarajući u mnogim područjima u odnosu na svjetski prosjek	Ostvareni i odgovarajući u većini područja u odnosu na najbolju svjetsku praksu	Izvrsni i odgovarajući u većini područja u odnosu na najbolju svjetsku klasu
	c) Poređenja: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potoje poređenja sa eksternim organizacijama i rezultati su dobri u odnosu na svjetski prosjek djelatnosti ili najbolju svjetsku praksu. 	Nema poređenja ili postoje zanemarljive informacije		Poređenja u nekim područjima zadovoljavajuća u odnosu na svjetski prosjek	Povoljni u mnogim područjima u odnosu na svjetski proces	Povoljni u većini područja u odnosu na najbolju svjetsku klasu	Izvrsni u većini područja i “Najbolji u klasi” u nekim područjima
	d) Uzroci: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rezultati uzrokovani TQM pristupom 	Nema rezultata ili postoje zanemarljive informacije		Neki rezultati	Mnogi rezultati	Većina rezultata	Svi rezultati. Većina pozicija će biti održana
	Ukupno A:		0 5 1	1 2 2 3 3	4 4 5 5 6	6 7 7 8 8	9 9 1
			0	5 0 5 0 5	0 5 0 5 0	5 0 5 0 5	0 5 0

Magistarski rad
 „MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU CERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA“

Element	Atributi	Obračun	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Rezultati	a) Obim: ▪ Rezultati se odnose na odgovarajuća područja	Nema rezultata ili postoje zanemarljive informacije	Odnose se na neka područja	Odnose se na mnoga područja	Odnose se na većinu područja	Odnose se na sva područja	
	Ukupno B:		0 5 1	1 2 2 3 3	4 4 5 5 6	6 7 7 8 8	9 9 1 0 0

Sveukupno (A + B)/2:			0 5 1	1 2 2 3 3	4 4 5 5 6	6 7 7 8 8	9 9 1 0 0	
----------------------	--	--	-------	-----------	-----------	-----------	-----------	--



5.4 Nagrade za kvalitet

Najpoznatije nagrade za kvalitet u svijetu su:

- Demingova nagrada u Japanu (dodjeljuje se od 1951.god.),
- Nagrada Malcom Baldrige (MB) u SAD (dodjeljuje se od 1987.god),
- Evropska (EQA) nagrada za kvalitet (dodjeljuje se od 1992.god.),
- Oskar kvaliteta (FQCE) koja se u SR Jugoslaviji a potom u Državnoj zajednici Srbija i Crna Gora dodjeljivala od 1994.godine.

Svaka od pomenutih nagrada sadrži svoj model samoocjenjivanja poslovnih sistema kao način kojim se obezbjeđuju smjernice za organizaciju, zasnovane na činjenicama i koje stvaraju mogućnost usmjeravanja resursa ka stalnim unapređenjima. Svaki od modela zahtijeva od privrednog subjekta značajno angažovanje vremena i resursa bez obzira što je njegovo korišćenje jednostavno, lako i što obezbjeđuje poslovnom sistemu da odredi stepen uspješnosti i indetifikovanje oblasti za unapređenje.

Primjera radi EQA-Evropska nagrada za kvalitet (The European Quality Prizes) se dodjeljuje poslovnim sistemima koje pokazuju izvrsnost u menadžmentu kvalitetom kao njihov fundamentalni osnov za kontinualno poboljšanje. Svake godine dodjeljuju se nagrade za kvalitet za svaku od sledećih kategorija:

- Poslovne sisteme,
- Operativne jedinice poslovnih sistema,
- Organizacije u javnom sektoru i
- Mala i srednja preduzeća.

Na tržištu se zahtijeva visok kvalitet proizvoda i usluga sa ciljem poboljšanja kvaliteta življenja što se ostvaruje primjenom koncepta TQM ili preko modela izvrsnosti poslovanja i ima direktan uticaj na sve subjekte društva ili društvene zajednice u cjelini. To je proces, reklo bi se bez kraja, poznavajući prirodu čovjeka, koji nije nikada zadovoljan sa postignutim, što predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja društva. Pomenute nagrade za kvalitet, države uvode kao priznanja za organizacije koje su u određenom periodu napravile relevantan uspjeh u primjeni koncepta TQM odnosno u ostvarivanju modela izvrsnosti u ostvarivanju kvaliteta.

Amerika, Evropa i Japan forsiraju svoje nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost unutar svojih granica, koristeći blagodeti standarda ISO 9001:2000, kao efikasno sredstvo za postizanje ovog cilja. Standardi ISO 9001:2000 promovišu liderstvo kao princip i strateško planiranje kao vitalni mehanizam što su u stvari pravi putokazi poslovne izvrsnosti.

Nagrada za Poslovnu izvrsnost predstavlja put za sve sertifikovane organizacije, ili za one koje to žele da budu, da primjenjuju strateško planiranje kao priznat i efikasan marketinški metod upravljanja organizacijom.

Sa druge strane, sve svjetske organizacije su u prilici da učestvuju i osvoje neku od priznatih nagrada za kvalitet. Upoređivanje sa najuspješnijima u svjetskoj klasi, preuzimanje dobre prakse i primjena u svojim organizacijama suštinski je od opšteg interesa i za organizacije i za društvo.

6. AUTOMATIZOVAN MODEL SAMOOCJENJIVANJA

6.1 Opšte

Automatizovani MH model samoocjenjivanja urađen je u EXCEL-u tako što se na osnovu podataka iz PROPR matrice za računanje rezultata samoocjenjivanja popunjavaju tabele za svaki kriterijum i potkriterijum pojedinačno. Program sam izračunava Listu sumarnog obračuna (kriterijumi mogućnosti, kriterijumi rezultata i obračun ukupnih poena) i podatke prezentira u numeričkom i grafičkom obliku.

Liste sumarnog obračuna na osnovu kojih je modeliran automatizovan MH model samoocjenjivanja dajemo u nastavku ovog rada u tabelama 6.2-6.5.

6.2 Tabele kriterijuma sa podkriterijumima MH modela izvrsnosti

Tabele kriterijuma sa podkriterijumima MH modela izvrsnosti date su u Prilogu 1 ovog rada.

Tabela 6.1 daje pregled ukupnog broja kriterijuma i podkriterijuma MH modela izvrsnosti.

Kriterijum	Broj podkriterijuma	Napomena
1. Liderstvo	10	Mogućnosti
2. Orijentacija na kupca i partnerstvo	8	Mogućnosti
3. Vizija i strategija	10	Mogućnosti
4. Ljudi	10	Mogućnosti
5. Resursi	10	Mogućnosti
6. Procesi	10	Mogućnosti
7. Kontinualna poboljšanja i inovacije	10	Mogućnosti
8. Proizvodi	10	Rezultati
9. Rezultati prema kupcima	10	Rezultati
10. Rezultati prema ljudima	6	Rezultati
11. Rezultati prema društvu	8	Rezultati
12. Performanse ključnih rezultata	8	Rezultati
UKUPNO: 12 Kriterijuma i 110 Podkriterijuma		

Tabela 6.1: Tabela prikaz ukupnog broja Kriterijuma i Podkriterijuma MH modela

Prvih sedam kriterijuma sa 68 podkriterijuma usmjereni su na samoocjenjivanje mogućnosti, dok sledećih pet kriterijuma sa 42 podkriterijuma tretira ostvarene rezultate organizacije.



6.2.1 Lista sumarnog obračuna rezultata

6.2.1.1 Kriterijumi mogućnosti

Kriterijum broj	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7 (%)
Podkriterijum 1.							
Podkriterijum 2.							
Podkriterijum 3.							
Podkriterijum 4.							
Podkriterijum 5.							
Podkriterijum 6.							
Podkriterijum 7.							
Podkriterijum 8.							
Podkriterijum 9.							
Podkriterijum 10.							

Suma							
(*)	/ 10	/ 8	/ 10	/ 10	/ 10	/ 10	/ 10
Obračun kriterijuma							

Tabela 6.2: Kriterijumi mogućnosti

6.2.1.2 Kriterijumi rezultata

Kriterinum broj		8 (%)	9 (%)	10 (%)	11 (%)	12 (%)
Dio kriterijuma	a)	x 0,50	x 0,75	x 0,75	x 0,75	x 0,50
Dio kriterijuma	b)	x 0,50	x 0,25	x 0,25	x 0,25	x 0,50

Obračun a) + b)					
-----------------	--	--	--	--	--

Tabela 6.3: Kriterijumi rezultata

(*) – Ukoliko neki od kriterijuma nijesu primjenljivi za organizaciju, u rubrici ocjene se upisuje **NE**, a imenilac se umanjuje za broj djelova kriterijuma koji nijesu primijenjeni.



6.2.1.3 Obračun ukupnih poena

Kriterijum	Obračunata vrijed. (**)	Faktor	Poeni
1. Liderstvo		x 1,0	
2. Orijentacija na kupca i partnerstvo		x 0,7	
3. Vizija i strategija		x 0,7	
4. Ljudi		x 0,7	
5. Resursi		x 0,6	
6. Procesi		x 1,0	
7. Kontinualna poboljšanja i inovacije		x 0,8	
8. Proizvodi		x 1,0	
9. Rezultati prema kupcima		x 1,2	
10. Rezultati prema ljudima		x 0,6	
11. Rezultati prema društvu		x 0,5	
12. Performanse ključnih rezultata		x 1,2	

Ukupna vrijednost poena	
--------------------------------	--

Tabela 6.4: Obračun ukupnih poena [1]

(**) Unose se vrijednosti svakog kriterijuma (Sekcija 1 i 2), zatim se množi sa odgovarajućim faktorom

U tabeli 6.5 data je klasifikacija organizacija prema ukupnoj ocjeni stepena izvrsnosti koja pokazuje njenu poziciju u odnosu na ciljeve izvrsnosti.

Redni broj	Klase organizacije	Broj ukupnih poena
1.	Slaba u svim područjima	0-100
2.	Počtnik u nekim područjima	101-200
3.	Prvi rezultati u nekim područjima	201-300
4.	Pozitivan trend u nekim područjima	301-400
5.	Prosječna u većini područja	401-500
6.	Dobra u većini područja	501-600
7.	Nadprosječna u većini područja	601-700
8.	Vrlo dobra u većini područja i izvrsna u nekim područjima	701-800
9.	Izvrсна u većini područja i model za ugled u nekim područjima	801-900
10.	Izvrсна u svim područjima i “ <i>Najbolja u klasi</i> ” u nekim područjima	901-1000

Tabela 6.5: Klasifikacija organizacija prema ukupnoj ocjeni

6.2.2 Mehanizam obračuna

Samoocjenjivanje je proces u koji se uključuje osoblje iz poslovnog sistema čiji je prvenstveni cilj da, koristeći podkriterijume opisanog modela, utvrdi odgovarajuća ostvarenja organizacije i područja za poboljšanja i inovacije. To doprinosi inovativnoj klimi prema promjenama u organizaciji.

Ovakav pristup zahtijeva od menadžment tima da forsira kreiranje definisanih promjena. Ukoliko pri tome dođe do razlike u prioritetima između definisanih promjena i mišljenja menadžmenta, potrebno je utvrditi put za izvođenje promjena.

Samoocjenjivanje ne predstavlja samo popunjavanje ček-lista podkriterijuma, već zahtijeva višedimenzionalnu ocjenu ostvarenja organizacije i pronicanja u moguća poboljšanja i inovacije. Veoma je važno uspostaviti nivo objektivnosti i kriterijume za utvrđivanje ocjena. Poboljšavanje i inovacije su rezultat zajedničkog kreiranja ocjenjivačkog tima i osoblja koji je vlasnik ocjenjivanog procesa.

Da bi promjene bile efektivne, tim samoocjenjivača, pored toga što mora da shvati koncept TQM, treba da:

- razumije postojeću poziciju organizacije,
- ocijeni potrebe za promjenama,
- počinje da stavlja pod kontrolu situacije koje su “van kontrole”,
- razumije kako se ostvaruju, održavaju i maksimiraju dobiti za organizaciju,
- napravi kolekciju poboljšanja i inovacija,
- pravi poređenja unutar i van organizacije,
- identifikuje nove zahtjeve kupca, potrebe za obukom zaposlenih itd.

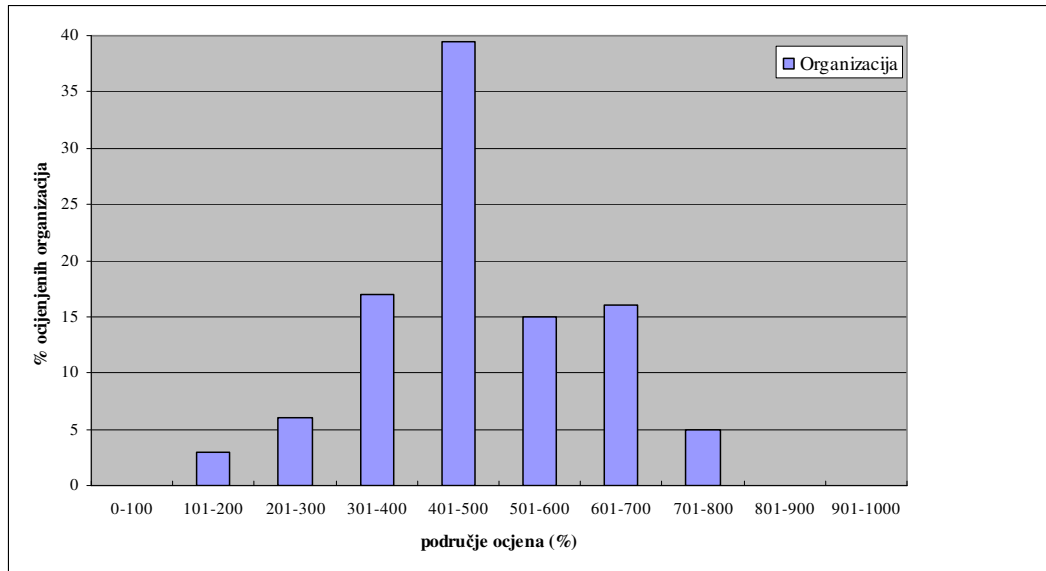
Postoji velika opasnost da obračun rezultata samoocjenjivanja negativno utiče na sam proces ocjene, na primjer:

- veća pažnja se poklanja na obračun umjesto na učenje kroz samoocjenjivanje,
- veća pažnja se posvećuje primjeni modela izvrsnosti (postavlja se analogija sa usklađivanjem sistema kvaliteta sa standardima ISO 9001:2000) umjesto na utvrđivanje objektivnog nivoa izvrsnosti,
- postavlja se previše ciljeva za poboljšanja i inovacije u previše područja itd.

6.2.3 Poređenje obračuna sa najboljom evropskom praksom

Jedna od najvećih vrijednosti MH modela i predstavljenog sistema obračuna, ocjene stepena izvrsnosti je mogućnost da organizacija izvrši samoocjenjivanje svojih mogućnosti i rezultata i da ih poredi sa drugima u svijetu koji koriste isti ili sličan proces ocjene i model izvrsnosti.

Na slici 6.1 prikazan je primjer vrijednosti ocjena organizacija koje su učestvovala u procesu za Evropsku nagradu za kvalitet - EQA, korišćenjem EFQM modela izvrsnosti [1].



Slika 6.1: Pregled ocjena kandidata za EQA

Kao što se vidi sa slike 6.1 većina prijavljenih evropskih organizacija za EQA, koja primjenjuje koncept TQM, se nalazi u području ocjena između 401 i 500 poena, što ih prema navedenoj klasifikaciji svrstava u **Prosječne** organizacije u odnosu na izvrsnost. Najbolje evropske organizacije, koje su nagrađene, se nalaze ispod 800 poena ili 80 % stepena izvrsnosti što ih svrstava u **Vrlo dobre** organizacije, sa elementima izvrsnosti u nekim područjima.

Imajući u vidu inovacije u kreiranju MH modela i širinu kriterijuma, ocjene po kriterijumima MH modela bi bile za oko 5-10 % niže od prikazanih na slici 6.1.

Procjena je da se naše organizacije, koje koncept TQM i modele izvrsnosti praktično ne primjenjuju, već samo neke elemente kroz sistem kvaliteta, nalaze u prva tri područja ili do 30 % stepena izvrsnosti. Prema navedenoj klasifikaciji one bi pripadale klasama organizacija: **Slaba**, **Počtnik** ili **Prvi rezultati**. U posljednje vrijeme se javljaju pojedne dobro organizovane, izvozno orjentisane organizacije sa vrhunskim proizvodima (uslugama) koje se mogu svrstati u klase **Pozitivan trend u nekim područjima** ili **Prosječna u većini područja** sa 40 - 50 % stepena izvrsnosti.

Imajući u vidu inovacije u kreiranju MH modela i širinu kriterijuma, primjena ovog modela izvrsnosti pruža izvanredne mogućnosti da organizacije zemalja u razvoju i tranziciji radikalno unaprijede svoje performanse po vrhunskim svjetskim kriterijumima.

7. PRIMJENA MODELA SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU CERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA

Izabrani certifikovani poslovni sistem za primjenu MH modela samoocjenjivanja je “Luka Bar” AD.

Primjena izabranog modela samoocjenjivanja u organizaciji “Luka Bar” AD odvijala se planski i sistematično u vremenskom intervalu od deset mjeseci (od 15. februara do 15. decembra 2006.god.) u planirana četiri koraka-iteracije i to:

- **I Korak**-Samoocjenjivanje - Utvrđivanje početnog stanja,
- **II Korak**-Samoocjenjivanje nakon resertifikacione provjere sist. QMS,
- **III Korak**-Samoocjenjivanje nakon poboljšavanja kriterijuma Resursi i
- **IV Korak**-Samoocjenjivanje nakon poboljšavanja kriterijuma Rezultati prema kupcima.

7.1 I Korak – Samoocjenjivanje - Utvrđivanje početnog stanja

Samoocjenjivanje, odnosno utvrđivanje početnog stanja prema automatizovanom MH modelu izvrsnosti izvršeno je tokom mjeseca februara 2006.godine. Rezultat samoocjenjivanja objavljen je 01.marta 2006.godine.

Ocjenjivanje je izvršeno nakon detaljne analize ostvarenja svakog podkriterijuma odnosno kriterijuma koristeći PROPR matricu za računanje stepena izvrsnosti organizacije.

Izlazni rezultati su radi lakšeg razumijevanja prikazani u obliku tabela, grafikona i dijagrama.

7.1.1 Lista sumarnog obračuna rezultata

1.Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	
Podkriterijum 1	41,7	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	43,3	
Podkriterijum 2	42,5	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	42,5	
Podkriterijum 3	40,0	45,0	43,3	42,5	43,3	41,7	42,5	
Podkriterijum 4	41,7	46,7	43,3	43,3	44,2	42,5	45,0	
Podkriterijum 5	43,3	45,0	43,3	43,3	44,2	40,8	42,5	
Podkriterijum 6	40,8	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	42,5	
Podkriterijum 7	46,7	40,8	42,5	43,3	43,3	41,7	45,0	
Podkriterijum 8	42,5	46,7	42,5	43,3	44,2	41,7	42,5	
Podkriterijum 9	42,5		40,8	43,3	45,0	41,7	42,5	
Podkriterijum 10	40,8		41,7	43,3	43,3	43,3	42,5	
Suma	422,5	364,2	427,5	430,0	440,0	420,8	430,8	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	42,3	45,5	42,8	43,0	44,0	42,1	43,1	

Tabela 7.1: Kriterijumi mogućnosti

2. Kriterijumi rezultata						
Kriterijum broj	8	9	10	11	12	
Suma vrijednosti a)	225,0	225,0	103,8	235,0	90,0	
Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2	
Srednja vrijednost a)	45,0	45,0	51,9	58,8	45,0	
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50	
Obračun a)	22,5	33,8	38,9	44,1	22,5	
Suma vrijednosti b)	230,0	217,5	207,5	235,0	270,0	
Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6	
Srednja vrijednost b)	46,0	43,5	51,9	58,8	45,0	
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50	
Obračun b)	23,0	10,9	13,0	14,7	22,5	
Obračin a) + b)	45,5	44,6	51,9	58,8	45,0	

Tabela 7.2: Kriterijumi rezultata

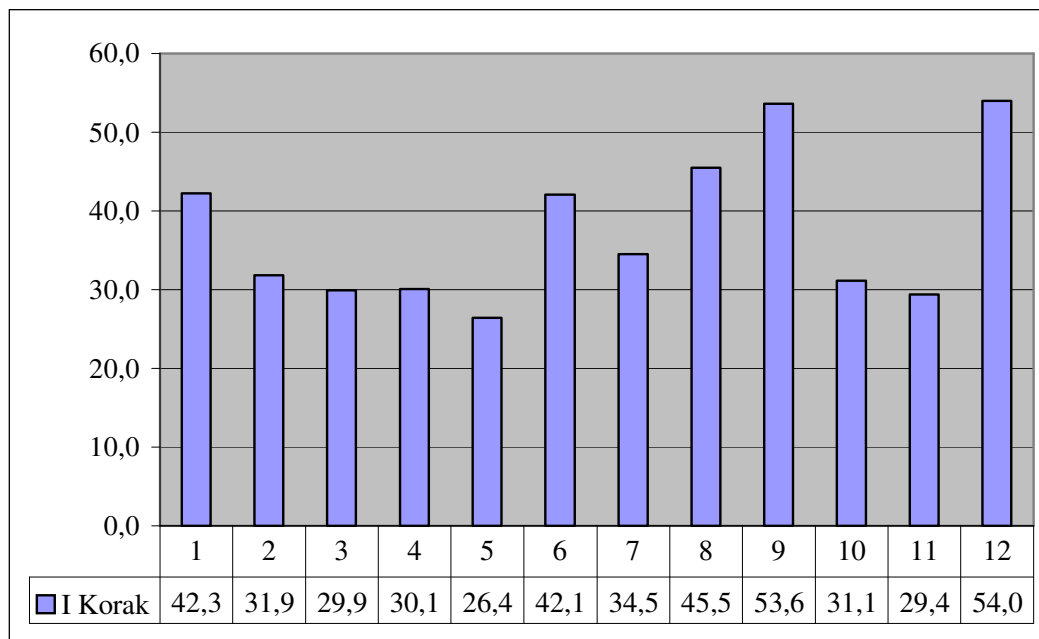
7.1.2 Obračun ukupnih poena

Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	42,3	x 1.0	42,3
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	45,5	x 0.7	31,9
3	Vizija i strategija	42,8	x 0.7	29,9
4	Ljudi	43,0	x 0.7	30,1
5	Resursi	44,0	x 0.6	26,4
6	Procesi	42,1	x 1.0	42,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	43,1	x 0.8	34,5
8	Proizvodi	45,5	x 1.0	45,5
9	Rezultati prema kupcima	44,6	x 1.2	53,6
10	Rezultati prema ljudima	51,9	x 0.6	31,1
11	Rezultati prema društvu	58,8	x 0.5	29,4
12	Perfotmanse ključnih procesa	45,0	x 1.2	54,0
Suma				450,6

Tabela 7.3: Obračun ukupnih poena

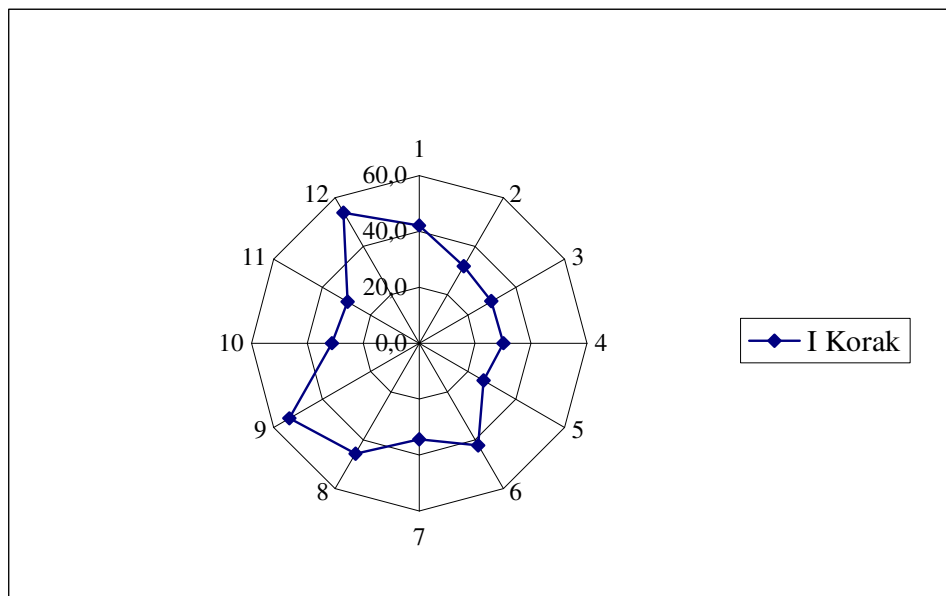


7.1.3 Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti

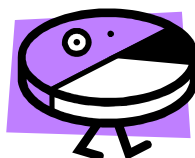


Grafikon 7.1: Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti-I Korak

7.1.4 Radar dijagram



Dijagram 7.1: Radar dijagram-I Korak



7.1.5 Analiza rezultata

Prvi korak u analizi rezultata predstavlja ostvareni broj ukupnih poena koji iznosi **450,6** što poslovni sistem "Luka Bar" AD na osnovu klasifikacije organizacija prema ukupnoj ocjeni svrstava u kategoriju "**prosječna u većini područja**" što u svakom pogledu predstavlja dobar početan rezultat.

Analizirajući dijagram Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti zaključujemo da se ocjene kreću u dijapazonu od najniže vrijednosti 26,4 za ostvarivanje kriterijuma Resursi do najviše vrijednosti 54,0 koja se odnosi na ostvarivanje kriterijuma Performanse ključnih rezultata.

Ukupan rezultat odnosno rezultati dobijeni za svaki kriterijum posebno predstavljaju početno stanje odnosno parametar za mjerenje-upoređivanje rezultata i kasnije za ocjenu poboljšanja u poslovnom sistemu "Luka Bar" AD.

Do ovih podataka se došlo dosljednom primjenom MH modela izvrsnosti uz nepristrasno ocjenjivanje svakog kriterijuma posebno. Jedinstven, nepristrasan i profesionalan način ocjenjivanja je uslov za utvrđivanje poboljšanja upoređujući dva nezavisna i vremenski oročena ocjenjivanja.

Rezultati ocjenjivanja prikazani su tabelarno i grafički u cilju postizanja bolje preglednosti i lakšeg uočavanja područja za poboljšanja.

7.1.6 Predlozi za poboljšanja

Poslovni sistem "Luka Bar" AD je u maju mjesecu 2000. godine izvršilo sertifikaciju svojeg sistema kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9001:1994. Sertifikaciju je izvršilo renomirano srertifikaciono i kontrolno tijelo SGS iz Švajcarske-kancelarija Budimpešta.

Nakon revizije ISO standarda u maju 2003. godine izvršena je resertifikacija sistema kvaliteta u sistem menadžmenta kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 9001:2000. Sertifikati sistema menadžmenta kvalitetom izdaju se na period od tri godine nakon čega se vrši resertifikacija ili sertifikat prestaje da važi.

Shodno tome u maju 2006. godine u cilju produženja sertifikata poslovnom sistemu "Luka Bar"AD predstojala je resertifikacija sistema kvaliteta ISO 9001:2000 što je podrazumijevalo detaljno preispitivanje funkcionisanja (održavanje, razvoj i unapređenja) postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom. Takođe, ova resertifikaciona provjera iskorišćena je i za proširenje oblasti sertifikacije poslovima upravljanja prostorom što predstavlja kompletiranje palete usluga koje su na raspolaganju našim korisnicima.

Dobri partnerski odnosi i stečeni kontinuitet u radu, opredijelilo je menadžment "Luke Bar"AD da nastavi saradnju sa sertifikacionim tijelom SGS Švajcarska-kancelarija Beograd čiji nepristrasni, objektivni i profesionalni nalazi provjere predstavljaju menadžmentu luke kvalitetne osnove za stalna poboljšanja.

Priprema i resertifikacija sistema menadžmenta kvalitetom predstavlja svojevrsnu matricu poboljšanja za sve kriterijume po kojima se vrši samoocjenjivanje izvrsnosti u poslovnom sistemu "Luka Bar"AD.

Resertifikacija sistema menadžmenta kvalitetom shodno standardu ISO 9001:2000 sprovodi se u dva dijela i to:

- priprema za resertifikacionu provjeru i
- izvođenje i nalaz sertifikacione provjere.

7.1.6.1 Priprema za resertifikacionu provjeru

Priprema za resertifikacionu provjeru podrazumijeva:

A. Korišćenje PS ADMIS

Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom distribuirana je korisnicima elektronskim putem preko PS ADMIS (programski sistem Administrativno poslovanje), shodno važećem postupku sistema menadžmenta kvalitetom LBI-423-101 Upravljanje dokumentacijom. Sva dokumentacija se arhivira u elektronskom obliku u bazi podataka IS "Luka Bar"AD.

Za pristup dokumentaciji koja opisuje način izvršavanja poslovnih procesa i procesa podrške, kao i sistemskih zahtjeva menadžmenta kvalitetom, potrebno je da svaki korisnik potpuno ovlada i razumije način rada PS ADMIS.

Radi dokumentovanja procesa rada, odnosno potvrde prijema dokumentacije, neophodno je da korisnici otvore i sistematizuju sve dobijene poruke, kako bi prilikom sertifikacione provjere demonstrirali primjenu ovog sistema u praksi.

B. Dokumentacija

Potrebno se podsjetiti dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom:

- Politike kvaliteta,
- Poslovnika o kvalitetu i
- Sistemskih postupaka
 - Upravljanja dokumentacijom,
 - Upravljanje radnim dokumentima,
 - Upravljanje eksternom dokumentacijom,
 - Upravljanje zapisima,
 - Utvrđivanje opštih i posebnih ciljeva,
 - Interno komuniciranje,
 - Preispitivanje koje vrši rukovodstvo,
 - Obuka i stvaranje svijesti,
 - Interna provjera,
 - Poboljšavanje,
 - Korektivne mjere,
 - Preventivne mjere.
- Postupaka koji opisuju procese rada sektora ili poslova u kojima radimo,
- Postupke podrške drugih sektora ili poslova koji imaju vezu sa procesima kojima se upravlja.

C. Prije resertifikacione provjere takođe je obavezno provjeriti sledeće:

- Utvrditi da li se koristi PS ADMIS, kako se primjenjuju važeća izdanja dokumenata i da li su zaposleni u organizacionoj cjelini koja se provjerava upoznati sa njihovim sadržajem.
- Provjeriti procese, njihove ulaze i izlaze i efektivnost veza između procesa.
- Provjeriti poznavanje i usaglašenost sa međunarodnim i domaćim propisima koji se odnose na procese (uključujući i zahtjeve korisnika).

- Provjeriti uslove radne sredine sa stanovišta mogućeg uticaja na usaglašenost sa zahtjevima za proizvod/uslugu.
- Provjeriti uslove radne sredine sa stanovišta mogućeg uticaja na zaštitu životne sredine, uzimajući u obzir zahtjeve zainteresovanih strana.
- Provjeriti raspoloživost resursa.
- Provjeriti poznavanje ciljeva kvaliteta i rezultate njihovog ostvarivanja.
- Provjeriti efektivnost internog komuniciranja.
- Provjeriti da li je obezbijeđeno postizanje mjerljivih ciljeva, koje je utvrdilo najviše rukovodstvo (efektivnost procesa).
- Provjeriti poboljšavanja, prikupljanje i analizu podataka i korektivne mjere koje se odnose na predmet provjere.
- Provjeriti postojanje predloga za unapređenje i razvoj.
- Provjeriti da li su zaposleni upoznati sa značajem sistema menadžmenta kvalitetom .
- Provjeriti utvrđivanje potreba za obukom.
- Provjeriti iniciranje preventivnih mjera.
- Provjeriti postojanje potrebnih zapisa, njihov sadržaj i način čuvanja.

7.1.6.2 Izvođenje i nalaz sertifikacione provjere

Sertifikaciona provjera obavlja se prema predloženom Planu provjere od strane sertifikacionog tijela koji precizno sadrži datum, vrijeme, oblast provjere i imena vodećeg provjeravača i provjeravača koji će provjeru realizovati. Plan provjere postaje validan nakon njegovog odobrenja od strane menadžmenta preduzeća. Svakom provjeravaču se shodno Planu provjere prudružuje stručno lice iz preuzeća u svojstvu pratioca čiji je zadatak da odvede provjeravača na lokaciju da prema potrebi pomogne u komunikacijama i da izvještava predstavnika rukovodstva za kvalitet o toku odvijanja provjere.

Nalaz provjere vodeći ocjenjivač saopštava menadžmentu preduzeća na završnom sastanku a pismeni Izvještaj o provjeri sadrži:

- I. Ciljeve provjere,
- II. Predmet sertifikacije,
- III. Priprema provjere i zaključke,
- IV. Rezultate prethodne provjere,
- V. Nalaze provjere,
- VI. Neusaglašenosti i
- VII. Opservacije i mogućnosti za poboljšanja.

Konačan rezultat predstavlja postizanje poboljšanja funkcionisanja sistema menadžmenta kvalitetom i izdavanje sertifikata o usaglašenosti sistema menadžmenta kvalitetom sa zahtjevima standarda ISO 9001:2000.



7.2 II Korak – Samoocjenjivanje nakon resertifikacione provjere sistema QMS

Naon uspješno sprovedene resertifikacione provjere sistema menadžmenta kvalitetom poslovnog sistema "Luka Bar" AD prema standardu ISO 9001:2000 koju je u vremenu od 29. do 31.maja 2006. godine izvelo certifikaciono tijelo SGS iz Švajcarske-kancelarija Beograd, čiji je ishod bio proširenje oblasti sertifikacije i produženje važnosti postojećeg sertifikata, izvršeno je planirano samoocjenjivanje-II korak.

Nalaz samoocjenjivanja objavljen je 15.juna 2006.godine.

Sertifikat ISO 9001:2000 je poslovnom sistemu "Luka Bar" AD izdat za oblast: **" Razvoj i pružanje lučkotransportnih usluga i poslova upravljanja prostorom "**.



7.2.1 Lista sumarnog obračuna rezultata

1.Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	
Podkriterijum 1	47,5	53,3	51,7	51,7	52,5	53,3	51,7	
Podkriterijum 2	47,5	53,3	53,3	51,7	50,8	53,3	50,0	
Podkriterijum 3	46,7	53,3	52,5	50,8	52,5	53,3	50,0	
Podkriterijum 4	46,7	54,2	52,5	50,8	53,3	53,3	51,7	
Podkriterijum 5	47,5	53,3	51,7	50,8	51,7	53,3	49,2	
Podkriterijum 6	47,5	53,3	52,5	50,8	51,7	52,5	49,2	
Podkriterijum 7	50,8	50,0	51,7	52,5	51,7	52,5	52,5	
Podkriterijum 8	46,7	51,7	51,7	52,5	51,7	52,5	50,0	
Podkriterijum 9	47,5		48,3	52,5	52,5	51,7	50,8	
Podkriterijum 10	46,7		51,3	51,7	50,0	50,8	50,8	
Suma	475,0	422,5	517,1	515,8	518,3	526,7	505,8	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	47,5	52,8	51,7	51,6	51,8	52,7	50,6	

Tabela 7.4: Kriterijumi mogućnosti

2. Kriterijumi rezultata						
	Kriterijum broj	8	9	10	11	12
	Suma vrijednosti a)	253,8	249,4	115,0	242,5	95,0
	Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
	Srednja vrijednost a)	50,8	49,9	57,5	60,6	47,5
	Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50
	Obračun a)	25,4	37,4	43,1	45,5	23,8
	Suma vrijednosti b)	270,0	247,5	230,0	242,5	278,8
	Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
	Srednja vrijednost b)	54,0	49,5	57,5	60,6	46,5
	Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50
	Obračun b)	27,0	12,4	14,4	15,2	23,2
	Obračin a) + b)	52,4	49,8	57,5	60,6	47,0

Tabela 7.5: Kriterijumi rezultata

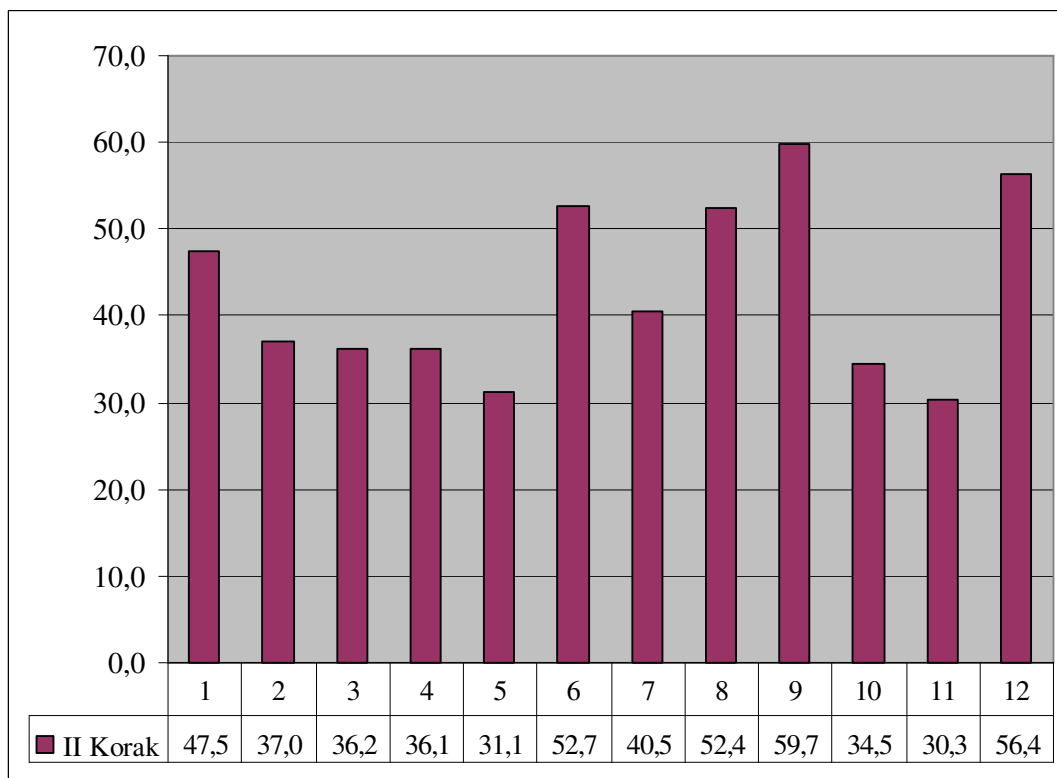
7.2.2 Obračun ukupnih poena

Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	47,5	x 1.0	47,5
2	Orjentacija na kupce i partnerstvo	52,8	x 0.7	37,0
3	Vizija i strategija	51,7	x 0.7	36,2
4	Ljudi	51,6	x 0.7	36,1
5	Resursi	51,8	x 0.6	31,1
6	Procesi	52,7	x 1.0	52,7
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	50,6	x 0.8	40,5
8	Proizvodi	52,4	x 1.0	52,4
9	Rezultati prema kupcima	49,8	x 1.2	59,7
10	Rezultati prema ljudima	57,5	x 0.6	34,5
11	Rezultati prema društvu	60,6	x 0.5	30,3
12	Perfotmanse ključnih procesa	47,0	x 1.2	56,4
Suma				514,3

Tabela 7.6: Obračun ukupnih poena

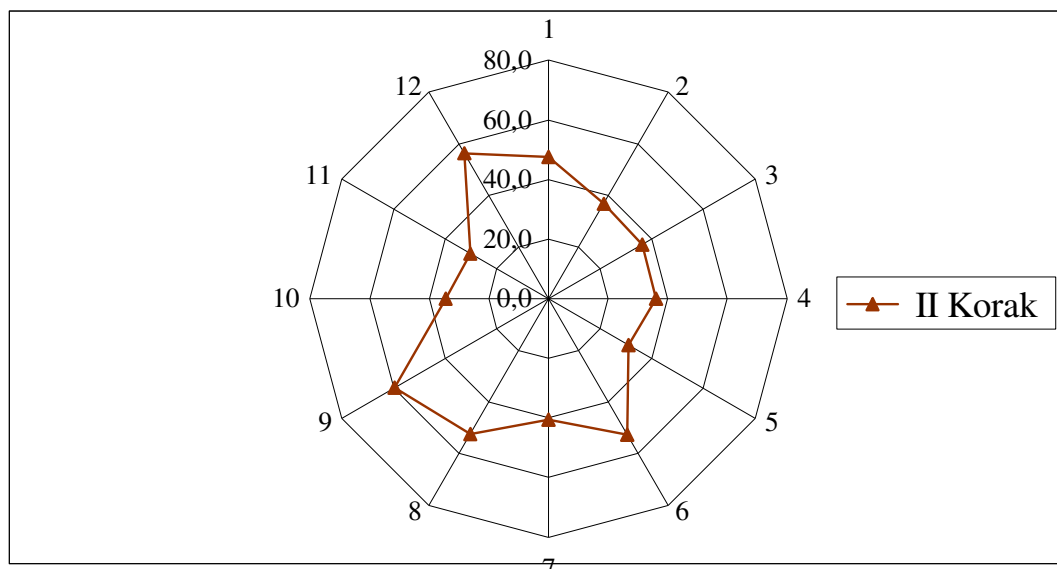


7.2.3 Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti



Grafikon 7.2: Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti-II Korak

7.2.4 Radar dijagram

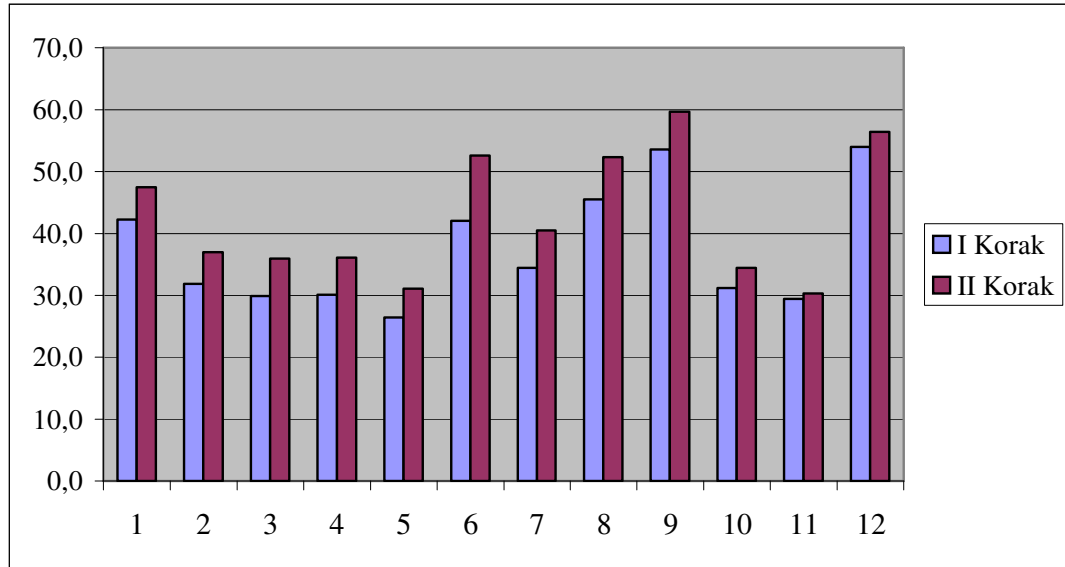


Dijagram 7.2: Radar dijagram-II Korak

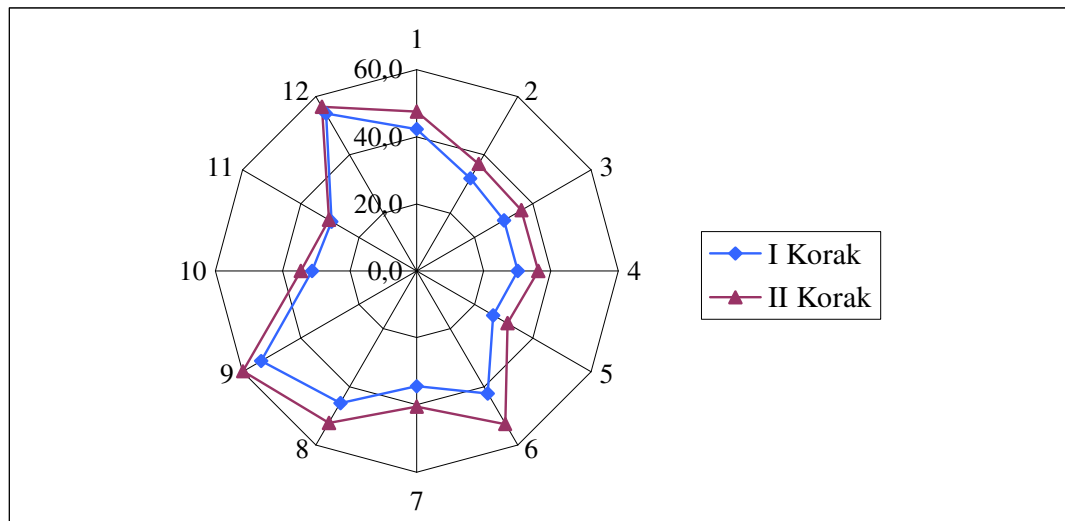


7.2.5 Analiza rezultata

Ukupan broj **514,3** poena, osvojenih samoocjenjivanjem nakon resertifikacione provjere sistema QMS svrstava poslovni sistem "Luka Bar" AD u grupu organizacija "dobra" u svim područjima. Ovaj rezultat samoocjenjivanja osim što predstavlja značajan napredak u kvalitetu, otvara pravce za nova poboljšanja. Raspon poena se kreće u dijapazonu 31,1 do 59,7.



Grafikon 7.3: Uporedni pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti za I i II korak



Dijagram 7.3: Radar dijagrami za I i II korak

7.2.6 Predlozi za poboljšanja

Prethodna analiza nameće zaključak da pravac i prioritet u utvrđivanju oblasti za poboljšanja pripada kriterijumu **5 Resursi** koji je u prethodnim ocjenjivanjima ostvario najslabije rezultate. Obračunata vrijednost kriterijuma resursi nakon drugog koraka samoocjenjivanja iznosi 51,8 poena a nakon korigovanja faktorom 0,6 taj iznos je 31,1 poen. Poboljšanje i bolje korišćenje resursa svakako će uticati na poboljšanje drugih kriterijuma i poslovnog sistema u cjelini.

7.2.6.1 Pokretanje investicije u cilju efikasnog i efektivnog korišćenja resursa

Osnovni zahtjevi kriterijuma Resursi predstavljaju način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.

Predlog za poboljšanje kriterijuma Resursi prikazaćemo realizacijom Investicije koja se odnosi na:

„ Produbljivanje dna akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete “

i tako prikazati kako se u poslovnom sistenu „Luka Bar“ AD planira i upravlja internim resursima, odnosno kakav uticaj Resursi imaju na ostale kriterijume poslovne izvrsnosti.

Investicija je realizovana u sklopu priprema za implementaciju Ugovora sa kompanijom *Montenegro Bulk Terminal d.o.o.* (pretovar uglja).

7.2.6.2 Cilj investicije

Obezbjedenje dubine od 14 m akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u luku do Terminala za rasute terete radi stvaranja preduslova za bezbjedno servisiranje Panamax brodova kojima će se transportovati uglj. Obaveza Luke Bar da izvrši produbljivanje do dubine od 14 m je definisana u Ugovoru sa kompanijom *Montenegro Bulk Terminal d.o.o.*

7.2.6.3 Faze realizacije investicije

Investicija „ Produbljivanje dna akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete “ realizovana je kroz sledeće faze:

- I. Registrovanje početnog stanja (aktivnost je realizovana) – hidrografski premjer akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete (u sklopu aktivnosti na hidrografskom premjeru kompletnog lučkog akvatorijuma). Aktivnosti je realizovao *Hidrografski institut Mornarice* iz Lepetana.
- II. Produbljivanje akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete do dubine od 14 m (aktivnost je realizovana). Radove je izvela firma *YU Briv* – Kotor.
- III. Kontrolni premjer dubina u zoni koja je bila predmet produbljivanja (realizacija aktivnosti je u toku). Radove izvodi firma *Bathos* – Split;
- IV. Korektivni radovi – na pozicijama gdje se, na osnovu rezultata kontrolnog premjera dubina, utvrdi da je dubina manja od 14 m.



7.2.6.4 Troškovi realizacije investicije

Investicija „, Produbljivanje dna akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete “ zahtijevala je angažovanje određenih finansijskih resursa kako slijedi:

- Registrovanje početnog stanja – troškovi realizacije hidrografskog premjera lučkog akvatorijuma (kompletnog) su bili: 34.140 €,
- Produbljivanje akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete do dubine od 14 m - troškovi realizacije radova: 620.611 € (troškovi uključuju i eventualno potrebne korektivne radove),
- Kontrolni premjer dubina u zoni koja je bila predmet produbljivanja - troškovi realizacije radova: 20.826 €,
- Korektivni radovi – na pozicijama gdje se, na osnovu rezultata kontrolnog premjera, utvrdi da je dubina manja od 14 m - troškovi su obuhvaćeni troškovima realizacije *osnovnih* radova na produbljivanju.



7.3 III Korak – Samoocjenjivanje nakon poboljšavanja kriterijuma Resursi

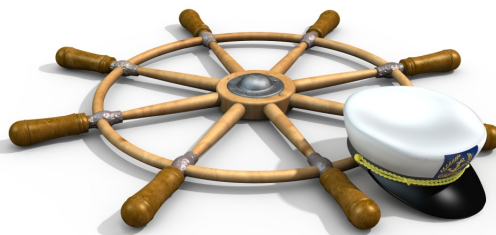
Realizacijom sve četiri faze realizacije investicije „Produbljivanje dna akvatorijuma Terminala za rasute terete i plovnog puta od ulaza u Luku do Terminala za rasute terete“ obezbijeđen je zahtijevani plovni put dubine 14 m, što omogućava bezbjedno uplovljavanje brodova tipa „Panamax“, a što je bio i osnovni cilj ove investicije. Nakon realizacije pomenute investicije koja je tretirana kao poboljšanje kriterijuma Resursi a pripada grupi kriterijuma „mogućnosti“ izvršen je treći korak samoocjenjivanja

Nalaz samoocjenjivanja objavljen je 15.septembra 2006.godine.

7.3.1 Lista sumarnog obračuna rezultata

1.Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	
Podkriterijum 1	49,2	57,1	55,4	53,8	59,2	55,8	54,2	
Podkriterijum 2	49,2	57,5	56,7	53,3	58,3	55,8	52,9	
Podkriterijum 3	48,3	56,3	56,7	52,9	59,2	55,8	52,9	
Podkriterijum 4	50,4	56,7	56,7	52,9	58,3	55,8	54,2	
Podkriterijum 5	49,2	56,7	53,8	52,9	58,3	55,0	52,9	
Podkriterijum 6	49,2	56,3	54,6	52,9	57,9	55,0	52,9	
Podkriterijum 7	54,6	53,8	53,8	55,0	57,9	55,0	54,2	
Podkriterijum 8	48,3	53,8	54,6	55,0	57,9	55,0	52,9	
Podkriterijum 9	50,8		53,3	55,0	57,9	54,2	53,8	
Podkriterijum 10	50,0		54,2	53,3	57,5	53,8	53,8	
Suma	499,2	447,9	549,6	537,1	582,5	551,3	534,6	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	49,9	56,0	55,0	53,7	58,3	55,1	53,5	

Tabela 7.7: Kriterijumi mogućnosti



2. Kriterijumi rezultata						
	Kriterijum broj	8	9	10	11	12
	Suma vrijednosti a)	272,5	260,0	117,5	252,5	105,0
	Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
	Srednja vrijednost a)	54,5	52,0	58,8	63,1	52,5
	Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50
	Obračun a)	27,3	39,0	44,1	47,3	26,3
	Suma vrijednosti b)	273,8	253,1	235,0	252,5	308,8
	Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
	Srednja vrijednost b)	54,8	50,6	58,8	63,1	51,5
	Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50
	Obračun b)	27,4	12,7	14,7	15,8	25,7
	Obračin a) + b)	54,6	51,7	58,8	63,1	52,0

Tabela 7.8: Kriterijumi rezultata

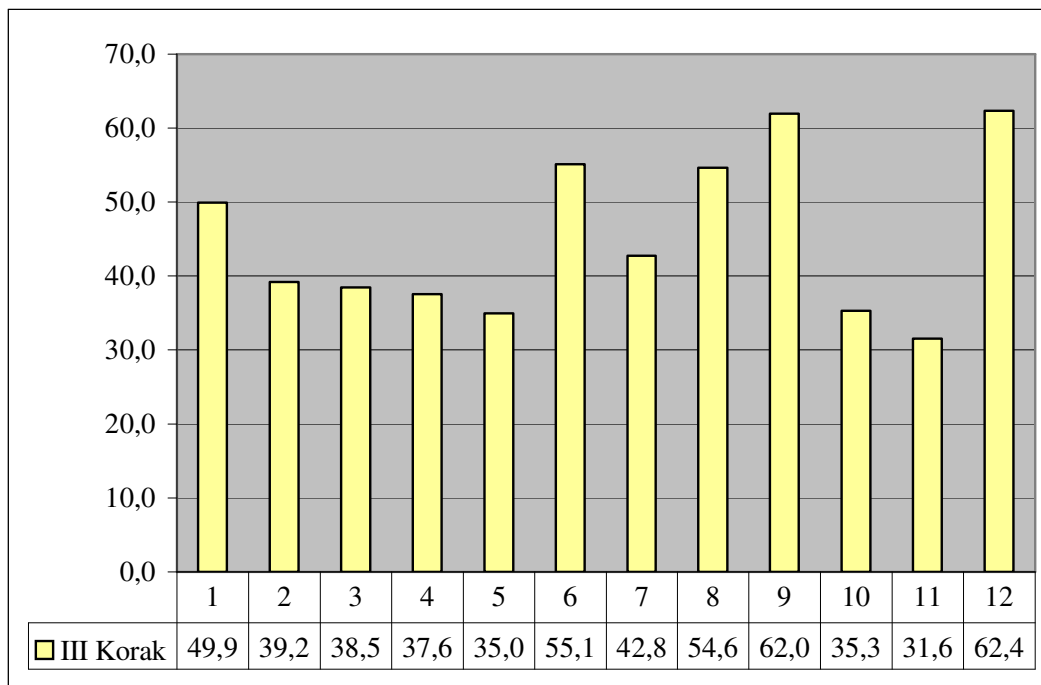
7.3.2 Obračun ukupnih poena

Obračun ukupnih poena				
	Kriterijum	Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	49,9	x 1.0	49,9
2	Orjentacija na kupce i partnerstvo	56,0	x 0.7	39,2
3	Vizija i strategija	55,0	x 0.7	38,5
4	Ljudi	53,7	x 0.7	37,6
5	Resursi	58,3	x 0.6	35,0
6	Procesi	55,1	x 1.0	55,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	53,5	x 0.8	42,8
8	Proizvodi	54,6	x 1.0	54,6
9	Rezultati prema kupcima	51,7	x 1.2	62,0
10	Rezultati prema ljudima	58,8	x 0.6	35,3
11	Rezultati prema društvu	63,1	x 0.5	31,6
12	Perfotmanse ključnih procesa	52,0	x 1.2	62,4
Suma				543,8

Tabela 7.9: Obračun ukupnih poena

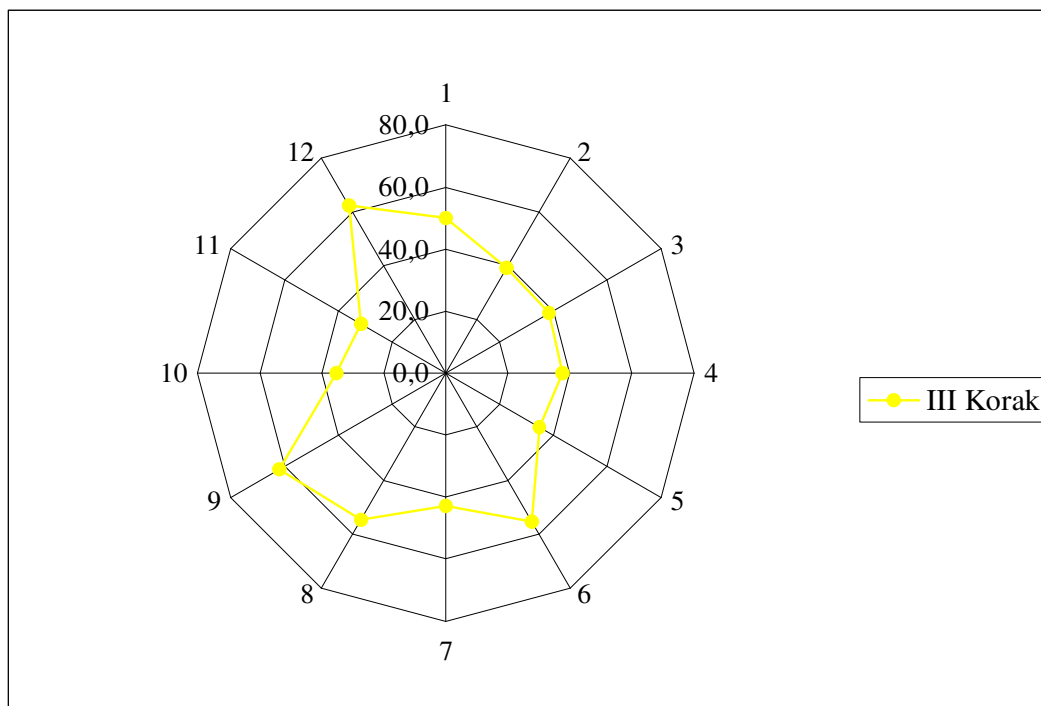


7.3.3 Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti



Grafikon 7.4: Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti-III Korak

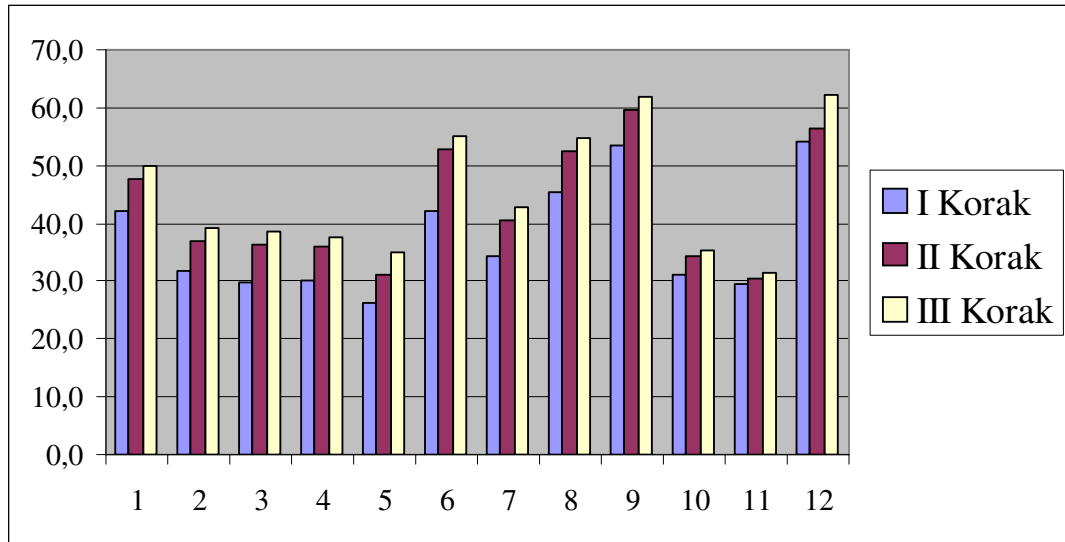
7.3.4 Radar dijagram



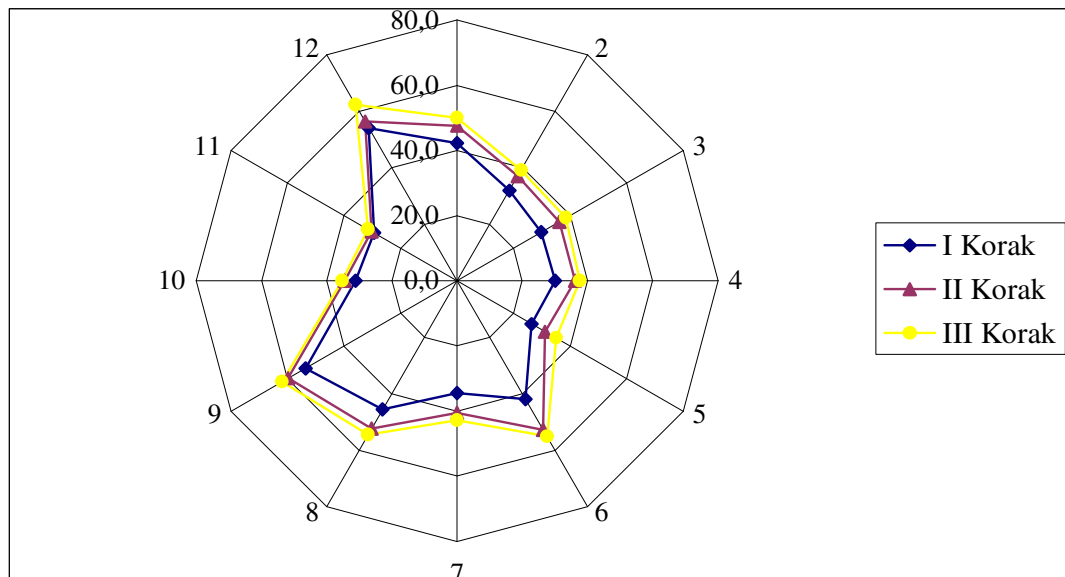
Dijagram 7.4 Radar dijagram-III Korak

7.3.5 Analiza rezultata

Rezultat **543,8** poena osvojenih samoocjenjivanjem nakon poboljšanja kriterijuma Resursi predstavlja očekivani napredak i svstava poslovni sistem "Luka Bar" AD u grupu organizacija "dobra" u svim područjima. Raspon poena se kreće u dijapazonu 35,0 do 62,4.



Grafikon 7.5: Uporedni pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti za I,II i III korak



Dijagram 7.5: Radar dijagrami za I, II i III korak

7.3.6 Predlozi za poboljšanja

Korisnik usluge nalazi se na početku i na kraju petlje kvaliteta u uslugama. Mjerenje zadovoljstva korisnika usluge predstavlja osnovnu pokretačku snagu za pokretanje poboljšanja kriterijuma **9 Rezultati prema kupcima**. Ovaj kriterijum afirmiše performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja eksternih kupaca kao i trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Na osnovu analize rezultata Ankete o zadovoljenju korisnika definist će se moguća poboljšanja ovog kriterijuma kao i njegov uticaj na ostale kriterijume.

7.3.6.1 Praćenje i mjerenje zadovoljenja korisnika u sertifi. posl. sist. Luka Bar

Zadovoljenje korisnika (stepen zadovoljstva korisnika) lučko transportnih usluga i poslova upravljanja prostorom u sertifikovanoj organizaciji „Luka Bar“ AD se prati preko mjerenja:

- zadovoljstva komercijalnim uslovima i
- opšteg zadovoljstva pruženom uslugom.

Postupak sistema menadžmenta kvalitetom LBQ-821-101 Praćenje i mjerenje zadovoljstva korisnika primjenjuje se u Sektoru komercijale, Sektoru za strateški razvoj i u Sektoru operative poslovnog sistema „Luka Bar“ AD prilikom sprovođenja aktivnosti praćenja i mjerenja zadovoljstva korisnika

Praćenje i mjerenje zadovoljenja korisnika u sertifikovanom poslovnom sistemu „Luka Bar“ AD predstavlja sastavni dio aktivnosti postupka LBI-723-104 Praćenje i ocjena realizacije ugovora, a u slučaju pojave neusaglašenosti postupka LBQ-830-103 Rješavanje reklamacija korisnika usluga.

Izvori istraživanja praćenja i mjerenja zadovoljenja korisnika mogu biti:

- personalni intervjui,
- telefonski intervjui,
- ankete i
- nove tehnologije.

7.3.7 Anketa-Upitnik za samopopunjavanje

Izabrani izvor istraživanja praćenja i mjerenja zadovoljenja korisnika za potrebe sertifikovanog poslovnog sistema kakav je „Luka Bar“ AD je Anketa-Upitnik za samopopunjavanje od strane korisnika njenih usluga. Korišćen je kombinovan metod sprovođenja ankete i to:

- pismom odnosno fax-porukama,
- elektronskim putem odnosno e-mailom i
- direktno, na prezentaciji poslovnog sistema „Luka Bar“AD na sajmu logistike-Novi Sad 09.11.2006.god.

7.3.7.1 Prednosti ankete kao izvora istraživanja

Prednosti Ankete-Upitnika za samopopunjavanje od strane korisnika usluga Luke se u odnosu na pomenute izvore istraživanja manifestuju kroz sledeće [30]:

- ovakav način sprovođenja istraživanja je najjeftiniji metod sakupljanja podataka. Međutim, postoje mnogi skriveni troškovi kao što su na primjer troškovi telefona, štampanja, pakovanja i slanja pisama koji povećavaju ukupne troškove,
- ne postoji rizik od anketarove nekvalifikovanosti,
- ovaj metod se smatra najmanje nametljivim,
- lakše se garantuje anonimnost ispitanika,
- anketa je veoma pogodan način za istraživanje jer izaziva manje troškove, a može obezbijediti dobru stopu odziva i
- pogodna je takođe i za ispitivanje kupaca na mjestu vršenja ili promocije usluge, odmah nakon iskustva koje su oni sa nama imali.

7.3.7.2 Nedostaci ankete kao izvora istraživanja

Nedostaci Ankete-Upitnika za samopopunjavanje od strane korisnika usluga luke se u odnosu na pomenute izvore istraživanja mogu iskazati kroz sledeće:

- anketiranje putem pošte je veoma sporo. Bez jasno definisanog krajnjeg roka neki upitnici su vraćeni nakon nekoliko nedelja a neki nikad,
- stope odziva su najčešće veoma niske, mada mogu puno varirati od slučaja do slučaja (zato je korišćen kombinovan metod anketiranja),
- anketa mora biti sadržajna, jasna i kratka,
- anketa mora biti prosta i lako razumljiva,
- pošto se pitanja ne mogu objasniti anketa mora biti precizna,
- jedan od glavnih nedostataka ovog metoda rada je to što se u trenutku slanja ankete automatski gubi kontrola. Kontrola se gubi u smislu ko je popunjava i kako. Može se desiti da pošaljete anketu ljudima koji donose odluke, ali je oni prosljede drugima na popunjavanje. Takođe ne možete znati kako se popunjava, da li se odgovori daju bez razmišljanja i na brzinu, da li se uopšte razumiju instrukcije za davanje odgovora i sama pitanja,
- najveći nedostatak je ipak problem reprezentativnosti uzorka. Ne može se znati da li 20% ljudi koji su vratili odgovore imaju isto mišljenje onih 80% koji nijesu [30].

7.3.7.3 Postizanje adekvatne stope odziva

Osnovni mehanizmi u cilju postizanja adekvatne stopa odaziva uključuju:

- tačnu bazu podataka,
- plaćena povratna poštarina,
- strategija komunikacije i praćenja kretanja anketnog lista i
- uvodno pismo.

7.3.7.4 Uvodno pismo

- za ankete vezane za istraživanje zadovoljenja kupaca uvodno pismo koje prati upitnik može biti efektivnije od bilo kojeg koraka prateće strategije,
- ono treba da objasni zašto je u interesu kupaca da popune anketu,
- dokazano je da stopu odziva povećava i obećanje kupcima da će dobiti povratnu informaciju o rezultatima istraživanja.

7.3.7.5 Maksimiziranje broja odziva

Pitanje koje se najčešće postavlja je kako maksimizirati broj odziva kada su u pitanju ankete koji se šalju poštom ili e-mailom:

- generalno prihvaćena prosječna stopa odziva je 25%, ali ona može varirati od 10% do 90%,
- tipično je to da ukoliko je tema bitnija kupcima to će i stopa odziva biti veća i
- stopa odziva niža od 50% se ne može smatrati pouzdanom za ispitivanje zadovoljenja kupaca.



ANKETA O ZADOVOLJENJU KORISNIKA

LUKA BAR



Zadovoljenje korisnika, pružanjem lučkotransportnih usluga, je jedan od najvažnijih aspekata poslovanja u ad “Luka Bar”. Bili bi Vam puno zahvalni ukoliko nađete par trenutaka i ispunite ovu anketu o sadržaju i kvalitetu usluge koju ad “Luka Bar” pruža Vašoj organizaciji.

PODACI O AD “LUKA BAR”	
Sektor:	RAZVOJ ORGANIZACIJE
Kontakt osoba:	Danilo Radoman
Tel./faks:	085/312-077 - 085/312-557
e-mail:	danilo.radoman@lukabar.cg.yu
Mjesto i datum:	Bar, 04.07.2006.godine

PODACI O VAŠOJ ORGANIZACIJI	
Naziv organizacije:	
Kontakt osoba:	
Tel./faks:	
e-mail:	
Mjesto i datum:	

OPŠTI UTISAK	Uvek	Vrlo često	Često	Rijetko	Nikad
1. Da li biste preporučili usluge Luke Bar drugima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIJENE					
2. Da li ponude/ugovori Luke Bar sadrže skrivene troškove?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Da li su ponude/ugovori Luke Bar jasne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Da li cijene Luke Bar konkurentne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UGOVARANJE					
5. Vrlo smo zadovoljni učestalošću kontakata sa Lukom Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Predstavnici Luke Bar razumiju moje poslovne procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Predstavnici Luke Bar brzo reaguju na naše zahteve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ponude Luke Bar odgovaraju našim upitima za ponudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Luka Bar pruža usluge u predviđenom roku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ponude Luke Bar se lako razumiju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Postupak ugovaranja ispunjava naša očekivanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRUŽANJE USLUGA					
12. Luka Bar isporučuje usluge tačno po ponudi/ugovoru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Luka Bar isporučuje usluge bez reklamacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Radnici Luke Bar imaju pravilan odnos prema robi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Radnici Luke Bar imaju pravilan odnos prema brodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Luka Bar štiti interese svojih korisnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Luka Bar je iskrena u komunikaciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FAKTURE					
18. Da li su fakture Luke Bar potpuno jasne i uredne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Da li su fakture Luke Bar isporučene na vrijeme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OSTALO					
20. Šta Luka Bar može da uradi kako bi korisnici bili još zadovoljniji?					

Anketu možete poslati:

- Pismom na adresu: Obala 13. jula bb, 85000 Bar
- Faksom na broj: 085/312-557
- Skenirano na e-mail: danilo.radoman@lukabar.cg.yu

7.3.7.6 Izgled ankete

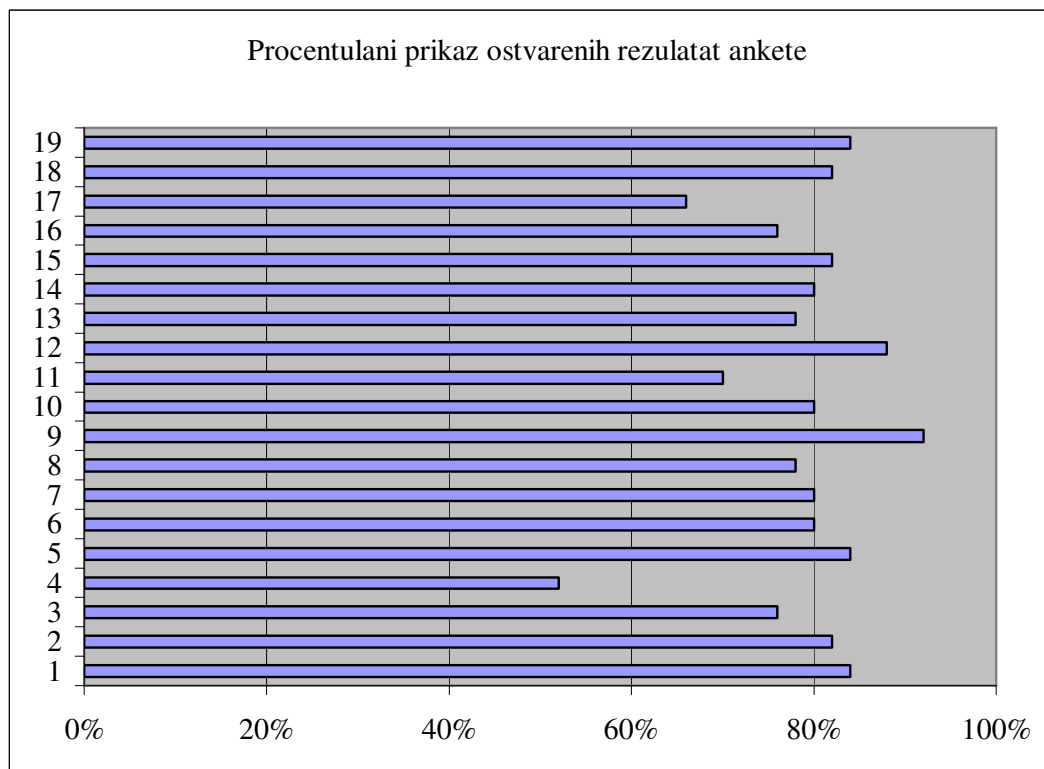
Osnovna i prva stvar je planiranje i dizajniranje izgleda ankete kako bi prvi utisak bio povoljan da bi anketa bila prihvaćena a ne odbaćena. Osnovni zahtjevi koje anketa mora da sadrži su:

- izgled ankete – profesionalni i estetski dizajn,
- dužina ankete i njeno segmentiranje,
- klasifikacija pitanja i jasne instrukcije za davanje odgovora,
- zadovoljstvo komunikacije prije značaja ankete.

7.3.8 Analiza rezultata ankete

Analiza rezultata ankete igra značajnu ulogu u dobijanju pravih smjernica za dalje aktivnosti. I pored činjenice da ja anketa izuzetno dobro sprovedena a rezultati kvalitetno obrađeni u poslovanju sertifikovanog poslovnog sistema "Luka Bar" AD ništa se neće promijeniti ako se ne preduzmu konkretne akcije za poboljšanje. Akcija sa konkretnim predlogom za poboljšanja kako kod zaposlenih u organizaciji, tako i kod korisnika usluga je ključni faktor uspjeha povećanja zadovoljstva kupca.

Rezultati ankete sumirani su u grafikonu 7.6 na osnovu koga se stiče jasna slika u cilju identifikovanja pravaca za poboljšanja.



Grafikon 7.6: Identifikovanje prioriteta za unapređenje

Planirani uzorak za sprovođenje ankete bio je 50 korisnika naših usluga sa gravitacionog područja Srbija i Crna Gora. Stopa odziva bila je 68% odnosno 34 vraćena upitnika što se može smatrati referentim uzorkom za ispitivanje zadovoljenja kupaca.

7.3.8.1 Pravci poboljšanja

Analizom ankete zaključujemo da treba raditi na analizi cijene koštanja usluga koje pruža sertifikovani poslovni sistem "Luka Bar" AD. Anketirani korisnici su bili najkritičniji odgovarajući na postavljeno pitanje: Da li cu cijene Luke Bar konkurentne? Mogući pravci poboljšanja su:

- Peispitivanje Tarife usluga i naknada u međunarodnom prometu roba u integralnom obliku i njeno postavljanje na web site „Luka Bar“ AD.

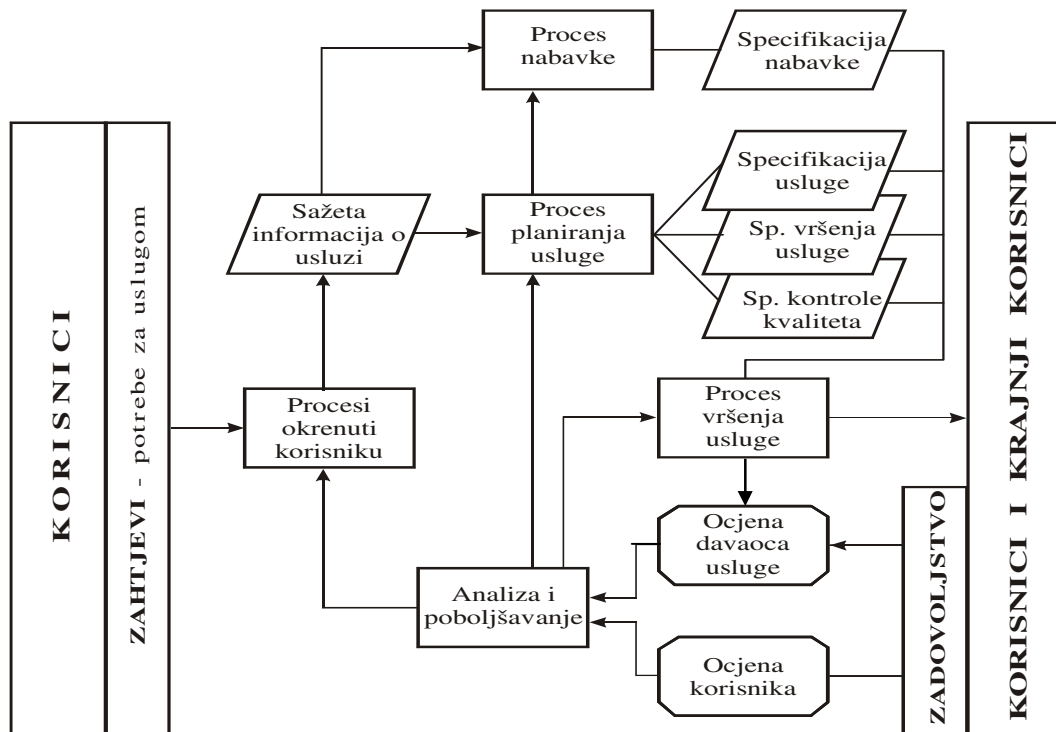
Uslovi poslovanja i Tarifne odredbe predstavljaju generalnu ponudu za zaključivanje Ugovora o izvršenju nekog posla, a dispozicija koju podnosi naručilac usluge predstavlja konkretizaciju te generalne ponude.

Tarifa usluga i naknada u međunarodnom prometu roba predstavlja generalnu ponudu za pružanje lučkih usluga. Sva odstupanja od stavova preciziranih u Tarifi moraju biti posebno dafinisana u Ugovoru koji se, u tom slučaju, sklapa sa korisnicima lučkih usluga.

- Preispitivanjem postupka LBI-723-104 Praćenje i ocjena realizacije ugovora i shodno postupku sistema menadžmenta kvalitetom LBI-560-101 Preispitivanje koje vrši rukovodstvo preispitati cijenu koštanja usluga.

Posebni elementi ugovaranja su izraženi kroz zahtjeve i želju korisnika usluge da ostvari maksimalan poslovni interes. Poslovni sistem „Luka Bar“ AD, u svojstvu dobrog domaćina i uz kalkulisanje pravične naknade, iskazaće optimalnu profesionalnu elastičnost i po mogućnosti udovoljiti ovakvim zahtevima korisnika usluge

O postignutim rezultatima na prikladan način se obaviještavaju svi sadašnji i buduće korisnici naših usluga. Petlja kvaliteta u uslugama data je na Slici 7.1.



Slika 7.1: Petlja kvaliteta u uslugama [3]

7.4 IV Korak – Poboljšavanje kriterijuma Rezultati prema kupcima

Realizacija pravaca poboljšanja konkurentnosti cijena lučkih usluga sadržala je dvije međusobno odvojene aktivnosti.

Prva aktivnost koja se odnosila na peispitivanje Tarife usluga i naknada u međunarodnom prometu roba u integralnom obliku i njeno postavljanje na web site „Luka Bar“ AD realizovana je odmah nakon analize rezultata ankete i utvrđivanja pravaca za poboljšanje.

Druga aktivnost koja se odnosila na preispitivanje postupaka Praćenje i ocjena realizacije ugovora i Preispitivanje koje vrši rukovodstvo je aktivnost za čiju realizaciju treba veći vremenski period realizacije. Naime treba izvršiti potrebne i neophodne analize cijena usluga iz važećih ugovora i izvršiti upoređivanja sa konkurencijom odnosno uraditi logistiku koštanja kompletnih usluga na ovom transportnom pravcu. Rezultati ove aktivnosti biće ugrađeni u dokumentu „Poslovna politika“ poslovnog sistema „Luka Bar“ AD za 2007.godinu.

Iz navedenog možemo zaključiti da ova faza samoocjenjivanja neće biti značajno efikasna obzirom da se radi na osnovu rezultata prve realizovane aktivnosti. Prava poboljšavanja kriterijuma Rezultati prema kupcima po osnovu rezultata ankete biće moguća nakon realizacije pomenute druge aktivnosti što će se manifestovati kod sledećeg samoocjenjivanja.

Nalaz ove faze samoocjenjivanja objavljen je 15. decembra 2006.godine

7.4.1 Lista sumarnog obračuna rezultata

1.Kriterijumi mogućnosti								
	Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7
	Podkriterijum 1	49,2	57,1	56,3	54,6	59,2	56,3	55,8
	Podkriterijum 2	50,0	58,3	57,5	54,2	58,3	56,3	54,6
	Podkriterijum 3	49,2	59,6	57,5	53,8	59,2	56,3	54,6
	Podkriterijum 4	50,4	57,9	57,5	53,8	58,3	57,1	55,8
	Podkriterijum 5	49,2	56,7	55,0	53,8	58,3	56,3	54,6
	Podkriterijum 6	50,0	57,1	55,8	53,8	57,9	56,3	54,6
	Podkriterijum 7	55,4	54,6	55,0	55,8	57,9	56,3	55,8
	Podkriterijum 8	49,2	54,6	55,4	55,8	57,9	56,3	54,6
	Podkriterijum 9	51,7		54,2	55,8	57,9	55,4	55,4
	Podkriterijum 10	50,0		55,0	54,2	57,5	55,0	55,4
	Suma	504,2	455,8	559,2	545,4	582,5	561,3	551,3
		/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10
	Obračun kriterijuma	50,4	57,0	55,9	54,5	58,3	56,1	55,1

Tabela 7.10: Kriterijumi mogućnosti

2. Kriterijumi rezultata						
Kriterijum broj	8	9	10	11	12	
Suma vrijednosti a)	282,5	286,9	118,8	255,0	111,3	
Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2	
Srednja vrijednost a)	56,5	57,4	59,4	63,8	55,6	
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50	
Obračun a)	56,0	57,1	59,5	63,8	55,5	
Suma vrijednosti b)	277,5	280,6	238,8	255,0	332,5	
Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6	
Srednja vrijednost b)	55,5	56,1	59,7	63,8	55,4	
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50	
Obračun b)	27,8	14,0	14,9	15,9	27,7	
Obračin a) + b)	56,0	57,1	59,5	63,8	55,5	

Tabela 7.11: Kriterijumi rezultata

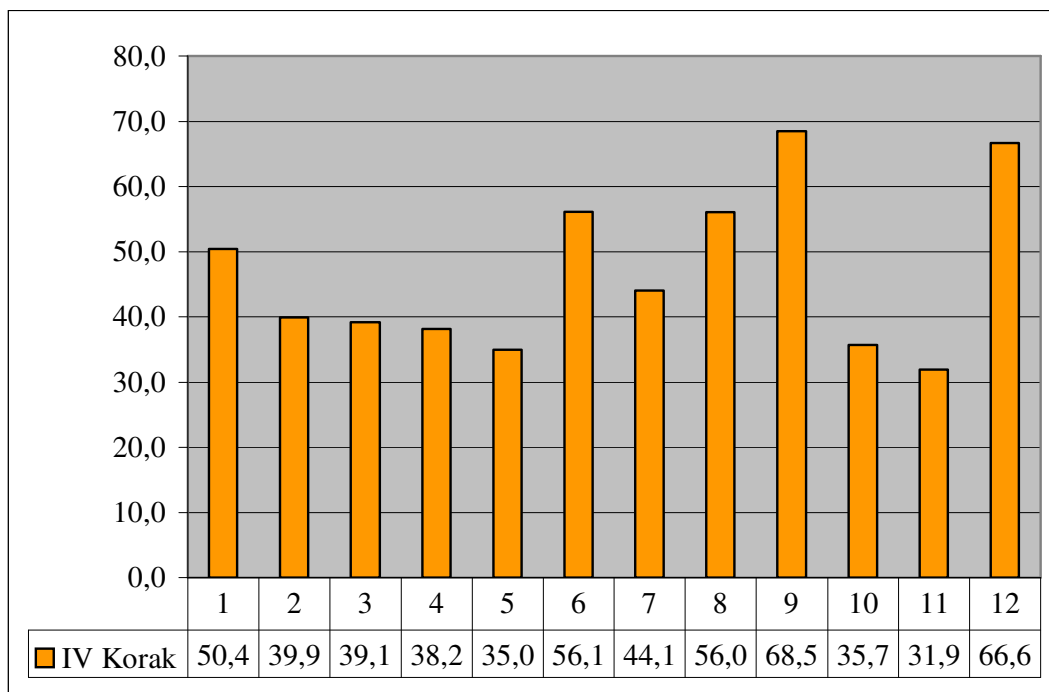
7.4.2 Obračun ukupnih poena

Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	50,4	x 1.0	50,4
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	57,0	x 0.7	39,9
3	Vizija i strategija	55,9	x 0.7	39,1
4	Ljudi	54,5	x 0.7	38,2
5	Resursi	58,3	x 0.6	35,0
6	Procesi	56,1	x 1.0	56,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	55,1	x 0.8	44,1
8	Proizvodi	56,0	x 1.0	56,0
9	Rezultati prema kupcima	57,1	x 1.2	68,5
10	Rezultati prema ljudima	59,5	x 0.6	35,7
11	Rezultati prema društvu	63,8	x 0.5	31,9
12	Perfotmanse ključnih procesa	55,5	x 1.2	66,6
Suma				561,4

Tabela 7.12: Obračun ukupnih poena

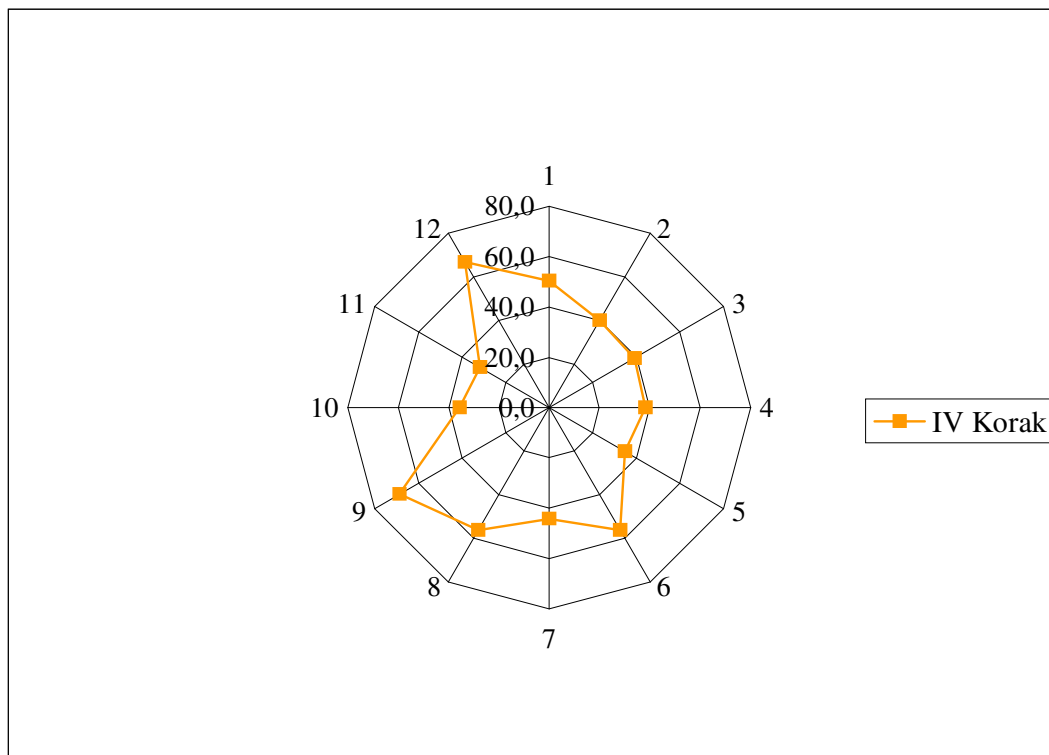


7.4.3 Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti



Grafikon 7.7: Pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti-IV Korak

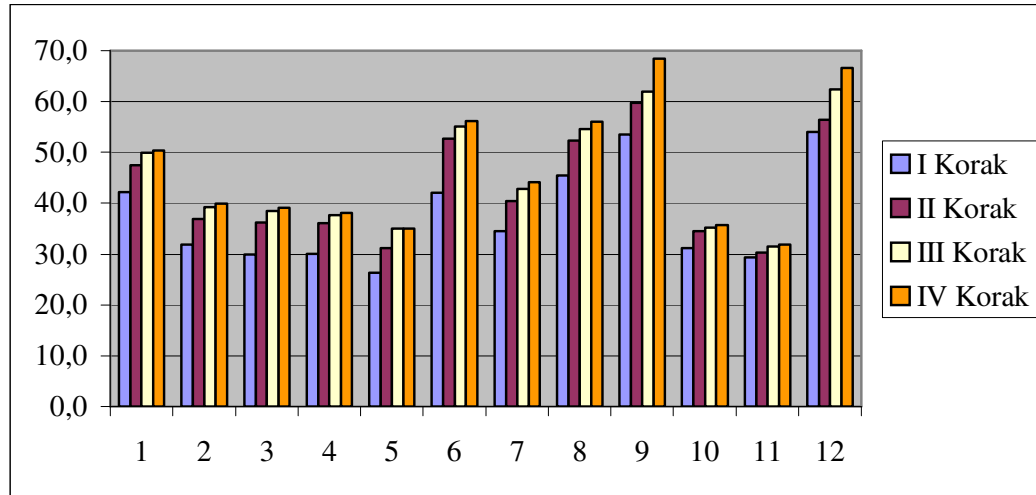
7.4.4 Radar dijagram



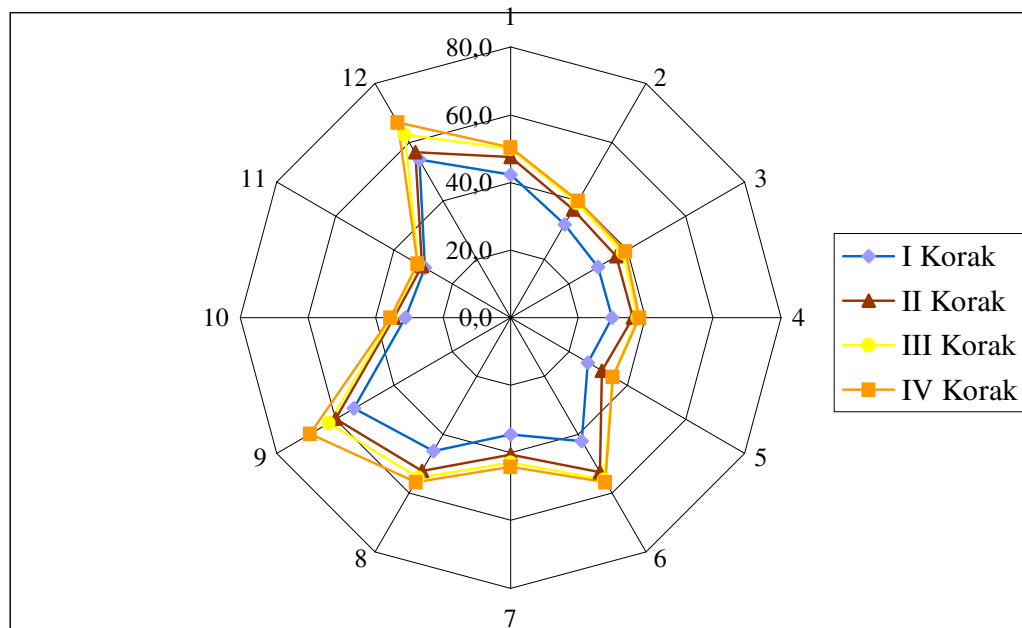
Dijagram 7.6 Radar dijagram-IV Korak

7.4.5 Analiza rezultata

Osvojenih **561,4** poena u završnoj, četvrtoj fazi samoocjenjivanja pozicionira poslovni sistem "Luka Bar" AD, prema skali izvrsnosti, u grupu **dobra** u većini područja. Raspon poena se kreće u dijapazonu 35,0-68,5. Postignuti rezultati su garancija uspješnog razvoja sertifikovanog poslovnog sistema "Luka Bar"AD.



Grafikon 7.8: Uporedni pregled ocjena po kriterijumima izvrsnosti za I,II,III i IV korak



Dijagram 7.7: Radar dijagrami za I, II, III i IV korak

7.4.6 Predlozi za poboljšanja

Rezultati IV faze samoocjenjivanja sertifikovne organizacije "Luka Bar"AD predstavljaju završnu fazu ovog rada odnosno početno stanje samoocjenjivanja koju će poslovni sistem u narednom periodu sprovesti jednom godišnje. Optimalan termin sledećeg samoocjenjivanja je decembar 2007.godine.

Stepen ostvarenja pojedinih kriterijuma, ostvarenje Poslovne politike, Opštih i posebnih ciljeva menadžmenta kvalitetom su osnova za kreiranje predloga novih poboljšanja, čija realizacija direktno korespondira sa poslovnom izvrsnošću.

8. BENČMARKING REZULTATA

8.1 Izbor referentne organizacije

Luka Koper po nastanku, razvoju i lepezi usluga koje pruža ima najviše podudarnosti sa Lukom Bar. Vlasnička struktura i ambijent poslovanja do 90. godina prošlog vijeka bili su identični. Luka Koper je završila proces vlasničke transformacije a svoju organizaciju prilagodila je savremenim uslovima poslovanja. Plan pretovara Luke Koper za 2006.godinu za sve vrste tereta iznosi čitavih 13 miliona tona tereta [32]. Luka Koper je ove godine finalista evropske nagrade za kvalitet EFQM.

Organizacija posluje pod nazivom "Luka Koper d.d. lučki i logistički sistem".



Slika 8.1: EFQM znak i logotip

8.1.1 Poslovna politika Luke Koper za 2005. godinu

Razvoj Luke Koper d.d. zasnovan je na tri ključna opredjeljenja [32]:

I. Efikasno i kvalitetno obavljanje usluga

- nadograđivanje postignutog nivoa kvaliteta usluga,
- obezbjeđivanje dugoročne konkurentnosti.

II. Dugoročno opredjeljenje i uspješnost poslovanja

- zaštita i unapređenje profitabilnosti,
- povećavanje obima i poboljšanje strukture poslovanja u korist isplativijih usluga,
- efikasno smanjivanje troškova.

III. Poštovanje načela dugoročnog razvoja sa ekološkog, prostornog socijalnog i šireg društvenog pogleda

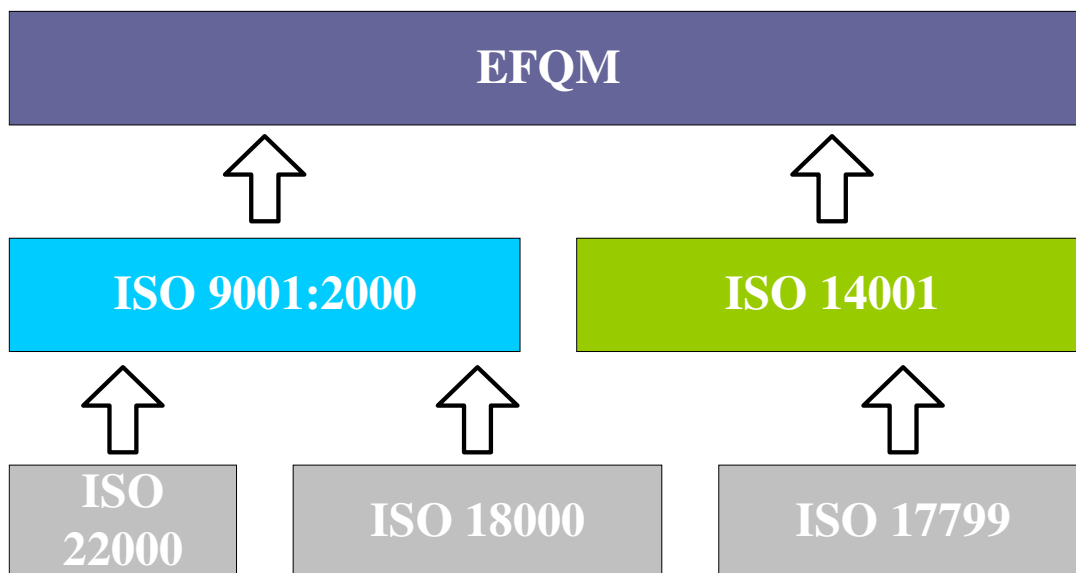
- smanjivanje potencijalnih negativnih efekata naših aktivnosti na okolinu.

8.1.2 Sistem kvaliteta Luke Koper

Luka Koper je uspješno preduzeće koje iskazuje svoje usmjerenje ka postizanju ukupnog kvaliteta poslovanja. Sistem upravljanja je tako postavljen da se shodno potrebi može sistematično nadgrađivati i usavršavati.

U svoj sistem upravljanja integrirali su zahtjeve sledećih standarda:

- sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2000,
- sistem upravljanja zaštitom životne sredine ISO 14001:2004,
- sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu ISO 18001:2000,
- upravljanje bezbjednošću prehrambenih proizvoda ISO 22001:2005,
- bezbjednost informacija ISO 17799,
- NON GMO sertifikat za skladištenje genetski nemodifikovane soje,
- model poslovne izvrsnosti. [32]

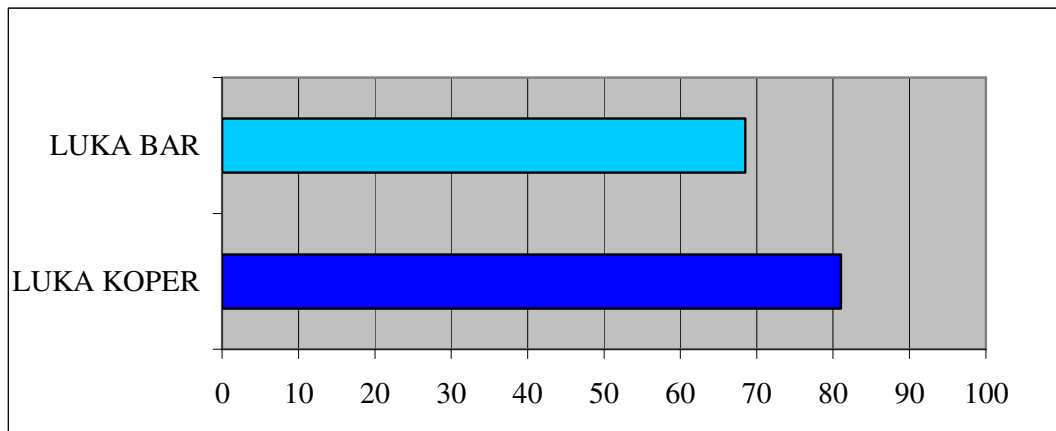


Slika 8.2: Strukturalni prikaz sistema kvaliteta luke Koper

8.2 Utvrđivanje područja za benčmarking

Na osnovu raspoloživih podataka [32] moguće je izvršiti benčmarking kriterijuma koji se odnosi na Rezultate prema kupcima odnosno na "Zadovoljenje korisnika usluga".

Na grafikonu 8.1 prikazan je stepen zadovoljenja korisnika usluga poslovnih sistema luke Bar i luke Koper. Procentualno izraženo zadovoljenje korisnika usluga Luke Bar je 68,5 % (postignuće kriterijuma Rezultati prema kupcima poslije IV faze samoocjenjivanja) a luke Koper 81 % [32]. Procentualna razlika od 12,5 % upućuje na zaključak da u poslovnom sistemu "Luka Bar"AD realno ima prostora za kreiranje poboljšanja u cilju povećanja stepena zadovoljenja korisnika usluga. U prilogu ove tvrdnje ide i činjenica da su podaci koji se benčmarkuju za Luku Koper objavljeni u 2005. godini a za Luku Bar u 2006.godini pa je moguće da je prezentirana razlika još veća.



Grafikon 8.1: Stepen zadovoljenja korisnika usluga luka Bar i Koper

8.3 Utvrđivanje pravaca za poboljšanja

Analizirajući odgovore na postavljena pitanja u okviru Ankete o zadovoljenju korisnika usluga poslovnog sistema "Luka Bar" AD pravci u kojima je moguće izvršiti poboljšanja su:

- preispitivanje konkurentnosti cijena usluga Luke Bar,
- preispitivanje komunikacije sa korisnicima usluga,
- preispitivanje postupka ugovaranja lučkih usluga,
- preispitivanje/zaštita interesa korisnika usluga,
- preispitivanje odnosa prema reklamacijama korisnika usluga.

Navedeni pravci za poboljšanja treba da se sprovode konstantno, stalno i permanentno u toku sledeće 2007. poslovne godine. Rezultati samoocjenjivanja na kraju 2007. godine treba da odgovore na pitanje: "Koliko smo dobro definisali pomenute pravce za poboljšanje?" kroz ostvareno povećanje ocjene za kriterijum "Rezultati prema kupcima" odnosno ukupno ostvarenu poziciju poslovnog sistema "Luka Bar" AD na skali poslovne izvrsnosti.



"Ljepše stvari nema na svijetu, nego lice puno veselosti ..."

Njegoš

9. ZAKLJUČAK

Rad "Model samoocjenjivanja na primjeru sertifikovanog poslovnog sistema" krči i otvara put svim poslovnim i privrednim subjektima iz Crne Gore i okruženja za pokretanje poboljšanja i povećanje nivoa svoje poslovne izvrsnosti.

Rad je osmišljen tako da obezbijedi najbolji spoj teorijskih razmatranja, istraživačkih aktivnosti i primjene rezultata u praksi. U dijelu teorijskih razmatranja rad je strukturiran tako da se na jednostavan i jasan način uočava nit koja povezuje poglavlja:

- upravljanje poslovnim sistemima,
- ocjenjivanje poslovnih sistema,
- modeli poslovne izvrsnosti,
- samoocjenjivanje,
- automatizovani model samoocjenjivanja i
- benčmarking,

sa suštinskim dijelom rada u kojem su obavljena istraživanja, odnosno samoocjenjivanje i benčmarking rezultata sertifikovanog poslovnog sistema "Luka Bar" AD.

Poglavlje "Upravljanje poslovnim sistemima" u svojim podpoglavljima koja se odnose na Sistemski pristup upravljanju, Upravljanje i organizacione strukture, Totalno upravljanje kvalitetom-TQM, Benčmarking i SWOT analiza predstavlja osnovu na kojoj se razvija teorija samoocjenjivanja i poslovne izvrsnosti.

Poglavlje "Ocjenjivanje poslovnih sistema" detaljno obrađuje i opisuje Sistem kvaliteta kao transformacioni proces, Provjeravanje sistema menadžmenta kvalitetom, Samoocjenjivanje i poslovna izvrsnost i Mjerenje ostvarivanja poslovne izvrsnosti što uistinu predstavlja evolucionu put do samoocjenjivanja i poslovne izvrsnosti.

U poglavlju "Modeli poslovne izvrsnosti" data je uporedna strukturna analiza svih modela poslovne izvrsnosti (Japanski, Američki, Evropski, FQCE, TQM-VM i TQM-MH) u cilju obezbjeđenja najboljeg izbora za praktičnu primjenu u praksi u našim poslovnim sistemima i ambijentalnim uslovima.

Poglavlje "Samoocjenjivanje" analizira date modele samoocjenjivanja, ukazuje na postojeće nagrade za kvalitet, vrši izbor najadekvatnijeg modela samoocjenjivanja u cilju njegove efikasne i efektivne primjene u praksi.

Poglavlje "Automatizovani model samoocjenjivanja" prezentira i analizira usvojeni MH model samoocjenjivanja. Na osnovu ispunjenih dvanaest tabela glavnih kriterijuma (sedam pripadaju mogućnostima a pet rezultatima), mehanizam obračuna ukupnih poena daje brojčani rezultat na osnovu koga se vrši poređenje postignutog rezultata i određivanje klase organizacije na osnovu tabele "Klasifikacija organizacija prema ukupnoj ocjeni".

"Automatizovani model samoocjenjivanja" je realizovan iterativno kroz usvojene četiri faze samoocjenjivanja u desetomjesečnom vremenskom intervalu a postignuti rezultati opravdavaju potrebu primjene poslovne izvrsnosti u praksi.

Poglavlje "Benčmarking rezultata" bavi se izborom referentne organizacije, odnosno utvrđivanje područja za benčmarking što predstavlja odličan alat za upoređivanje dobijenih rezultata kao i za definisanje pravaca poboljšanja.

Rezultati samoocjenjivanja poslovnog sistema "Luka Bar" AD, dobijeni primjenom izabranog MH modela poslovne izvrsnosti, metodološki pokazuju način i pravce za poboljšanja pojedinih kriterijuma i poslovnog sistema u cjelini. Pozicija poslovnog sistema "Luka Bar" AD na osnovu tabele "Klasifikacija organizacija prema ukupnoj ocjeni" poslije izvršene I faze samoocjenjivanja, koja se u istraživanju karakterisala kao početno stanje, organizaciju svrstava u "**Prosječnu** u većini područja" sa osvojenih **450,6** poena. Rezultati istraživanja nakon obavljene II, III i IV faze samoocjenjivanja pokazuju značajan napredak, tako da je sertifikovani poslovni sistem "Luka Bar" AD popravio svoj položaj na tabeli poslovne izvrsnosti i sa osvojena **561,4** poena sada se svrstava u grupu organizacija "**Dobra** u većini područja".

Ostvarena poboljšanja po analiziranim kriterijuma na kraju istraživanja kretala su se u dijapazonu od najmanje **2,5** poena ili 8,5% za kriterijum "Rezultati prema društvu" do najviše **14** poena ili 33,24% za kriterijum "Resursi" i predstavljaju praktičnu potvrdu originalnosti upotrijebljenog modela izvrsnosti.

Mjere koje su doprinijele da se ostvari ukupni napredak na skali poslovne izvrsnosti od **110,8** poena bile su:

- ukupna aktivnost na pripremi za resertifikaciju i resertifikacija poslovnog sistema ISO 9001:2000 (**63,7** poena),
- popravljajem kriterijuma "Resursi" produbljivanje morskog akvatorijuma na 14 m radi prihvata brodova sa rasutim teretom tipa "Panamax" (**29,5** poena) i
- popravljajem kriterijuma "Rezultati prema kupcima" na osnovu urađene ankete o mjerenju zadovoljstva korisnika usluga (**17,6** poena).

Istraživanja na osnovu kojih su dobijeni prezentirani rezultati, bila su sistemska i sistematična, direktno usmjerena na poboljšanje performansi poslovnog sistema utvrđivanjem postojećeg-početnog stanja i prepoznavanja oblasti i pravaca poboljšanja organizacije u cjelini ili po pojedinim kriterijuma nakon svake faze samoocjenjivanja.

Izvršeni Benčmarking rezultata, sa nama referentnom lukom Koper, predstavlja praktičan primjer upoređivanja sa konkurencijom i jasno nas pozicionira po jednom kriterijumu-stepen zadovoljenja korisnika ali ne i kao organizaciju u cjelini. Ostvarivanje cilja "dostizanje ili prevazilaženje konkurencije" treba da rezultira novim poboljšanjima u cilju unapređivanja poslovnih procesa i organizacije u cjelini što zasigurno znači godišnje uvođenje samoocjenjivanja i benčmarkong rezultata u sertifikovanom poslovnom sistemu "Luka Bar" AD.

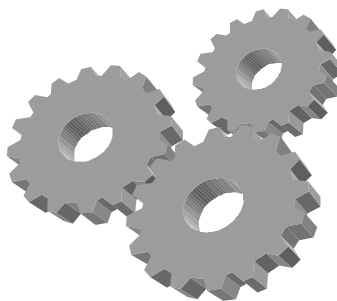
Samoocjenjivanje je od izuzetne važnosti ne samo zbog toga što menadžmentu organizacije obezbjeđuje podatke na osnovu kojih može vršiti upoređivanje poslovanja sa konkurencijom-benčmarking, već i zbog sigurnosti zaposlenih radnika, sadašnjih i budućih poslovnih partnera. Zato je mnogo bitnije na koji način izvodimo samoocjenjivanje, nego kada će rezultati samoocjenjivanja dostići zahtijevni (željeni) nivo. Svaki poslovni sistem pa i poslovni sistem "Luka Bar" AD može živjeti bez samoocjenjivanja odnosno bez kvaliteta, ali će se sigurno u bliskoj budućnosti suočiti sa posljedicama nekvalitetnog rada.

Nastavak partnerskih odnosa sa sertifikacionim tijelom SGS Beograd i godišnja primjena samoocjenjivanja poslovnom sistemu "Luka Bar" AD osim podizanja performansi organizacije na viši nivo i ostvarenja liderske pozicije u okruženju, trasira put ka nacionalnoj i evropskoj nagradi za poslovnu izvrsnost.

10. LITERATURA

- [1] **TQM-Model izvrsnosti**, dr. Milenko Heleta
EDUKTA, Beograd 2004.god.
- [2] **Menadžment informatika kvalitet**, Prof.dr.Milan J. Perović,
Kragujevac 2003.
- [3] **Sistem menadžmenta u hotelima**,
Prof.dr.Milan J. Perović, prof.dr. Zdrvko Krivokapić, Kotor 2006
- [4] **Menadžment**, Prof.dr. Anđelko S.Lojpur, Mr. Mirjana Kuljak,
Podgorica 2005.
- [5] **Strategijski menadžment sa primjenom u pomorstvu**,
Prof.dr. Veselin Drašković, Mimo Drašković, Kotor 2004.
- [6] **Alati i tehnike unapređenja QMS**, Prof.dr. Slavko Arsovski, Skripta.
- [7] **ISO 9001:2000, Sistem menadžmenta kvalitetom
Zahtjevi.**
- [8] **ISO 9004:2000, Sistem menadžmenta kvalitetom
Uputstvo za poboljšavanje performansi.**
- [9] **ISO 9000:2000, Sistem menadžmenta kvalitetom
Osnove i rječnik.**
- [10] **ISO 19011:2003, Uputstva za provjeravanje sistema menadžmenta
kvalitetom i/ili sistema upravljanja zaštitom životne
sredine.**
- [11] **Evropski model poslovne izvrsnosti i jegov uticaj na na naš
nacionalni model izvrsnosti**
dr.M. Jelić, časopis kvalitet 9-10/2003, Beograd.
- [12] **Kurs za ocjenjivače po modelu Nacionalne nagrade za kvalitet**
Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Beograd 2004.god.
- [13] **Praktična primjena FQCE modela izvrsnosti**, Vladimir Trajković
Festival kvaliteta, Kragujevac, 2005.god.
- [14] **Model menadžmenta kvalitetom**, prof.dr. Vidosav Majstorović
Poslovna politika, Beograd 2000.god.
- [15] **Integrisani sistemi menadžmenta**, prog.dr.Zdravko Krivokapić
časopis Kvalitet, Poslovna politika, Beograd.
- [16] **Samoocjenjivanje i njegova primjena**, prof.dr. V. Majstorović
časopis Kvalitet, Poslovna politika, Beograd.
- [17] **EFQM model samoocjenjivanja u funkciji kontinualnog unapređenja
sistema menadžmenta kvalitetom**, prog.dr. M. Bulatović,
časopis Kvalitet br. 9-10 iz 2001, Poslovna politika, Beograd.
- [18] **Potencijali stalnog poboljšanja u postizanju poslovne izvrsnosti**
E. Ćerimović, H. Tucaković i D. Popović Sarajevo Bosna i Hercegovina.
- [19] **Samoocjenjivanjem do cjelovite kvalitete**, Dr.sc. Ivica Oslić
Ericsson Nikola Tesla d.d.

- [20] **Strateško planiranje u modelima poslovne izvrsnosti i reviziji ISO 9000:2000**, Zvezdan Marković
Rad sa savjetovanja Poslovne politike, novembar 1999.
- [21] **Totalni kvalitet menadžmenta-vizija za treći milenijum**, mr. M. Heleta
časopis Kvalitet br. 1-2 iz 1999, Poslovna politika, Beograd.
- [22] **Procesni pristup integrisanom menadžmentu**, prof.dr. Milan Perović
Festival kvaliteta 2006 Kragujevac.
- [23] **Principi poslovne izvrsnosti-sličnosti i razlike na svih pet kontineneta**
Dr. Miloš Jelić, Festival kvaliteta 2006 Kragujevac.
- [24] **Zahtjevi EU direktiva i uloga standarda kvaliteta**, prof.dr. M. Perović
Festival kvaliteta 2005 Kragujevac.
- [25] **Menadžment kvalitetom-nova paradigma upravljanja**,
prof.dr. Milan Perović, časopis JUSK broj 2 iz 2001.
- [26] **Procesni pristup projektovanju organizacione strukture**,
prof.dr. Milan Perović, Festival kvaliteta 2003 Kragujevac.
- [27] **Jedan primjer modeliranju TQM sistema**, Mr. Rajko Šofranac
Festival kvaliteta 2003 Kragujevac.
- [28] **Od QMS do TQM**, prof. dr. Dragutin Stanivuković, Dragoljub Šević,
Festival kvaliteta 2003 Kragujevac.
- [29] **Samoocjena po EFQM modelu izvrsnosti podržana softverom**,
prof.dr. Vojislav Stojiljković, Predrag Stojiljković.
- [30] **Koliko dobro mjerimo zadovoljstvo kupca**, Mr Zoran Punoševac, Vesna
Punoševac, Savjetovanje SQM 2006-Časopis kvalitet br. 7-8 2006.
- [31] **Menadžment promjenama u procesu transformacije organizacije**
Prof.dr.A. Lojpur, Savjetovanje SQM 2006-Časopis kvalitet br. 7-8 2006.
- [32] **Letno poročilo 2005**, Luka Koper AD, Lučki i logistički sistem.
- [33] **Dokumentacija QMS-a "Luka Bar" AD Bar.**
- [34] **Kodeks prakse – SGS Beograd**





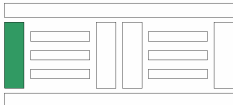
„Bez muke se pjesma neispoja, bez muke se sablja nesakova...“

11. PRILOZI




“Nikada nijeste suviše stari, suviše važni, ili suviše znate da biste prestali da učite!”

Prilog 10.1: Tabele kriterijuma sa podkriterijumima MH modela izvrsnosti

Kriterijum 1: LIDERSTVO															
Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.															
Redni broj	Podkriterijumi	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					$(\sum p + \sum R + \sum o)/3$	
		Definisani i jasni	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		$(a + b + c + d)/2$
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum R$	a	b	c	d		$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
1.	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.														
2.	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.														
3.	Stimulisanje i ohrabrivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.														
4.	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.														

5.	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.																
6.	Obezbjeđenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.																
7.	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).																
8.	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovisu izvrsnost.																
9.	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.																
10.	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.																
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:																	
Vidljiva ostvarenja (+)		Područja za poboljšanja i inovacije (-)															

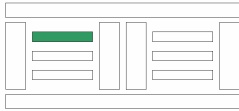
Tabela 6.1: Liderstvo

Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.																
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk	
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	(a + b + c + d)/2		(Σp + ΣR + Σo)/3
		a	b	c	d	Σp	a	b	ΣR	a	b	c	d	Σo		Uk
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
1.	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.															
2.	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.															
3.	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).															
4.	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.															

5.	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.														
6.	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.														
7.	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.														
8.	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.														
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:															
Vidljiva ostvarenja (+)								Područja za poboljšanja i inovacije (-)							

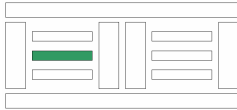
Tabela 6.2: Orientacija na kupce i partnerstvo



Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA															
Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					$(\sum p + \sum R + \sum o) / 3$
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d) / 4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b) / 2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	$(a + b + c + d) / 2$	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum R$	a	b	c	d	$\sum o$	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1.	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranju vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.														
2.	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.														
3.	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.														
4.	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikator internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).														


5.	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.																		
6.	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve nivoe kompanije.																		
7.	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije																		
8.	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.																		
9.	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.																		
10.	Obezbjeđenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.																		
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:																			
Vidljiva ostvarenja (+)										Područja za poboljšanja i inovacije (-)									

Tabela 6.3: Vizija i strategija

Kriterijum 4: LJUDI Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledecim područjima :	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	$(a + b + c + d)/2$	$(\sum p + \sum R + \sum o)/3$
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum R$	a	b	c	d	$\sum o$	Uk
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1.	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.														
2.	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.														
3.	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.														
4.	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.														

5.	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.																
6.	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.																
7.	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.																
8.	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.																
9.	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.																
10.	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.																
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:																	
Vidljiva ostvarenja (+)		Područja za poboljšanja i inovacije (-)															

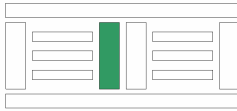
Tabela 6.4: Ljudi

Kriterijum 5: RESURSI Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	$(a + b + c + d)/2$	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum R$	a	b	c	d	$\sum o$	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
1.	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.														
2.	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.														
3.	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.														
4.	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 I ISO 18001).														
5.	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potrepština, redukcija i recirklaža otpada.														
6.	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu														

	vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.														
7.	Efektivna i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.														
8.	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu “starih” tehnologija.														
9.	Obezbjeđenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbjeđenje i unapređenje IT.														
10.	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.														
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:															
Vidljiva ostvarenja (+)								Područja za poboljšanja i inovacije (-)							

Tabela 6.5: Resursi



Kriterijum 6: PROCESI															
Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.		Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje						
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	(a + b + c + d)/2	(Σp + ΣR + Σo)/3
		a	b	c	d	Σp	a	b	ΣR	a	b	c	d	Σo	Uk
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1.	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.														
2.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.														
3.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.														
4.	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9001, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.														

5.	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćenje procesnih vremena, skraćenje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).																
6.	Primjena novih tehnologija i nivoih procesnih rješenja.																
7.	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.																
8.	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benčmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.																
9.	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.																
10.	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.																
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:																	
Vidljiva ostvarenja (+)									Područja za poboljšanja i inovacije (-)								

Tabela 6.6: Procesi



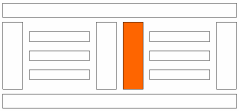
Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE

Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proboji, priraštanja, poboljšanja i inovacije (processa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišć. TQM alata.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk ($\sum p + \sum R + \sum o$)/3
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenjivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	(a + b + c + d)/2	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum R$	a	b	c	d	$\sum o$	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1.	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.														
2.	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosijeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benčmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.														
3.	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.														
4.	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proboja prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).														


5.	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (procesa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...																		
6.	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...																		
7.	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.																		
8.	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.																		
9.	Primjena TQM alata.																		
10.	Utvrđivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.																		
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:																			
Vidljiva ostvarenja (+)										Područja za poboljšanja i inovacije (-)									

Tabela 6.7: Kontinualna poboljšanja i inovacije

Kriterijum 8 PROIZVODI								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Moraju se prezentovati sledeće informacije:	Obim primjene	Atributi ocjene				Ocjene za a) i b)	
		Definisan i jasan	Trend I trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.							
2.	Korišćenje podataka konkurencije-benčmarking za razvoj novih proizvoda							


3.	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mladim od 1,3,5 godina							
4.	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.							
5.	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.							
8-b) Mjerenje performansi proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).							
2.	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.							
3.	Potvrde vrednovanja svjetske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca)							
4.	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).							
5.	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.							
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:								
Vidljiva ostvarenja (+)					Područja za poboljšanja i inovacije (-)			

Tabela 6.8: Proizvodi

Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja eksternih kupaca, kao i trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Trebalo prezentovati informacije koje se odnose na mjerenja u odnosu na kupce.	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
9-a) Mjerenje mišljenja kupca Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:								
1.	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje)							
2.	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).							


3.	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).							
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).							
5.	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda)							
9-b) Mjerenje performansi								
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:								
1.	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).							
2.	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva)							
3.	Zadovoljenje kupca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).							
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).							
5.	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupca za inovacije proizvoda).							
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:								
Vidljiva ostvarenja (+)					Područja za poboljšanja i inovacije (-)			

Tabela 6.9: Rezultati prema kupcima

Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja njenih ljudi, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Treba prezentovati informacije o mjerenjima koja se odnose na zadovoljenje ljudi.	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	(A1 + B1 + C1 + D1) / 4	X + Y / 2
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
10-a) Mjerenje mišljenja ljudi								
Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju :								
1. Motivaciju koja obuhvata:								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvoj, karijera ▪ komunikacije ▪ ovlašćenja ▪ jednake prilike ▪ uključivanje ▪ liderstvo 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ prilike za učenje ▪ priznanja ▪ kolekciju ciljeva i procjena ▪ viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju organizacije ▪ obuku i razvoj 						


2. Zadovoljenje zaposlenih sa:									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ administracijom organizacije ▪ uslovima zapošljavanja ▪ kapacitetima (orema) i usluge ▪ zdrastvenim i bezbjedonosnim usl. ▪ sigurnošću na poslu ▪ poštovanje ljudskih prava zaposl. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ platama i pogodnostima ▪ međusobnim odnosima ▪ menadžmentom promjena ▪ politikom zaštite okoline ▪ položajem organizacije u društvu ▪ radnim uslovima 								
10-b) Mjerenje performansi Područja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja novih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:									
1. Ostvarenja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetetivnost ▪ produktivnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uspješan nivo obuke i razvoja prema isp. ciljeva 							
2. Motivacija i uključivanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uključivanja u timove ▪ poboljšanja ▪ sugestije 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nivo obuke i razvoja ▪ mjerljiva korist od timskog rada 							
3. Zadovoljenje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izostanci i bolovanja ▪ nivo nesreća ▪ trend zapošljavanja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ štrajkovi i žalbe, ▪ korišćenje povlastica ▪ kapaciteti za rekreaciju 							
4. Usluge predviđene za ljude u organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tačnost administracije ▪ efektivnost komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brzina odgov. na pitanja ▪ ocjena obuke 							
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:									
Vidljiva ostvarenja (+)					Područja za poboljšanja i inovacije (-)				

Tabela 6.10: Rezultati prema ljudima

Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja društva te trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Treba prezentovati informacije o mjerenjima rezultata prema društvu.	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend I trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	(A1 + B1 + C1 + D1) / 4	X + Y / 2
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
11-a) Mjerenje mišljenja Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izvještaji, javni skupovi, javne predstave, vladini projekti itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:								
1. Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovorni član društva:								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ da ispunjava zakonske obaveze ▪ da dostavlja relevantne informacije zajednici ▪ da radi u uslovima jednakim za sve (isključeni monopol i protekcioniz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da utiče na lokalnu i nac. ekonomiju ▪ da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti ▪ da ispunjava etičke i moralne norme 							

2. Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednici gdje djeluje:							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uključivanje u programe obrazovanja i obuke ▪ podrška medicinskim socijalnim mjerama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu ▪ volonterski rad 						
3. Aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa:							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rizike po zdravlje i nesreće ▪ buku i neugodne mirise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opasnost po bezbjednost ▪ zagađenja i emisije otrov. materijala 						
4. Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa:							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ izbor vrste transporta ▪ uticaj na ekologiju ▪ smanjenje i eliminacija otpada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zamjena sirovina i drugih ulaza ▪ korišćenje energije, gasa, vode, struje, novih i recikliranih materijala 						
11-b) Mjerenje performansi Područja uključuju interna mjerenja, koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:							
1. Održavanje promjena u domenu zaposlenosti							
2. Reportaže u medijima							
3. Saradnja sa ovlaštenim tijelima čija je djelatnost (na primjer) - sertifikacija, uvoz,...							
4. Primljenje društvene pohvale i nagrade							
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:							
Vidljiva ostvarenja (+)	Područja za poboljšanja i inovacije (-)						

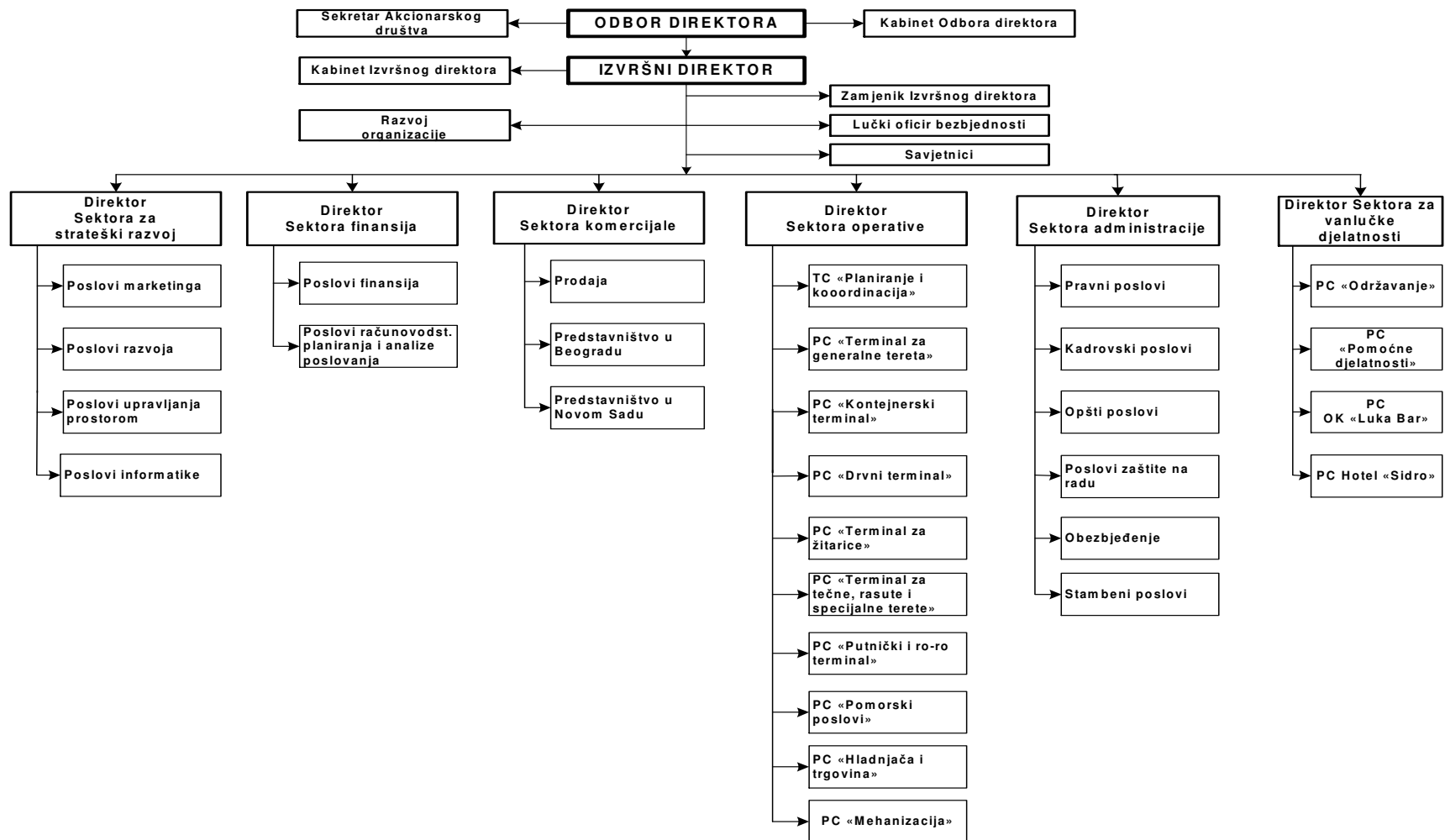
Tabela 6.11: Rezultati prema društvu

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.								
Redni broj	Podkriterijumi Predstaviti performanse ključnih rezultata organizacije koje pokazuju, trendove, ciljeve, i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama najboljim u svjetskoj klasi. Zavisno od vrste i ciljeva organizacije neka od mjerenja performansi ključnih izlaznih rezultata mogu se primijeniti na performanse ključnih indikatora i obrnuto:	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	(A1 + B1 + C1 + D1) / 4	X + Y / 2
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
12-a) Performanse ključnih izlaznih rezultata								
Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti :								
1. Finansijske izlazne rezultate koji sadrže:								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ukupan prihod i strukturu prihoda ▪ prosječne plate zaposlenih ▪ dividende i vrijednost akcija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neto profit ▪ troškovi kvaliteta ▪ ispunjenje planir. budžeta-ulaga 							
2. Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tržišni udio ▪ vrijeme izlaska na tržište 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lojalnost kupca ▪ stope rasta 							

12-b) Performanse ključnih rezultata									
Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:									
1. Proces									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ procesne performanse ▪ inovativnost procesa ▪ vremenske cikluse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilnost procesa ▪ stopa neusaglašenosti ▪ vremena plaćanja produktivnost 								
2. Eksterne resurse uključujući partnere									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ performanse isporučilaca ▪ broj i vrednost novih partnera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ broj i vrijednost inovacija (partneri) ▪ zajednička poboljšanja sa partnerima ▪ priznanje od partnerski doprinosa 								
3. Finansije									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ cash flow ▪ prinos na kapital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otplaćeni dio opreme i stope kredita 								
4. Budžet opremu i materijal									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stopu otkaza ▪ ulaganja u opremu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ troškovi održavanja ▪ korišćenje potrošnih materijala i energije ▪ ulaganje u razvoj, kadrovi, kvalitet 								
5. Tehnologiju									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovativna stopa i vrednost intelekt. svojine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ patenti i prihod od prodatih licenci 								
6. Informacije i znanje									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ raspoloživost, integritet, relevantnost minimalna vremena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ širenje i korišćenje znanja, vrednosnog intelektualnog kapitala 								
Lista aktivnosti koje nijesu navedene, a koje su važne za korisnike organizacije:									
Vidljiva ostvarenja (+)					Područja za poboljšanja i inovacije (-)				

Tabela 6.12: Performanse ključnih rezultata

Prilog 10.2: Organizaciona šema poslovnog sistema "Luka Bar" AD



Prilog 10.3: Politika kvaliteta

POLITIKA KVALITETA

Namjera *AD LUKA BAR* je da uvijek bude adekvatno tržišno pozicionirana u skladu sa svojim tehničkim, kadrovskim i radnim resursima za pružanje lučko transportnih usluga.

Aktivno učesće u reformi državnog ambijenta, aktuelne kompanijske transformacije i značajnu ulogu u edukaciji javnosti *AD LUKA BAR* ostvaruje utvrđivanjem i realizacijom sledećih ciljeva:

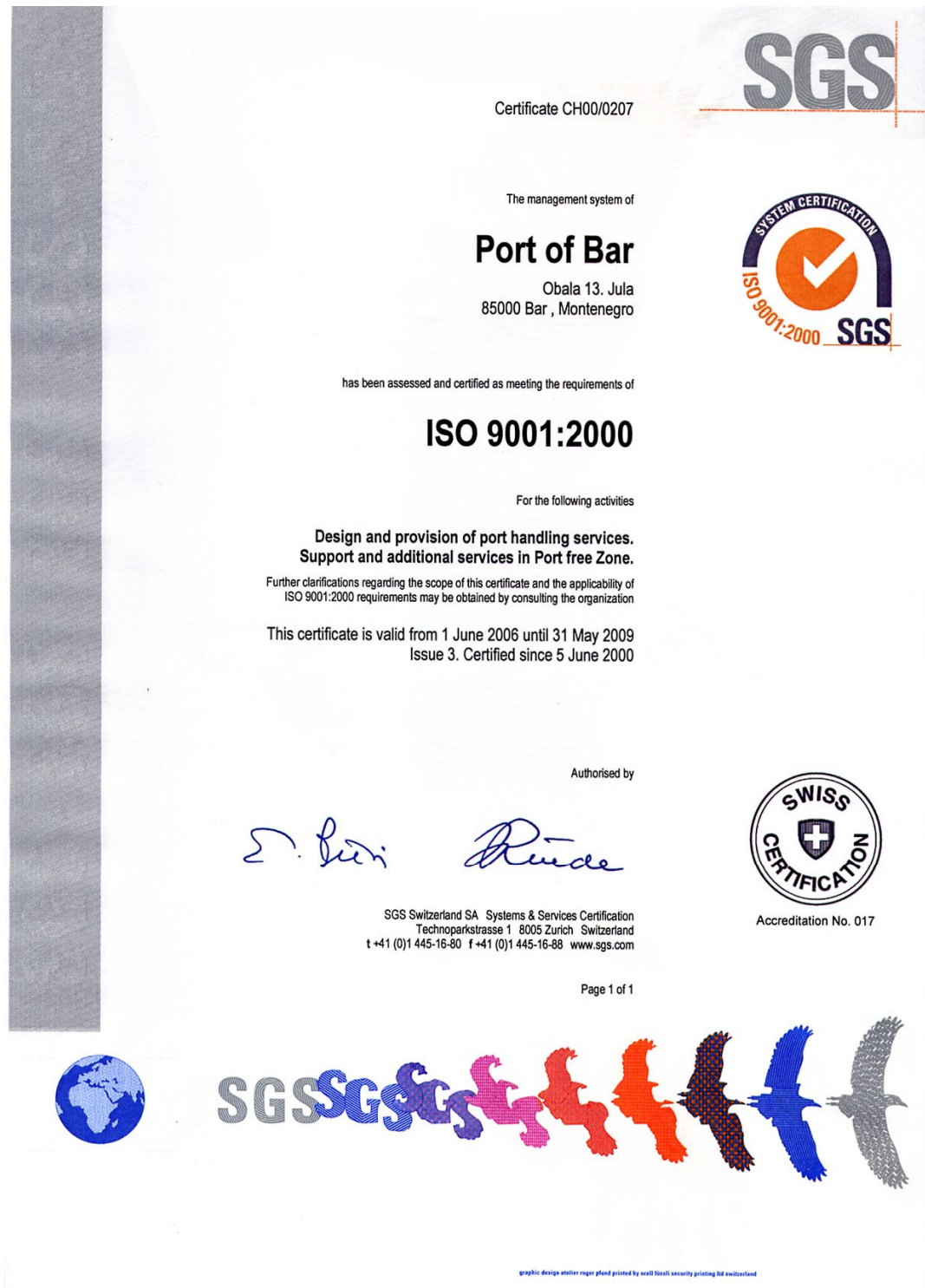
- *uspostavljanje, primjena i stalno poboljšavanjem Sistema menadžmenta kvalitetom usaglašenog sa zahtjevima standarda*
ISO 9001:2000
 - *identifikovanje tržišnog potencijala korisnika i primjena mjera za povećanje njihovog zadovoljstva pruženim uslugama*
 - *diferencijacija kvaliteta usluga i cijena u odnosu na konkurenciju*
- *uspostavljanje aktivne komunikacije sa svim zainteresovanim stranama u okruženju i praćenje njihovih sklonosti*
 - *efikasno i efektivno djelovanje u svim poslovnim aktivnostima*
- *pružanje pravih šansi za pravu odluku svim korisnicima putem sadržajnih i cjelovitih ponuda, dobrih i preciznih ugovora i aktivnog upravljanja procesima*
- *integrisanje sa procesima aktivnog upravljanja saobraćajnim trendovima, povezivanje sa najvećim globalnim tokovima međunarodnih pomorskih institucija i uspostavljanje transportnog pravca Subotica – Beograd - Bar*
 - *kontinualan razvoj AD LUKA BAR, osvajanje novih tehnologija, održavanje vitalnosti tehničkih sistema i stalno usavršavanje kadrova*
 - *kreiranje novih tarifnih stavova primjenom sistema upravljanja troškovima, održavanja likvidnosti i ostvarivanja ciljne profitabilnosti*
 - *motivacija zaposlenih*
- *poboljšavanje mjera zaštite na radu, bezbjednosti i humanih uslova rada*
- *praćenje i primjena domaće zakonske regulative i zahtjeva međunarodnih konvencija i protokola.*

Izvršni direktor AD LUKA BAR

Izdanje B, Bar, januar 2006.

Miodrag Gvozdrenović, dipl. pravnik

Prilog 10.4: Sertifikati



Sertifikat ISO 9001:2000 - 01. jun 2006.god.



SGS International Certification
Services AG

CERTIFICATE

Certificate Number 200207



SGS International Certification Services AG, Zurich,
certifies that

Port of Bar

YU-85000 Bar
Obala 13 jula bb



has introduced and is applying a Quality Management
System.

On the occasion of the certification audit by SGS-ICS the
Quality Management System has been assessed and
registered as meeting the requirements of:

SN EN ISO 9001 : 1994

The scope of the Quality Management System
certification covers:

Port handling services.

The certificate is valid for three years up to and including
June 4, 2003.



Akkreditierungs-Nr. SCES 017

SGS International Certification Services AG
Technopark, Pfingstweidstrasse 30, CH-8005 Zurich

Zurich, June 5, 2000


The Management


Member of the SGS Group (Société Générale de Surveillance)

Sertifikat ISO 9001:1994 - 5. jun 2000.god.


Prilog 10.5: Presentacija certifikacionog tijela SGS



SGS  SGS Group






- 1878 osnovana u Rouen-u (Francuska).
- 1919 sedište kompanije se premešta u Ženevu.
- 1985 akcije SGS pojavljuju se na švajcarskoj berzi (SWX).

SGS  Četiri osnovne kategorije poslovanja SGS su:

- Kontrola kvaliteta i kvantiteta roba,
- Ispitivanje kvaliteta i karakteristika proizvoda prema različitim standardima u najsavremenijim laboratorijama,
- Certifikacija sistema menadžmenta, proizvoda i usluga,
- Verifikacija i monitoring međunarodnih investicija.



SGS 3 TIPA SERTIFIKACIJE

	SISTEM	PROIZVOD	USLUGA
Predmet sertifikacije	Sistem	Karakteristike proizvoda	Karakteristike usluge
Sistem ili referenca	ISO 9000 / 14000 / 22000	Standard Proizvoda	Standard Usluge
Korisnik	Organizacija	Kvalitet proizvoda	Kvalitet usluge
Sertifikacioni znak			
Identifikacija na "proizvodu"	Ne	Da	



Prilog 10.6: Tabelarni i grafički prikaz rezultata svih faza samoocjenjivanja



“Bez alata nema ni zanata”



“Kada možete da izmjerite ono o čemu govorite i kada to možete izraziti brojevima, tada vi o tome nešto znate”

MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA



I KORAK

SAMOOCJENJIVANJE UTVRĐIVANJE POČETNOG STANJA



Bar, 01. 03. 2006. god.

Kriterijum 1: LIDERSTVO															
Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako lideri ostvaruju ulogu ličnog primjera i uzornog modela širenja kulture izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	Primjenljivo	Systematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.	40	40	40	50	43	40	40	40	40	40	40	50	43	42
2.	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.	40	40	40	50	43	40	40	40	40	50	40	50	45	43
3.	Stimulisanje i ohrabivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
4.	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.	40	40	40	50	43	40	40	40	40	50	40	40	43	42
5.	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.	40	40	40	50	43	40	40	40	40	50	50	50	48	43
6.	Obezbjedenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	40	40	43	41
7.	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).	50	50	50	50	50	40	40	40	50	50	50	50	50	47
8.	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovišu izvrsnost.	40	40	40	50	43	40	40	40	50	40	50	40	45	43
9.	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.	50	40	50	40	45	40	40	40	40	40	50	40	43	43
10.	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	40	40	43	41

Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO

Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.	50	50	50	50	50	40	40	40	50	50	50	50	50	47
2.	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.	50	50	50	60	53	40	40	40	40	50	50	50	48	47
3.	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	50	48	45
4.	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.	50	50	50	50	50	40	40	40	50	50	50	50	50	47
5.	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.	40	50	50	50	48	40	40	40	40	50	50	50	48	45
6.	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.	50	50	50	50	50	40	40	40	50	50	50	50	50	47
7.	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	40	40	43	41
8.	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.	50	50	50	50	50	40	40	40	50	50	50	50	50	47



Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA																
Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.																
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk $(\sum P + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		(a + b + c + d)/2	
		a	b	c	d	$\sum P$	a	b	$\sum r$	a	b	c	d		$\sum o$	Uk
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranje vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
2.	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
3.	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
4.	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikator internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
5.	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
6.	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve nivoe kompanije.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	40	40	43	43	
7.	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	40	40	40	43	
8.	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	40	40	40	43	
9.	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.	40	50	40	40	43	40	40	40	40	40	40	40	40	41	
10.	Obezbeđenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.	40	50	40	50	45	40	40	40	40	40	40	40	40	42	

Kriterijum 4: LJUDI

Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija planira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledećim područjima :	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusirani na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	$(a + b + c + d)/2$
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.	50	50	40	40	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
2.	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.	50	50	40	40	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
3.	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.	50	50	40	40	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
4.	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.	50	50	40	40	45	40	40	40	50	50	40	40	45	43
5.	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.	50	50	40	40	45	40	40	40	40	50	50	40	45	43
6.	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.	50	50	40	40	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
7.	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.	50	50	40	40	45	40	40	40	50	50	40	40	45	43
8.	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.	50	50	40	40	45	40	40	40	50	50	40	40	45	43
9.	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.	50	50	40	40	45	40	40	40	50	50	40	40	45	43
10.	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.	50	50	40	40	45	40	40	40	50	50	40	40	45	43

Kriterijum 5: RESURSI

Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plairsta i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusirani na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	$(a + b + c + d)/2$	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c	d	$\sum o$	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1.	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	40	45	44
2.	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	40	45	44
3.	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	50	40	43	43
4.	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 i ISO 18001).	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	40	45	44
5.	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potrepština, redukcija i recirkulacija otpada.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	40	45	44
6.	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	40	45	44
7.	Efektiva i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	50	40	43	43
8.	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu "starih" tehnologija.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	50	50	45	44
9.	Obezbeđenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbeđenje i unapređenje IT.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	50	50	50	48	45
10.	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.	50	50	40	50	48	40	40	40	40	40	50	40	43	43



Kriterijum 6: PROCESI

Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	50	40	43	43
2.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	50	40	43	43
3.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	40	40	40	42
4.	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9000, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
5.	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćanje procesnih vremena, skraćanje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).	40	40	40	50	43	40	40	40	40	40	40	40	40	41
6.	Primjena novih tehnologija i nivoih procesnih rješenja.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	50	40	40	43	43
7.	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	40	40	40	42
8.	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benchmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	40	40	40	42
9.	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	40	40	40	40	42
10.	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.	50	40	40	50	45	40	40	40	40	50	50	40	45	43



Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE

Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proba, priraštavanja, poboljšanja i inovacije (processa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišćenjem TQM alata.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusirani na korisnike	Primjenljivo	Sistematično	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije				
		a	b	c	d	$(a + b + c + d) / 4$	a	b	$(a + b) / 2$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.	50	40	40	40	43	40	40	45	50	40	40	40	43	43
2.	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosijeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benchmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
3.	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
4.	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proba prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).	50	40	40	50	45	40	40	45	40	50	50	40	45	45
5.	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (processa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
6.	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (processa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
7.	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.	50	40	40	50	45	40	40	45	40	50	50	40	45	45
8.	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
9.	Primjena TQM alata.	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43
10.	Utvrđivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.	50	40	40	40	43	40	40	45	40	40	40	40	40	43

Kriterijum 8 PROIZVODI								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Moraju se prezentovati sledeće informacije:	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.	50	50	40	40	30	40	45
2.	Korišćenje podataka konkurencije-benchmarking za razvoj novih proizvoda.	50	50	40	40	30	40	45
3.	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mlađim od 1,3,5 godina.	50	50	40	40	30	40	45
4.	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.	50	50	40	40	30	40	45
5.	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.	50	50	40	40	30	40	45
8-b) Mjerenje performansi proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).	50	50	40	50	30	42,5	46,25
2.	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.	50	50	50	50	30	45	47,5
3.	Potvrde vrednovanja svjetske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca)	50	50	40	40	40	42,5	46,25
4.	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).	50	50	40	40	30	40	45
5.	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.	50	50	40	40	30	40	45

Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
9-a) Mjerenje mišljenja kupca								
Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:								
1.	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje).	50	50	40	40	30	40	45
2.	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).	50	50	40	40	30	40	45
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).	50	50	40	40	30	40	45
4.	Prodaja i poslijeprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).	50	50	40	40	30	40	45
5.	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda).	50	50	40	40	30	40	45
9-b) Mjerenje performansi								
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:								
1.	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).	50	50	40	40	30	40	45
2.	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva).	50	50	40	40	30	40	45
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).	50	50	40	40	30	40	45
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).	50	40	40	40	30	37,5	43,75
5.	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupaca za inovacije proizvoda).	40	40	40	40	30	37,5	38,75

Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
10-a) Mjerenje mišljenja ljudi								
Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju:								
1.	Motivaciju koja obuhvata : - razvoj karijere komunikacije - ovlašćenja - jednake prilike - uključivanje - liderstvo - prilike za učenje - priznanja - kolekciju ciljeva i procjena - viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju - obuku i razvoj.	60	50	45	50	30	43,8	51,875
2.	Zadovoljenje zaposlenih sa: - administracijom organizacije - uslovima zapošljavanja - kapacitetima (oprema) i usluge - zdravstvenim i bezbjedonosnim uslovima - sigurnošću na poslu - poštovanju ljudskih prava zaposlenih - platama i pogodnostima - međusobnim odnosima - menadžmentom promjenama - politikom zaštite okoline - ulogom organizacije u društvu i zajednici - radnim uslovima.	60	50	45	50	30	43,8	51,875
10b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja njihovih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:								
1.	Ostvarenja : - kompetentnost - produktivnost - uspješan nivo obuke i razvoja prema ispunjenju ciljeva	60	50	45	50	30	43,8	51,875
2.	Motivacija i uključivanje: - uključivanje u timove poboljšanja - uključivanje u šeme sugestija - nivo obuke i razvoja - mjerljiva korist od timskog rada	60	50	45	50	30	40	51,875
3.	Zadovoljenje: - nivoi izostajanja sa posla i bolovanja - nivo nesreća - trend zapošljavanja i promjene osoblja - štrajkovi i žalbe - korišćenje povlastica - korišćenje organizacijskih kapaciteta za rekreaciju.	60	50	45	50	30	40	51,875
4.	Usluge predviđene za ljude u organizaciji: - tačnost organizacijske administracije - efektivnost komunikacija - brzina odgovora na pitanja ljudi - ocjena obuke.	60	50	45	50	30	37,5	51,875

Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
11a) Mjerenje mišljenja								
Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izveštaji, javni skupovi, javne predstave, vladini pregledi itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:								
1.	Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovoran član društva: - da ispunjava zakonske obaveze - da dostavlja relevantne informacije zajednici - da radi u uslovima jednakih prilika za sve (isključen monopol i protekcionizam) - da utiče na lokalnu i nacionalnu ekonomiju - da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti - da ispunjava etičke i moralne norme.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
2.	Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednicu gde deluje (mimo zakonskih obaveza): - uključivanje u programe obrazovanja i obuke - podrška medicinskim i socijalnim merama - podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu - volonterski rad.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
3.	Aktivnosti organizacije na smanjenju štetni i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa: - rizike po zdravlje i nesreće - buku i neugodne mirise - opasnosti po bezbjednost - zagađenja i emisiju otrovnih materija.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
4.	Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa: - izbor vrste transporta - uticaj na ekologiju - smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja - zamjena sirovina i drugih ulaza - obnova resursa - korišćenje energije, gasa, vode, električne energije, novih i recikliranih materijala.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
11b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:								
1.	Održavanje promjena u nivou zaposlenosti	70	60	50	50	30	47,5	58,75
2.	Reportaže u medijima.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
3.	Saradnja sa ovlašćenim tijelima čija je djelatnost (na pr.): <input type="checkbox"/> - sertifikacije, <input type="checkbox"/> - uvoz.	70	60	50	50	30	47,5	58,75
4.	Primljene društvene pohvale i nagrade.	70	60	50	50	30	47,5	58,75

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA

Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.

Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene		Atributi ocjene				Ocjene za a) i b)
		Definisani i jasni	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
12a) Performanse ključnih izlaznih rezultata Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Finansijske izlazne rezultate koji sadrže: - ukupan prihod i strukturu prihoda - prosječne plate zaposlenih - dividende i vrijednost akcija - neto profit - troškovi kvaliteta - ispunjenje planiranih budžeta (ulaganja).	50	50	40	40	30	40	45,0
2.	Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže: - tržišni udeo - vrijeme izlaska na tržište - lojalnost kupaca - stope rasta.	50	50	40	40	30	40	45,0
12b) Performanse ključnih indikatora Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Procese: - procesne performanse i inovativnost procesa - vremenske cikluse - stabilnost procesa - stopa neusaglašenosti - vremena plaćanja .	50	50	40	40	30	40	45,0
2.	Eksterne resurse uključivo partnere: - performanse isporučilaca - broj i vrijednost novih partnera - broj i vrijednost inovacija proizvoda i rješenja usluga razvijenih od strane partnera - broj i vrijednost zajedničkih poboljšanja sa partnerima - priznanja od partnerskih doprinosa.	50	50	40	40	30	40	45,0
3.	Finansije: - cash flow - prinos na kapita - otplaćeni deo opreme i stope kredita.	50	50	40	40	30	40	45,0
4.	Budžet, opremu i materijal: - stopu otkaza - ulaganja u opremu - troškovi održavanja - korišćenje potrošnih materijala i energije - ulaganja u razvoj, kadrove i kvalitet.	50	50	40	40	30	40	45,0
5.	Tehnologiju:- inovativna stopa i vrednost intelektualne svojine - patenti i prihod od prodatih licenci.	50	50	40	40	30	40	45,0
6.	Informacije i znanje: - raspoloživost, integralnost, relevantnost, minimalna vremena, - širenje i korišćenje znanja, vrednost intelektualnog kapitala.	50	50	40	40	30	40	45,0

LISTA SUMARNOG OBRAČUNA REZULTATA

1. Kriterijumi mogućnosti								
	Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7
	Podkriterijum 1	41,7	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	43,3
	Podkriterijum 2	42,5	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	42,5
	Podkriterijum 3	40,0	45,0	43,3	42,5	43,3	41,7	42,5
	Podkriterijum 4	41,7	46,7	43,3	43,3	44,2	42,5	45,0
	Podkriterijum 5	43,3	45,0	43,3	43,3	44,2	40,8	42,5
	Podkriterijum 6	40,8	46,7	43,3	42,5	44,2	42,5	42,5
	Podkriterijum 7	46,7	40,8	42,5	43,3	43,3	41,7	45,0
	Podkriterijum 8	42,5	46,7	42,5	43,3	44,2	41,7	42,5
	Podkriterijum 9	42,5		40,8	43,3	45,0	41,7	42,5
	Podkriterijum 10	40,8		41,7	43,3	43,3	43,3	42,5
	Suma	422,5	364,2	427,5	430,0	440,0	420,8	430,8
		/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10
	Obračun kriterijuma	42,3	45,5	42,8	43,0	44,0	42,1	43,1

2. Kriterijumi rezultata						
	Kriterijum broj	8	9	10	11	12
	Suma vrijednosti a)	225,0	225,0	103,8	235,0	90,0
	Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
	Srednja vrijednost a)	45,0	45,0	51,9	58,8	45,0
	Udio u kriterijumima	x 0,50	x 0,75	x 0,75	x 0,75	x 0,50
	Obračun a)	22,5	33,8	38,9	44,1	22,5
	Suma vrijednosti b)	230,0	217,5	207,5	235,0	270,0
	Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
	Srednja vrijednost b)	46,0	43,5	51,9	58,8	45,0
	Udio u kriterijumima	x 0,50	x 0,25	x 0,25	x 0,25	x 0,50
	Obračun b)	23,0	10,9	13,0	14,7	22,5
	Obračun a) + b)	45,5	44,6	51,9	58,8	45,0



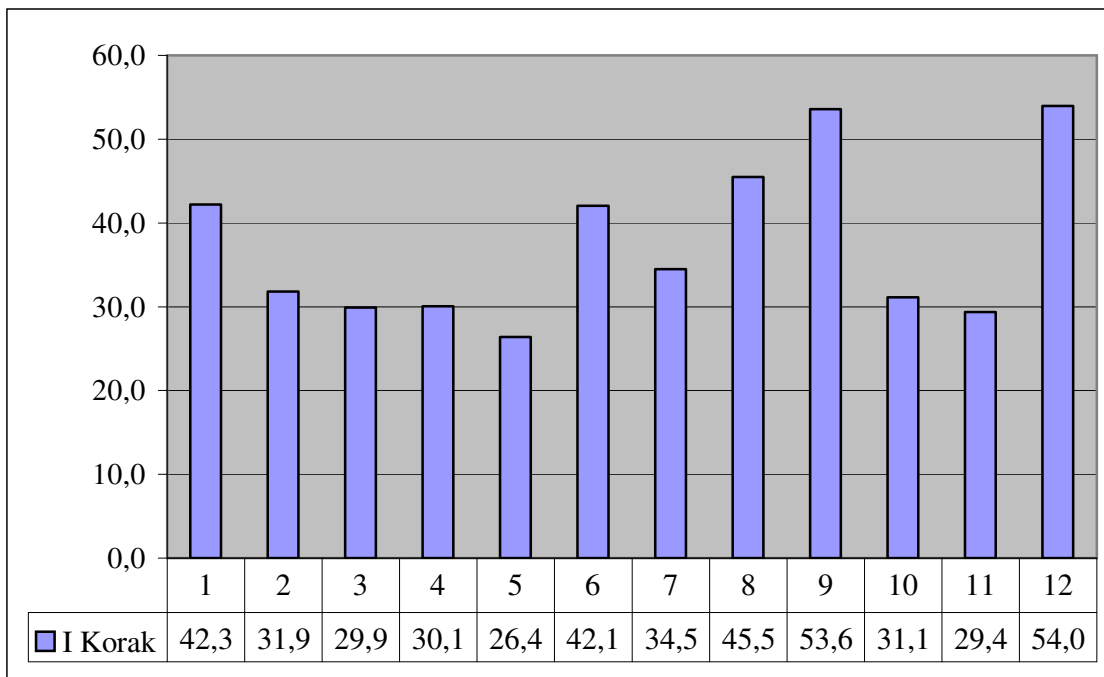
Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	42,3	x1.0	42,3
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	45,5	x0.7	31,9
3	Vizija i strategija	42,8	x0.7	29,9
4	Ljudi	43,0	x0.7	30,1
5	Resursi	44,0	x0.6	26,4
6	Procesi	42,1	x1.0	42,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	43,1	x0.8	34,5
8	Proizvodi	45,5	x1.0	45,5
9	Rezultati prema kupcima	44,6	x1.2	53,6
10	Rezultati prema ljudima	51,9	x0.6	31,1
11	Rezultati prema društvu	58,8	x0.5	29,4
12	Perfotmanse ključnih procesa	45,0	x1.2	54,0
Suma:				450,6

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIJA PREMA UKUPNOJ OCJENI

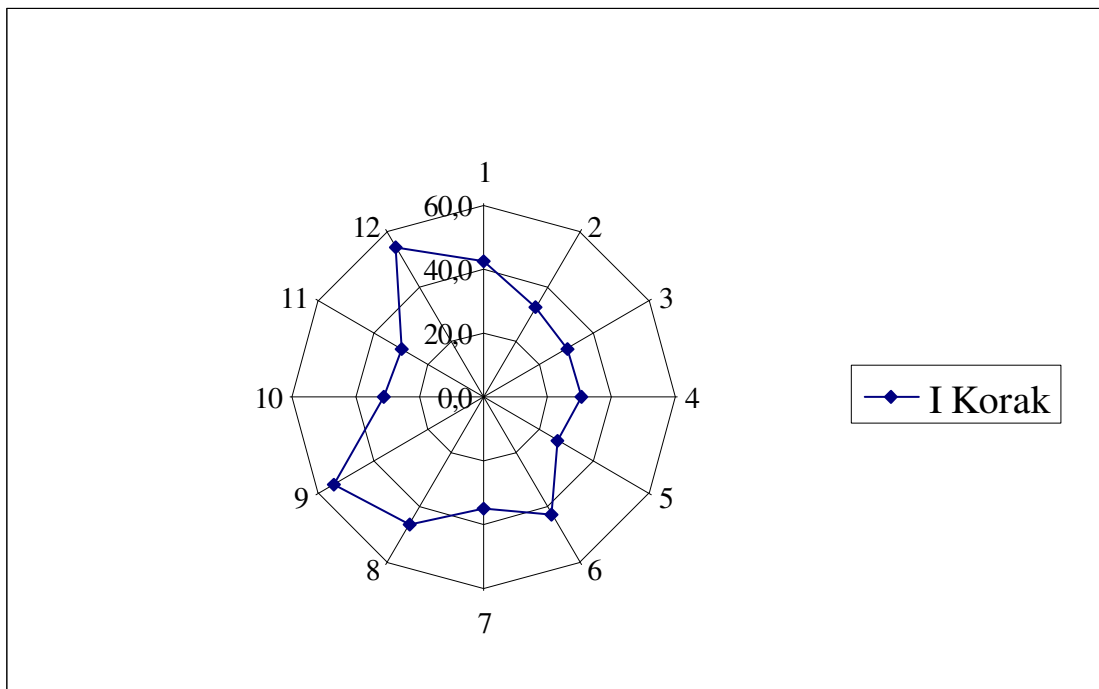
Redni broj	Klase organizacije	Broj ukup. poena
1.	Slaba u svim područjima	0-100
2.	Početni u nekim područjima	101-200
3.	Prvi rezultati u nekim područjima	201-300
4.	Pozitivan trend u nekim područjima	301-400
5.	Prosječna u većini područja	401-500
6.	Dobra u većini područja	501-600
7.	Nadprosječna u većini područja	601-700
8.	Vrlo dobra u većini područja i izvrsna u nekim područjima	701-800
9.	Izvrsna u većini područja i model za ugled u nekim područjima	801-900
10.	Izvrsna u svim područjima i <i>“Najbolja u klasi”</i> u nekim područjima	901-1000



GRAFIKON REZULTATA PO KRITERIJUMIMA



RADAR DIJAGRAM



**MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU
SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA**



II KORAK

***SAMOOCJENJIVANJE NAKON RESERTIFIKACIONE
PROVJERE SISTEMA QMS***



Bar, 15. 06. 2006. god.

Kriterijum 1: LIDERSTVO															
Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako lideri ostvaruju ulogu ličnog primjera i uzornog modela širenja kulture izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	50	48	48
2.	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	50	48	48
3.	Stimulisanje i ohrabivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	40	50	45	47
4.	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	40	45	47
5.	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	50	48	48
6.	Obezbeđenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	50	48	48
7.	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).	50	50	50	60	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
8.	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovišu izvrsnost.	50	40	40	50	45	50	50	50	50	40	50	40	45	47
9.	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.	50	50	50	50	50	50	50	50	40	40	50	40	43	48
10.	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.	50	40	40	50	45	50	50	50	40	50	50	40	45	47

Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO															
Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
2.	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
3.	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
4.	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.	60	50	50	60	55	50	50	50	60	60	60	50	58	54
5.	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
6.	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
7.	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
8.	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	60	60	50	55	52



Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA															
Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	(a + b + c + d)/2
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranju vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
2.	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
3.	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.	60	50	50	60	55	50	50	50	40	60	60	50	53	53
4.	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikator internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).	60	50	50	60	55	50	50	50	40	60	60	50	53	53
5.	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
6.	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve nivoe kompanije.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	50	50	50	53
7.	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
8.	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
9.	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.	50	50	50	50	50	50	50	50	45	45	45	45	45	48
10.	Obezbjeđenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	45	49	51

Kriterijum 4: LJUDI

Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledećim područjima :	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusan na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
2.	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.	60	60	50	50	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
3.	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
4.	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
5.	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
6.	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
7.	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.	60	60	50	50	55	50	50	50	50	60	50	50	53	53
8.	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.	60	60	50	50	55	50	50	50	50	60	50	50	53	53
9.	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.	60	60	50	50	55	50	50	50	50	60	50	50	53	53
10.	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.	60	60	50	50	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52

Kriterijum 5: RESURSI

Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike				Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	60	50	53	53
2.	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
3.	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	60	50	53	53
4.	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 i ISO 18001).	60	50	50	60	55	50	50	50	50	60	60	50	55	53
5.	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potreština, redukcija i recirklaža otpada.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	60	53	52
6.	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
7.	Efektivna i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
8.	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu "starih" tehnologija.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
9.	Obezbjedenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbjeđenje i unapređenje IT.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	60	50	53	53
10.	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50



Kriterijum 6: PROCESI

Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$	
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d) / 4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b) / 2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		$(a + b + c + d) / 2$
		a	b	c	d		$\sum p$	a		b	$\sum r$	a	b		
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
1.	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	60	50	53	53
2.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	60	50	53	53
3.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	60	50	53	53
4.	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9000, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	50	60	53	53
5.	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćanje procesnih vremena, skraćanje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	60	50	53	53
6.	Primjena novih tehnologija i nivoih procesnih rješenja.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	50	50	50	53
7.	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.	60	60	50	60	58	50	50	50	50	50	50	50	50	53
8.	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benchmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.	60	50	60	60	58	50	50	50	50	50	50	50	50	53
9.	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
10.	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51



Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE

Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proba, priraštavanja, poboljšanja i inovacije (processa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišćenjem TQM alata.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusan na korisnike	Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
2.	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosjeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benchmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
3.	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
4.	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proboja prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	50	50	50	52
5.	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (processa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	50	50	50	50	50	50	40	50	50	50	48	49
6.	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (processa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	50	50	50	50	50	50	40	50	50	50	48	49
7.	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.	60	50	50	60	55	50	50	50	50	50	60	50	53	53
8.	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
9.	Primjena TQM alata.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51
10.	Utvrdjivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.	60	50	50	50	53	50	50	50	50	50	50	50	50	51

Kriterijum 8 PROIZVODI								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Moraju se prezentovati sledeće informacije:	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.	60	50	50	50	40	47,5	53,75
2.	Korišćenje podataka konkurencije-benchmarking za razvoj novih proizvoda.	55	50	45	45	40	45	50
3.	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mladim od 1,3,5 godina.	60	50	45	45	40	45	52,5
4.	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.	55	50	50	50	40	47,5	51,25
5.	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.	50	50	40	40	40	42,5	46,25
8-b) Mjerenje performansi proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).	60	50	40	50	40	45	52,5
2.	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.	60	60	50	50	50	52,5	56,25
3.	Potvrde vrednovanja svjetske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca)	60	60	50	50	50	52,5	56,25
4.	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).	60	50	40	40	40	42,5	51,25
5.	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.	60	50	50	50	40	47,5	53,75

Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
9-a) Mjerenje mišljenja kupca								
Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:								
1.	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje).	55	50	45	45	40	45	50
2.	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).	55	50	45	45	40	45	50
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).	55	55	50	50	40	48,8	51,875
4.	Prodaja i poslijeprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).	55	50	40	40	40	42,5	48,75
5.	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda).	55	50	40	40	40	42,5	48,75
9-b) Mjerenje performansi								
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:								
1.	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).	55	50	45	45	40	45	50
2.	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva).	55	50	45	45	40	45	50
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).	55	50	50	50	40	47,5	51,25
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).	55	45	40	40	40	41,3	48,125
5.	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupaca za inovacije proizvoda).	55	45	40	40	40	41,3	48,125

Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.								
edni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
10-a) Mjerenje mišljenja ljudi								
Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju:								
1.	Motivaciju koja obuhvata : - razvoj karijere komunikacije - ovlašćenja - jednake prilike - uključivanje - liderstvo - prilike za učenje - priznanja - kolekciju ciljeva i procjena - viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju - obuku i razvoj.	65	60	50	50	40	50	57,5
2.	Zadovoljenje zaposlenih sa: - administracijom organizacije - uslovima zapošljavanja - kapacitetima (oprema) i usluge - zdravstvenim i bezbjedonosnim uslovima - sigurnošću na poslu - poštovanju ljudskih prava zaposlenih - platama i pogodnostima - međusobnim odnosima - menadžmentom promjenama - politikom zaštite okoline - ulogom organizacije u društvu i zajednici - radnim uslovima.	65	60	50	50	40	50	57,5
10b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja njihovih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:								
1.	Ostvarenja : - kompetentnost - produktivnost - uspješan nivo obuke i razvoja prema ispunjenju ciljeva	65	60	50	50	40	50	57,5
2.	Motivacija i uključivanje: - uključivanje u timove poboljšanja - uključivanje u šeme sugestija - nivo obuke i razvoja - mjerljiva korist od timskog rada	65	60	50	50	40	50	57,5
3.	Zadovoljenje: - nivoi izostajanja sa posla i bolovanja - nivo nesreća - trend zapošljavanja i promjene osoblja - štrajkovi i žalbe - korišćenje povlastica - korišćenje organizacijskih kapaciteta za rekreaciju.	65	60	50	50	40	50	57,5
4.	Usluge predviđene za ljude u organizaciji: - tačnost organizacijske administracije - efektivnost komunikacija - brzina odgovora na pitanja ljudi - ocjena obuke.	65	60	50	50	40	50	57,5

Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
11a) Mjerenje mišljenja								
Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izveštaji, javni skupovi, javne predstave, vladini pregledi itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:								
1.	Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovoran član društva: - da ispunjava zakonske obaveze - da dostavlja relevantne informacije zajednici - da radi u uslovima jednakih prilika za sve (isključen monopol i protekcionizam) - da utiče na lokalnu i nacionalnu ekonomiju - da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti - da ispunjava etičke i moralne norme.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
2.	Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednicu gde deluje (mimo zakonskih obaveza): - uključivanje u programe obrazovanja i obuke - podrška medicinskim i socijalnim merama - podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu - volonterski rad.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
3.	Aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa: - rizike po zdravlje i nesreće - buku i neugodne mirise - opasnosti po bezbjednost - zagađenja i emisiju otrovnih materija.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
4.	Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa: - izbor vrste transporta - uticaj na ekologiju - smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja - zamjena sirovina i drugih ulaza - obnova resursa - korišćenje energije, gasa, vode, električne energije, novih i recikliranih materijala.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
11b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:								
1.	Održavanje promjena u nivou zaposlenosti	70	65	50	50	40	51,3	60,625
2.	Reportaže u medijima.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
3.	Saradnja sa ovlaštenim tijelima čija je djelatnost (na pr.): <input type="checkbox"/> - sertifikacije, <input type="checkbox"/> - uvoz.	70	65	50	50	40	51,3	60,625
4.	Primljene društvene pohvale i nagrade.	70	65	50	50	40	51,3	60,625

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisano i jasno	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
12a) Performanse ključnih izlaznih rezultata								
Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Finansijske izlazne rezultate koji sadrže: - ukupan prihod i strukturu prihoda - prosječne plate zaposlenih - dividende i vrijednost akcija - neto profit - troškovi kvaliteta - ispunjenje planiranih budžeta (ulaganja).	50	50	45	45	40	45	47,5
2.	Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže: - tržišni udeo - vrijeme izlaska na tržište - lojalnost kupaca - stope rasta.	50	50	45	45	40	45	47,5
12b) Performanse ključnih indikatora								
Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Procese: - procesne performanse i inovativnost procesa - vremenske cikluse - stabilnost procesa - stopa neusaglašenosti - vremena plaćanja .	50	50	45	45	40	45	47,5
2.	Eksterne resurse uključivo partnere: - performanse isporučilaca - broj i vrijednost novih partnera - broj i vrijednost inovacija proizvoda i rješenja usluga razvijenih od strane partnera - broj i vrijednost zajedničkih poboljšanja sa partnerima - priznanja od partnerskih doprinosa.	50	50	40	40	40	42,5	46,3
3.	Finansije: - cash flow - prinos na kapita - otplaćeni deo opreme i stope kredita.	50	50	40	40	40	42,5	46,3
4.	Budžet, opremu i materijal: - stopu otkaza - ulaganja u opremu - troškovi održavanja - korićenje potrošnih materijala i energije - ulaganja u razvoj, kadrove i kvalitet.	50	50	40	40	40	42,5	46,3
5.	Tehnologiju:- inovativna stopa i vrednost intelektualne svojine - patenti i prihod od prodatih licenci.	50	50	40	40	40	42,5	46,3
6.	Informacije i znanje: - raspoloživost, integralnost, relevantnost, minimalna vremena, - širenje i korišćenje znanja, vrednost intelektualnog kapitala.	50	50	40	40	40	42,5	46,3

LISTA SUMARNOG OBRAČUNA REZULTATA

1. Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	7
Podkriterijum 1	47,5	53,3	51,7	51,7	52,5	53,3	51,7	
Podkriterijum 2	47,5	53,3	53,3	51,7	50,8	53,3	50,0	
Podkriterijum 3	46,7	53,3	52,5	50,8	52,5	53,3	50,0	
Podkriterijum 4	46,7	54,2	52,5	50,8	53,3	53,3	51,7	
Podkriterijum 5	47,5	53,3	51,7	50,8	51,7	53,3	49,2	
Podkriterijum 6	47,5	53,3	52,5	50,8	51,7	52,5	49,2	
Podkriterijum 7	50,8	50,0	51,7	52,5	51,7	52,5	52,5	
Podkriterijum 8	46,7	51,7	51,7	52,5	51,7	52,5	50,0	
Podkriterijum 9	47,5		48,3	52,5	52,5	51,7	50,8	
Podkriterijum 10	46,7		51,3	51,7	50,0	50,8	50,8	
Suma	475,0	422,5	517,1	515,8	518,3	526,7	505,8	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	47,5	52,8	51,7	51,6	51,8	52,7	50,6	

2. Kriterijumi rezultata					
Kriterijum broj	8	9	10	11	12
Suma vrijednosti a)	253,8	249,4	115,0	242,5	95,0
Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
Srednja vrijednost a)	50,8	49,9	57,5	60,6	47,5
Udio u kriterijumima	x 0,50	x 0,75	x 0,75	x 0,75	x 0,50
Obračun a)	25,4	37,4	43,1	45,5	23,8
Suma vrijednosti b)	270,0	245,5	230,0	242,5	278,8
Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
Srednja vrijednost b)	54,0	49,5	57,5	60,6	46,5
Udio u kriterijumima	x 0,50	x 0,25	x 0,25	x 0,25	x 0,50
Obračun b)	27,0	12,4	14,4	15,2	23,2
Obračun a) + b)	52,4	49,8	57,5	60,6	47,0



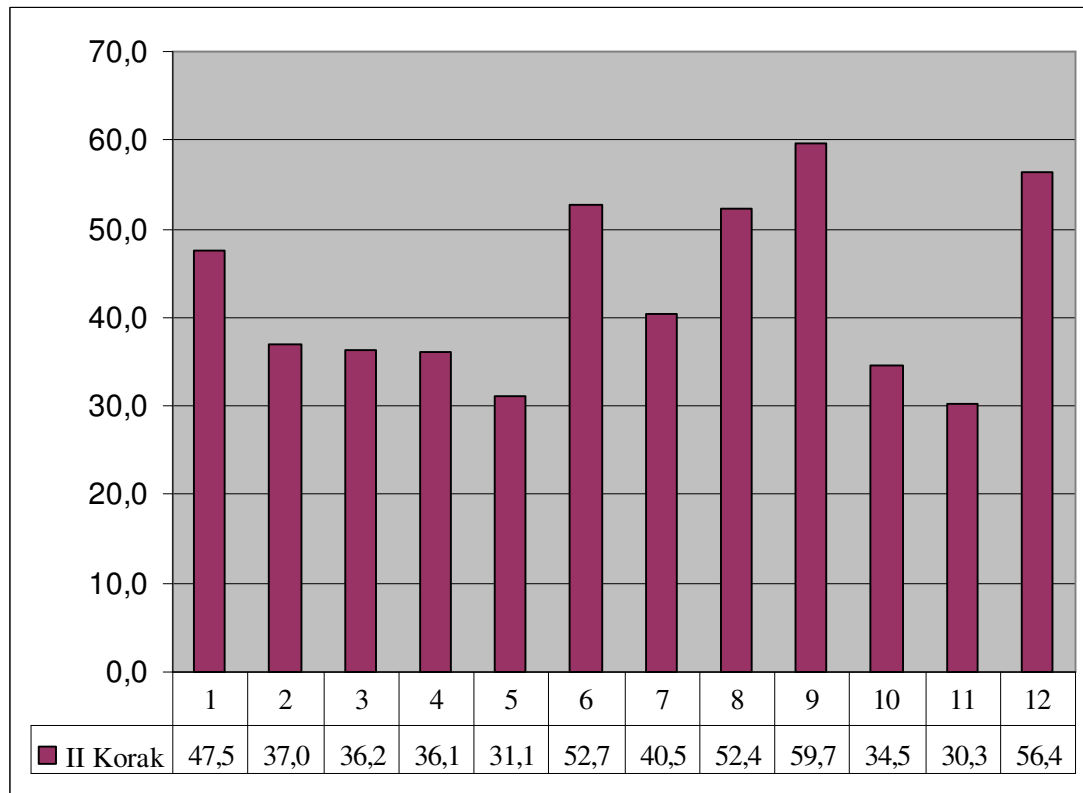
Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	47,5	x1.0	47,5
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	52,8	x0.7	37,0
3	Vizija i strategija	51,7	x0.7	36,2
4	Ljudi	51,6	x0.7	36,1
5	Resursi	51,8	x0.6	31,1
6	Procesi	52,7	x1.0	52,7
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	50,6	x0.8	40,5
8	Proizvodi	52,4	x1.0	52,4
9	Rezultati prema kupcima	49,8	x1.2	59,7
10	Rezultati prema ljudima	57,5	x0.6	34,5
11	Rezultati prema društvu	60,6	x0.5	30,3
12	Perfortmanse ključnih procesa	47,0	x1.2	56,4
Suma:				514,3

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIJA PREMA UKUPNOJ OCJENI

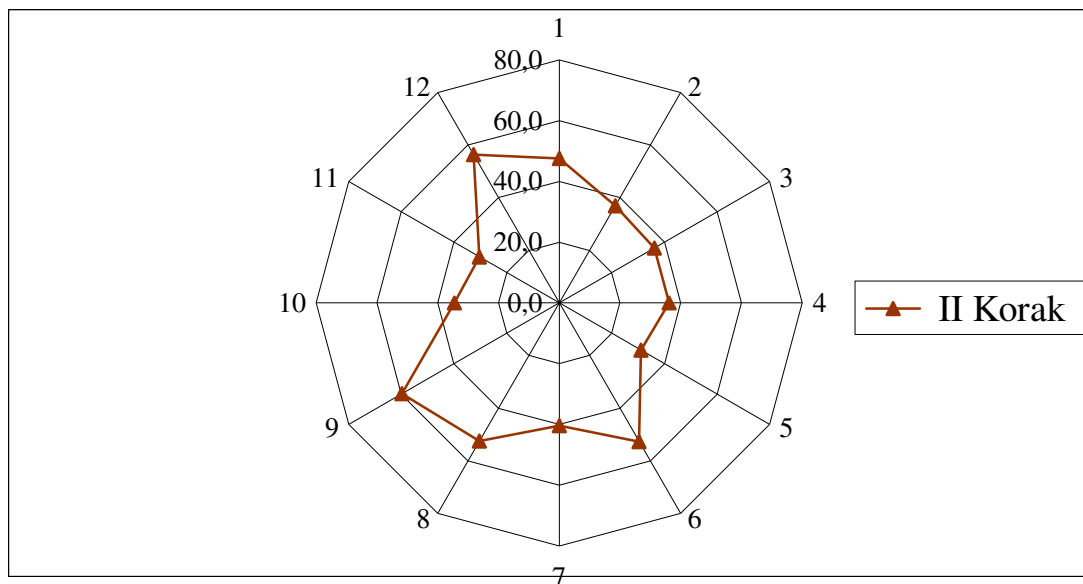
Redni broj	Klase organizacije	Broj ukupnih poena
1.	Slaba u svim područjima	0-100
2.	Početak u nekim područjima	101-200
3.	Prvi rezultati u nekim područjima	201-300
4.	Pozitivan trend u nekim područjima	301-400
5.	Prosječna u većini područja	401-500
6.	Dobra u većini područja	501-600
7.	Nadprosječna u većini područja	601-700
8.	Vrlo dobra u većini područja i izvrsna u nekim područjima	701-800
9.	Izvrsna u većini područja i model za ugled u nekim područjima	801-900
10.	Izvrsna u svim područjima i <i>“Najbolja u klasi”</i> u nekim područjima	901-1000



GRAFIKON REZULTATA PO KRITERIJUMIMA



RADAR DIJAGRAM



MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA



III KORAK

SAMOOCJENJIVANJE NAKON POBOLJŠAVANJA KRITERIJUMA RESURSI



Bar, 15. 09. 2006. god.

Kriterijum 1: LIDERSTVO

Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako lideri ostvaruju ulogu ličnog primjera i uzornog modela širenja kulture izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusan na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	(a + b + c + d)/2
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
2.	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
3.	Stimulisanje i ohrabrivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	40	50	45	48
4.	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.	50	40	50	55	49	55	55	55	40	50	50	50	48	50
5.	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
6.	Obezbjedenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
7.	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).	60	50	50	65	56	55	55	55	50	50	60	50	53	55
8.	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovišu izvrsnost.	50	40	40	50	45	55	55	55	50	40	50	40	45	48
9.	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.	50	50	50	60	53	55	55	55	40	40	50	50	45	51
10.	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.	50	40	40	60	48	55	55	55	40	50	50	50	48	50

Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO

Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.	60	50	60	65	59	55	55	55	50	60	65	55	58	57
2.	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.	60	50	60	65	59	55	55	55	50	65	65	55	59	58
3.	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).	60	50	50	65	56	55	55	55	50	65	65	50	58	56
4.	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	65	65	55	59	57
5.	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	65	65	55	59	57
6.	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	60	65	55	58	56
7.	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	55	55	54	54
8.	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	55	55	54	54



Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA															
Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					$(\sum p + \sum r + \sum o)/3$ Uk	
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusan na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		(a + b + c + d)/2
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c	d		$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
1.	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranje vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.	60	50	55	65	58	55	55	55	50	55	55	55	54	55
2.	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.	60	50	55	65	58	55	55	55	50	60	65	55	58	57
3.	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.	60	50	55	65	58	55	55	55	50	60	65	55	58	57
4.	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikatora internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).	60	50	55	65	58	55	55	55	50	60	65	55	58	57
5.	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	50	50	50	50	54
6.	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve nivoe kompanije.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	50	50	50	50	55
7.	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije	60	50	50	65	56	55	55	55	50	50	50	50	50	54
8.	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	50	60	50	53	55
9.	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.	55	50	50	60	54	55	55	55	50	50	55	50	51	53
10.	Obezbeđenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	50	55	50	51	54

Kriterijum 4: LJUDI															
Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledećim područjima :	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	(a + b + c + d)/2
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.	60	50	50	55	54	55	55	55	50	55	55	50	53	54
2.	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.	60	60	50	50	55	55	55	55	50	50	50	50	50	53
3.	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.	60	50	50	50	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
4.	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.	60	50	50	50	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
5.	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.	60	50	50	50	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
6.	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.	60	50	50	50	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
7.	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.	60	60	50	50	55	55	55	55	50	65	55	50	55	55
8.	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.	60	60	50	50	55	55	55	55	50	65	55	50	55	55
9.	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.	60	60	50	50	55	55	55	55	50	60	60	50	55	55
10.	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.	60	60	50	50	55	55	55	55	50	50	50	50	50	53

Kriterijum 5: RESURSI

Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plaira i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$	
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c	d		$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
1.	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.	65	50	60	65	60	60	60	50	60	65	55	58	59	
2.	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.	65	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
3.	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.	65	50	60	65	60	60	60	50	60	65	55	58	59	
4.	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 i ISO 18001).	60	50	60	65	59	60	60	50	60	60	55	56	58	
5.	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potrepština, redukcija i reciklaža otpada.	60	50	60	65	59	60	60	50	55	60	60	56	58	
6.	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.	60	50	60	65	59	60	60	50	55	60	55	55	58	
7.	Efektiva i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.	60	50	60	65	59	60	60	50	55	60	55	55	58	
8.	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu "starih" tehnologija.	60	50	60	65	59	60	60	50	55	60	55	55	58	
9.	Obezbjedenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbjedenje i unapređenje IT.	60	50	60	65	59	60	60	50	55	60	55	55	58	
10.	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.	60	50	55	65	58	60	60	50	55	60	55	55	58	



Kriterijum 6: PROCESI

Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o) / 3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	Primjenljivo	Sistematično	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije				
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	60	50	54	56
2.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	60	50	54	56
3.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	60	50	54	56
4.	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9000, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	50	60	54	56
5.	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćivanje procesnih vremena, skraćivanje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	50	50	51	55
6.	Primjena novih tehnologija i nivih procesnih rješenja.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	50	50	51	55
7.	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	55	50	50	51	55
8.	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benchmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.	60	50	60	65	59	55	55	55	50	55	50	50	51	55
9.	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	55	50	50	51	54
10.	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.	60	50	50	60	55	55	55	55	50	55	50	50	51	54



Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE

Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proba, priraštavanja, poboljšanja i inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišćenjem TQM alata.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	(a + b + c + d)/2
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	55	50	50	51	54
2.	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosijeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benchmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
3.	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
4.	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proba prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).	60	50	55	60	56	55	55	55	50	55	50	50	51	54
5.	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (procesa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
6.	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
7.	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.	60	50	55	60	56	55	55	55	50	55	50	50	51	54
8.	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.	50	50	55	55	53	55	55	55	50	55	50	50	51	53
9.	Primjena TQM alata.	60	50	55	55	55	55	55	55	50	55	50	50	51	54
10.	Utvrđivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.	60	50	55	55	55	55	55	55	50	55	50	50	51	54

Kriterijum 8 PROIZVODI								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Moraju se prezentovati sledeće informacije:	Obim primjene	Atributi ocjene				Ocjene za a) i b)	
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.	65	55	50	55	45	51,3	58,125
2.	Korišćenje podataka konkurencije-benchmarking za razvoj novih proizvoda.	60	55	50	50	45	50	55
3.	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mlađim od 1,3,5 godina.	60	50	45	45	45	46,3	53,125
4.	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.	55	50	50	50	45	48,8	51,875
5.	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.	60	55	45	50	45	48,8	54,375
8-b) Mjerenje performansi proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).	60	50	45	50	45	47,5	53,75
2.	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.	60	60	50	50	55	53,8	56,875
3.	Potvrde vrednovanja svjerske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca)	60	60	50	50	55	53,8	56,875
4.	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).	60	50	40	40	45	43,8	51,875
5.	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.	60	50	50	50	45	48,8	54,375

Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
9-a) Mjerenje mišljenja kupca								
Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:								
1.	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje).	60	50	45	45	45	46,3	53,125
2.	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).	55	50	45	45	45	46,3	50,625
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).	60	55	50	50	45	50	55
4.	Prodaja i poslijeprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).	55	50	40	40	45	43,8	49,375
5.	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda).	60	50	40	40	45	43,8	51,875
9-b) Mjerenje performansi								
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:								
1.	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).	55	50	45	45	45	46,3	50,625
2.	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva).	55	50	45	45	45	46,3	50,625
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).	60	50	50	50	45	48,8	54,375
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).	55	45	40	40	45	42,5	48,75
5.	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupaca za inovacije proizvoda).	55	45	40	40	45	42,5	48,75

Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisani i jasni	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
10-a) Mjerenje mišljenja ljudi								
Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju:								
1.	Motivaciju koja obuhvata : - razvoj karijere komunikacije - ovlaštenja - jednake prilike - uključivanje - liderstvo - prilike za učenje - priznanja - kolekciju ciljeva i procjena - viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju - obuku i razvoj.	65	60	50	55	45	52,5	58,75
2.	Zadovoljenje zaposlenih sa: - administracijom organizacije - uslovima zapošljavanja - kapacitetima (oprema) i usluge - zdravstvenim i bezbjedonosnim uslovima - sigurnošću na poslu - poštovanju ljudskih prava zaposlenih - platama i pogodnostima - međusobnim odnosima - menadžmentom promjenama - politikom zaštite okoline - ulogom organizacije u društvu i zajednici - radnim uslovima.	65	60	50	55	45	52,5	58,75
10b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja njihovih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:								
1.	Ostvarenja : - kompetentnost - produktivnost - uspješan nivo obuke i razvoja prema ispunjenju ciljeva	65	60	50	55	45	52,5	58,75
2.	Motivacija i uključivanje: - uključivanje u timove poboljšanja - uključivanje u šeme sugestija - nivo obuke i razvoja - mjerljiva korist od timskog rada	65	60	50	55	45	52,5	58,75
3.	Zadovoljenje: - nivoi izostajanja sa posla i bolovanja - nivo nesreća - trend zapošljavanja i promjene osoblja - štrajkovi i žalbe - korišćenje povlastica - korišćenje organizacijskih kapaciteta za rekreaciju.	65	60	50	55	45	52,5	58,75
4.	Usluge predviđene za ljude u organizaciji: - tačnost organizacijske administracije - efektivnost komunikacija - brzina odgovora na pitanja ljudi - ocjena obuke.	65	60	50	55	45	52,5	58,75

Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
11a) Mjerenje mišljenja								
Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izveštaji, javni skupovi, javne predstave, vladini pregledi itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:								
1.	Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovoran član društva: - da ispunjava zakonske obaveze - da dostavlja relevantne informacije zajednici - da radi u uslovima jednakih prilika za sve (isključen monopol i protekcionizam) - da utiče na lokalnu i nacionalnu ekonomiju - da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti - da ispunjava etičke i moralne norme.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
2.	Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednicu gde deluje (mimo zakonskih obaveza): - uključivanje u programe obrazovanja i obuke - podrška medicinskim i socijalnim merama - podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu - volonterski rad.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
3.	Aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa: - rizike po zdravlje i nesreće - buku i neugodne mirise - opasnosti po bezbjednost - zagađenja i emisiju otrovnih materija.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
4.	Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa: - izbor vrste transporta - uticaj na ekologiju - smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja - zamjena sirovina i drugih ulaza - obnova resursa - korišćenje energije, gasa, vode, električne energije, novih i recikliranih materijala.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
11b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:								
1.	Održavanje promjena u nivou zaposlenosti	70	65	55	55	50	56,3	63,125
2.	Reportaže u medijima.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
3.	Saradnja sa ovlašćenim tijelima čija je djelatnost (na pr.): <input type="checkbox"/> - sertifikacije, <input type="checkbox"/> - uvoz.	70	65	55	55	50	56,3	63,125
4.	Primljene društvene pohvale i nagrade.	70	65	55	55	50	56,3	63,125

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
12a) Performanse ključnih izlaznih rezultata								
Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Finansijske izlazne rezultate koji sadrže: - ukupan prihod i strukturu prihoda - prosječne plate zaposlenih - dividende i vrijednost akcija - neto profit - troškovi kvaliteta - ispunjenje planiranih budžeta (ulaganja).	55	55	50	50	45	50	52,5
2.	Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže: - tržišni udeo - vrijeme izlaska na tržište - lojalnost kupaca - stope rasta.	55	55	50	50	45	50	52,5
12b) Performanse ključnih indikatora								
Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Procese: - procesne performanse i inovativnost procesa - vremenske cikluse - stabilnost procesa - stopa neusaglašenosti - vremena plaćanja .	55	55	50	50	45	50	52,5
2.	Eksterne resurse uključivo partnere: - performanse isporučilaca - broj i vrijednost novih partnera - broj i vrijednost inovacija proizvoda i rješenja usluga razvijenih od strane partnera - broj i vrijednost zajedničkih poboljšanja sa partnerima - priznanja od partnerskih doprinosa.	55	55	45	45	45	47,5	51,3
3.	Finansije: - cash flow - prinos na kapita - otplaćeni deo opreme i stope kredita.	55	55	45	45	45	47,5	51,3
4.	Budžet, opremu i materijal: - stopu otkaza - ulaganja u opremu - troškovi održavanja - korićenje potrošnih materijala i energije - ulaganja u razvoj, kadrove i kvalitet.	55	55	45	45	45	47,5	51,3
5.	Tehnologiju: - inovativna stopa i vrednost intelektualne svojine - patenti i prihod od prodatih licenci.	55	55	45	45	45	47,5	51,3
6.	Informacije i znanje: - raspoloživost, integralnost, relevantnost, minimalna vremena, - širenje i korišćenje znanja, vrednost intelektualnog kapitala.	55	55	45	45	45	47,5	51,3

LISTA SUMARNOG OBRAČUNA REZULTATA

1. Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	7
Podkriterijum 1	49,2	57,1	55,4	53,8	59,2	55,8	54,2	
Podkriterijum 2	49,2	57,5	56,7	53,3	58,3	55,8	52,9	
Podkriterijum 3	48,3	56,3	56,7	52,9	59,2	55,8	52,9	
Podkriterijum 4	50,4	56,7	56,7	52,9	58,3	55,8	54,2	
Podkriterijum 5	49,2	56,7	53,8	52,9	58,3	55,0	52,9	
Podkriterijum 6	49,2	56,3	54,6	52,9	57,9	55,0	52,9	
Podkriterijum 7	54,6	53,8	53,8	55,0	57,9	55,0	54,2	
Podkriterijum 8	48,3	53,8	54,6	55,0	57,9	55,0	52,9	
Podkriterijum 9	50,8		53,3	55,0	57,9	54,2	53,8	
Podkriterijum 10	50,0		54,2	53,3	57,5	53,8	53,8	
Suma	499,2	447,9	549,6	537,1	582,5	551,3	534,6	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	49,9	56,0	55,0	53,7	58,3	55,1	53,5	

2. Kriterijumi rezultata					
Kriterijum broj	8	9	10	11	12
Suma vrijednosti a)	272,5	260,0	117,5	252,5	105,0
Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
Srednja vrijednost a)	54,5	52,0	58,8	63,1	52,5
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50
Obračun a)	27,3	39,0	44,1	47,3	26,3
Suma vrijednosti b)	273,8	253,1	235,0	252,5	308,8
Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
Srednja vrijednost b)	54,8	50,6	58,8	63,1	51,5
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50
Obračun b)	27,4	12,7	14,7	15,8	25,7
Obračun a) + b)	54,6	51,7	58,8	63,1	52,0



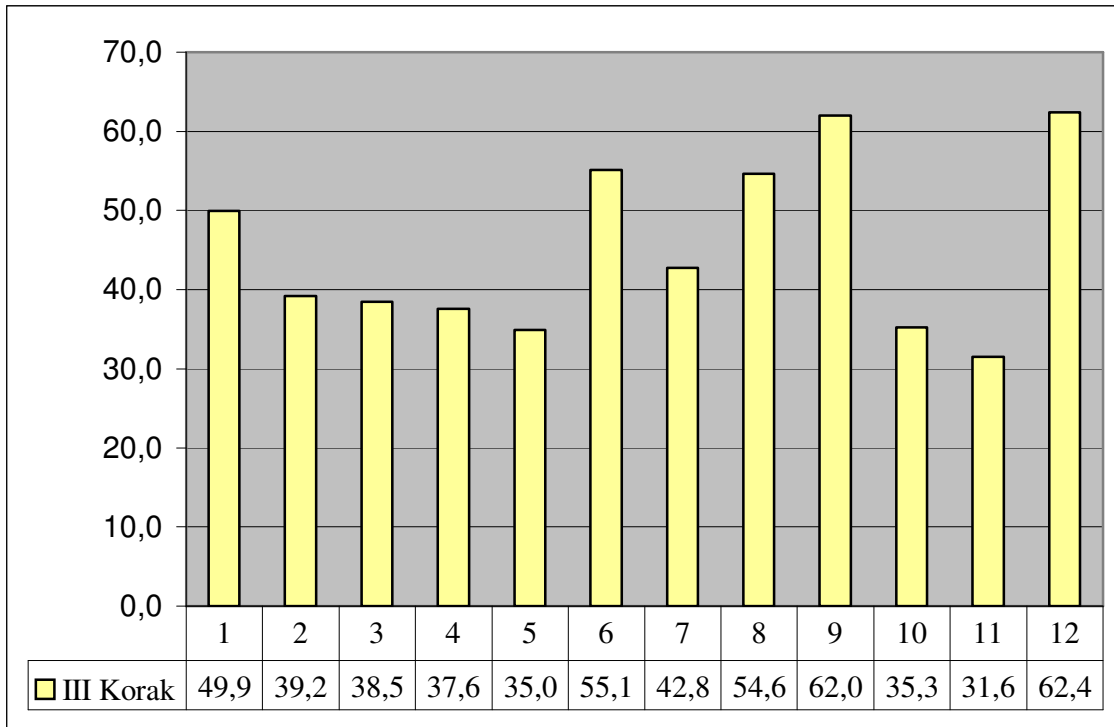
Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	49,9	x1.0	49,9
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	56,0	x0.7	39,2
3	Vizija i strategija	55,0	x0.7	38,5
4	Ljudi	53,7	x0.7	37,6
5	Resursi	58,3	x0.6	35,0
6	Procesi	55,1	x1.0	55,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	53,5	x0.8	42,8
8	Proizvodi	54,6	x1.0	54,6
9	Rezultati prema kupcima	51,7	x1.2	62,0
10	Rezultati prema ljudima	58,8	x0.6	35,3
11	Rezultati prema društvu	63,1	x0.5	31,6
12	Perfotmanse ključnih procesa	52,0	x1.2	62,4
Suma:				543,8

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIJA PREMA UKUPNOJ OCJENI

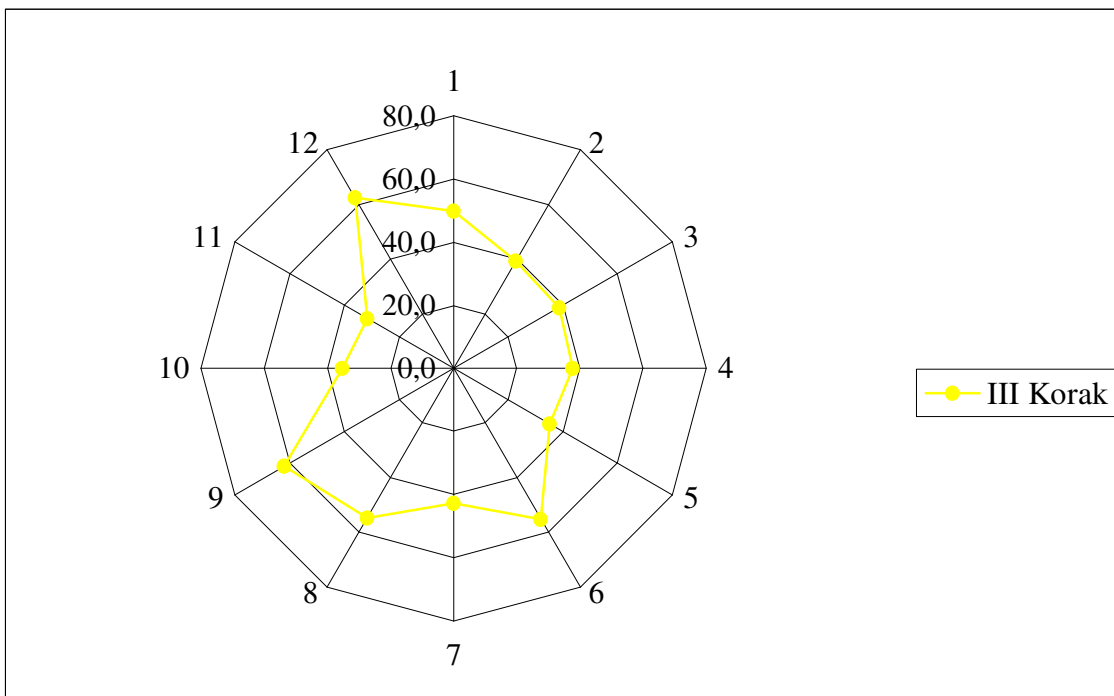
Redni broj	Klase organizacije	Broj ukup. poena
1.	Slaba u svim područjima	0-100
2.	Početni u nekim područjima	101-200
3.	Prvi rezultati u nekim područjima	201-300
4.	Pozitivan trend u nekim područjima	301-400
5.	Prosječna u većini područja	401-500
6.	Dobra u većini područja	501-600
7.	Nadprosječna u većini područja	601-700
8.	Vrlo dobra u većini područja i izvrsna u nekim područjima	701-800
9.	Izvrsna u većini područja i model za ugled u nekim područjima	801-900
10.	Izvrsna u svim područjima i <i>“Najbolja u klasi”</i> u nekim područjima	901-1000



GRAFIKON REZULTATA PO KRITERIJUMIMA



RADAR DIJAGRAM



**MODEL SAMOOCJENJIVANJA NA PRIMJERU
SERTIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA**



IV KORAK

***SAMOOCJENJIVANJE NAKON POBOLJŠAVANJA
KRITERIJUMA REZULTATI PREMA KUPCIMA***



Bar, 15. 12. 2006. god.

Kriterijum 1: LIDERSTVO															
Način na koji izvršni menadžment tim i svi ostali lideri kreiraju i ostvaruju viziju, misiju, kulturu, vrijednosti i operativne odluke, koje vode ka izvrsnosti organizacije, primjenom koncepta TQM.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako lideri ostvaruju ulogu ličnog primjera i uzornog modela širenja kulture izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike				Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Uspostavljanje i širenje profesionalnog morala i etike prema svim korisnicima kao osnovnih vrijednosti i kulture organizacije.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
2.	Vidljiva demonstracija novog menadžment stila i organizacione kulture zasnovanih na primjeni TQM u ostvarivanju izvrsnosti.	50	40	40	50	45	55	55	55	50	50	50	50	50	50
3.	Stimulisanje i ohrabrivanje ljudi za uključivanje, stimulisanje inovativnosti i kreativnosti u procesu mijenjanja strukture organizacije kroz aktivnosti učenja, poboljšanja i inovacija.	50	40	40	50	45	55	55	55	45	50	45	50	48	49
4.	Lično uključivanje u aktivnosti poboljšanja inovacija.	50	40	50	55	49	55	55	55	40	50	50	50	48	50
5.	Lično uključivanje u razvoj i primjenu organizacione strukture i procesa koji podržavaju razvoj, razvijanje i ažuriranje vizije i strategije organizacije.	50	40	40	50	45	55	55	55	40	50	50	50	48	49
6.	Obezbjedenje uslova za održivi razvoj organizacije sa društvom i okolinom i za primjenu standardizovanih menadžment sistema kvaliteta, životne sredine i bezbjednosti.	50	40	40	50	45	55	55	55	50	50	50	50	50	50
7.	Lično uključivanje u odnose sa kupcima, isporučiocima, partnerima i drugim organizacijama (sastanci, odgovori na potrebe i očekivanja, partnerstvo, zajedničke aktivnosti poboljšanja...).	60	50	50	65	56	55	55	55	60	50	60	50	55	55
8.	Lično uključivanje u profesionalna udruženja, konferencije i seminare, posebno one koje promovišu izvrsnost.	50	40	40	50	45	55	55	55	50	50	50	40	48	49
9.	Lično komuniciranje sa zaposlenim, uvažavanje njihovih mišljenja i odgovaranje na njih.	50	50	50	60	53	55	55	55	40	50	50	50	48	52
10.	Odavanje priznanja pojedincima i timovima za poboljšanja i inovacije u organizaciji.	50	40	40	60	48	55	55	55	40	50	50	50	48	50

Kriterijum 2: ORJENTACIJA NA KUPCE I PARTNERSTVO

Način ostvarivanja odnosa sa kupcima, generisanje znanja o kupcima i svjetskom tržištu i korišćenje vanjskih kapaciteta i resursa kroz prvenstveno u cilju podrške viziji i strategiji i efikasnosti operativnih procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i ostavljuje relacije sa kupcima i partnerima na međunarodnom tržištu kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusiran na korisnike				Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije			
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Integracija tržišnog pristupa i orijentacije na kupce u viziju, misiju, politiku i strategiju organizacije.	60	50	60	65	59	55	55	55	50	60	65	55	58	57
2.	Generisanje znanja o postojećem, potencijalnim i budućim potrebama i zahtjevima kupaca tržišta kroz istraživanje svjetskog tržišta.	60	50	60	65	59	55	55	55	60	65	65	55	61	58
3.	Uspostavljanje komunikacionih kanala sa kupcima (ankete, konferencije sa kupcima, strukovne grupe, snimanje zadovoljenja kupca ...).	60	60	60	65	61	55	55	55	60	65	65	60	63	60
4.	Praćenje i razumijevanje aktivnosti međunarodnih konkurenata.	60	50	50	65	56	55	55	55	60	65	65	60	63	58
5.	Uspostavljanje nove kulture organizacije kroz koncept internih kupaca.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	65	65	55	59	57
6.	Identifikacija ključnih partnera u skladu sa vizijom i strategijom.	60	50	50	65	56	55	55	55	60	60	65	55	60	57
7.	Podrška međusobnom razvoju, kulturnoj kompatibilnosti, unapređenju zajedničkih procesa i širenju znanja sa partnerskim organizacijama.	50	50	55	55	53	55	55	55	60	55	55	55	56	55
8.	Formiranje dodatnih vrijednosti koje donosi lanac partnerstva (kupac/isporučilac) na bazi sinergije zajedničkog rada.	50	50	55	55	53	55	55	55	60	55	55	55	56	55



Kriterijum 3: VIZIJA I STRATEGIJA																
Način na koji organizacija formuliše i primjenjuje svoju viziju i misiju kroz strategiju, orjentisanu prema svim korisnicima organizacije i podržanu odgovarajućom politikom, planovima, strateškim i taktičnim ciljevima i procesima.																
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira i primjenjuje viziju i strategiju za ostvarivanje izvrsnosti u sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				$\sum p + \sum r + \sum o / 3$			
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	(a + b + c + d)/4	Primjenljivo	Sistematično	(a + b)/2	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	(a + b + c + d)/2	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c		d	$\sum o$	Uk
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%	%
1.	Uključivanje baznog koncepta MH modela izvrsnosti u kreiranju vizije, misije, vrijednosti, politike, strategije i ciljeva organizacije.	60	50	55	65	58	55	55	55	60	55	55	55	56	56	
2.	Razumijevanje i predviđanje postojećih i budućih potreba i očekivanja kupaca, zaposlenih, partnera, društva i akcionara kao osnovne vizije i strategije.	60	50	55	65	58	55	55	55	60	60	65	55	60	58	
3.	Razumijevanje i predviđanje razvoja na svjetskom tržištu uključivo i aktivnosti konkurencije razvoj zakonodavstva, ekonomskih i demografskih indikatora i uticaja novih tehnologija.	60	50	55	65	58	55	55	55	60	60	65	55	60	58	
4.	Korišćenje internog i eksternog znanja i informacija za kreiranje vizije i strategije (indikatora internih performansi, rezultati aktivnosti učenja, performanse međunarodnih konkurenata i najboljih u svjetskoj klasi).	60	50	55	65	58	55	55	55	60	60	65	55	60	58	
5.	Kreiranje organizacione strukture poslovnih funkcija i vertikalnog menadžment procesa koji obezbjeđuje fleksibilnost, sinergiju i integraciju u razvoju i primjeni vizije i strategije.	60	50	50	65	56	55	55	55	60	50	55	50	54	55	
6.	Prevođenje vizije i politike u kolekciju planskih ciljeva (strateških i taktičkih) prema svim korisnicima i proces strateškog planiranja koji obuhvata sve nivoe kompanije.	60	60	50	65	59	55	55	55	60	50	55	50	54	56	
7.	Menadžment ciljevima, definisanje indikatora za mjerenje ostvarenja ciljeva, mjereje, analiza i poboljšavanje ciljeva prema svim korisnicima organizacije	60	50	50	65	56	55	55	55	60	50	55	50	54	55	
8.	Definisanje strategije i obezbjeđenje resursa za realizaciju strateškog plana.	60	50	50	65	56	55	55	55	60	50	60	50	55	55	
9.	Korišćenje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca, partnera i akcionara, u kreiranju vizije, politike i strategije i njihovih izvršnih planova.	55	50	50	60	54	55	55	55	60	50	55	50	54	54	
10.	Obezbjedenje preispitivanja i ažuriranja strategije i brzog redizajniranja poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima vizije i strategije i razvijanje alternativnih scenarija i planova za strateške rizike.	60	50	50	65	56	55	55	55	60	50	55	50	54	55	

Kriterijum 4: LJUDI															
Način na koji organizacija razvija, upravlja i realizuje znanje i pun potencijal svojih ljudi na individualnom, timskom i svim organizacionim nivoima i planira njihove aktivnosti u cilju podrške viziji i strategiji i efektivnosti procesa.															
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija planira, upravlja i unapređuje ljudske resurse u sledećim područjima :	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisan i jasan	Integrativan	Inovativan	Fokusan na korisnike		Primjenljivo	Sistematično		Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	
		a	b	c	d	$(a + b + c + d)/4$	a	b	$(a + b)/2$	a	b	c		d	$(a + b + c + d)/2$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Razvoj politike, strategije i planova ljudskih resursa kao elemenata vizije i strategije, organizacione strukture ključnih procesa uz uključivanje predstavnika zaposlenih u njihovo kreiranje.	60	50	50	55	54	55	55	55	60	55	55	50	55	55
2.	Upravljanje prijemom i razvojem karijere zaposlenih, fer zapošljavanje i pružanje svima jednakih prilika za unapređenje.	60	60	50	50	55	55	55	55	60	50	50	50	53	54
3.	Definisanje i sprovođenje masovnog programa obrazovanja i obuke za kreiranje znanja koje zadovoljava potrebe organizacije.	60	50	50	50	53	55	55	55	60	55	50	50	54	54
4.	Uspostavljanje procesa učenja u cilju unapređenja kompetentnosti i sposobnosti ljudi da uspješno odgovaraju na nepoznate promjene.	60	50	50	50	53	55	55	55	60	55	50	50	54	54
5.	Ohrabrivanje, podržavanje i nagrađivanje zaposlenih za individualno i timsko uključivanje u poboljšanja i inovacije.	60	50	50	50	53	55	55	55	60	55	50	50	54	54
6.	Identifikacija, komunikacionih potreba, definisanje komunikacione politike, strategije i planova i njihovo realizovanje.	60	50	50	50	53	55	55	55	60	55	50	50	54	54
7.	Sprovođenje mjera zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih.	60	60	50	50	55	55	55	55	60	65	55	50	58	56
8.	Poštovanje etičkih normi koje obuhvataju ljudska prava zaposlenih i međunarodne standarde za radne uslove.	60	60	50	50	55	55	55	55	60	65	55	50	58	56
9.	Promocija stvaranja i uključivanja kulturne, zdravstvene aktivnosti i aktivnosti zaštite životne sredine.	60	60	50	50	55	55	55	55	60	60	60	50	58	56
10.	Stvaranje pogodnosti za zaposlene kao što su plan penzija, zaštita djece, zaštita zdravlja, promocija društvenih i kulturnih aktivnosti, obezbjeđenje fleksibilnog radnog vremena, prevoz zaposlenih i slično.	60	60	50	50	55	55	55	55	60	50	50	50	53	54

Kriterijum 5: RESURSI

Način na koji organizacija efikasno i efektivno koristi svoje interne resurse (finansijski resursi, infrastruktura, oprema, potrošni materijal, tehnologije, informacije i znanje-intelektualni kapital) u cilju podrške viziji, strategiji i operativnosti procesa.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija plairsta i upravlja internim resursima u sledećim područjima:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije		$(a + b + c + d)/2$	
		a	b	c	d										$\sum p$
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%	%
1.	Korišćenje finansijskih resursa u politici viziji i strategiji.	65	50	60	65	60	60	60	50	60	65	55	58	59	
2.	Razvoj i primjena finansijske strategije i finansijskih procesa.	65	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
3.	Ulaganje u novu infrastrukturu kao i održavanje postojeće u cilju unapređivanja performansi opreme u njenom životnom vijeku.	65	50	60	65	60	60	60	50	60	65	55	58	59	
4.	Ulaganje u održivi razvoj kroz primjenu menadžment sistema životne sredine, zdravlja i bezbjednosti (ISO 14001 i ISO 18001).	60	50	60	65	60	60	60	50	60	60	55	56	58	
5.	Optimizacija korišćenja potrošnih materijala, upotrebe energije, PTT i drugih potreština, redukcija i recirklaža otpada.	60	50	60	65	60	60	60	50	55	60	60	56	58	
6.	Identifikacija i ocjena alternativnih i nužnih tehnologija u svijetlu vizije i strategije i njihov uticaj na djelatnost i društvo.	60	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
7.	Efektivna i efikasna eksploatacija postojećih tehnologija.	60	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
8.	Inovacije uz identifikaciju i zamjenu "starih" tehnologija.	60	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
9.	Obezbjedenje informacija i znanja za podršku viziji i strategiji, za odgovarajuću vezu sa internim i eksternim korisnicima, uz obezbjedenje i unapređenje IT.	60	50	60	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	
10.	Generisanje inovativne i kreativne klime, razvoj i zaštita intelektualne svojine u cilju maksimiziranja vrijednosti koji se isporučuju kupcima.	60	50	55	65	60	60	60	50	55	60	55	55	58	



Kriterijum 6: PROCESI

Način na koji organizacija razvija, upravlja, poboljšava i inovira svoje procese u cilju podrške viziji i strategiji i generisanju rastućih vrijednosti za kupce i ostale korisnike koje potpuno zadovoljavaju.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija kreira, upravlja i unapređuje procese kroz sledeća područja:	Pristup				Razvijanje			Ocjena i preispitivanje				Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$		
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusiran na korisnike	$(a + b + c + d)/4$ $\sum p$ %	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$ $\sum r$ %	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje		Inovacije	$(a + b + c + d)/2$ $\sum o$ %
		a	b	c	d		a	b		a	b	c		d	
		%	%	%	%		%	%		%	%	%		%	
1.	Definisanje i razvoj procesa potrebnih za primjenu vizije i strategije.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
2.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
3.	Uspostavljanje organizacije poslovnih procesa za realizaciju proizvoda ili usluga uz imenovanje vlasnika i menadžera procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
4.	Integracija menadžment sistema: kvaliteta po ISO 9000, zaštite okoline po ISO 14001, zdravlja i bezbjednosti po ISO 18001 u proces.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	60	58	57
5.	Unapređivanje performansi pojedinih procesa (skraćivanje procesnih vremena, skraćivanje procesa izostavljanjem procesnih koraka ...).	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
6.	Primjena novih tehnologija i nivo procesnih rješenja.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
7.	Identifikacija i prioritizacija prilika za reinženjering, priraštaja i skokovita poboljšanja i inovacije procesa.	60	60	50	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
8.	Korišćenje eksternih rezultata i informacija iz aktivnosti benchmarkinga za kolekciju prioriteta i ciljeva poboljšanja i inovacija procesa.	60	50	60	65	59	55	55	55	50	60	60	50	55	56
9.	Stimulisanje kreativnih i inovativnih ideja zaposlenih, kupaca i partnera za poboljšanja i inovacije procesa.	60	50	50	65	56	55	55	55	50	60	60	50	55	55
10.	Obučenosť ljudi da upravljaju novim i promijenjenim procesima prije njihove primjene.	60	50	50	60	55	55	55	55	50	60	60	50	55	55



Kriterijum 7 KONTINUALNA POBOLJŠANJA I INOVACIJE

Način na koji se organizuje proces učenja od drugih i preduzimaju proba, priraštavanja, poboljšanja i inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) uz mobilizaciju ljudi i korišćenjem TQM alata.

Redni broj	Podkriterijumi Pokazati kako organizacija uči od drugih i kako sprovodi poboljšanja (skokovita i priraštajna) i inovacije u sledećim područjima:	Pristup					Razvijanje			Ocjena i preispitivanje					Uk $(\sum p + \sum r + \sum o)/3$
		Definisani i jasni	Integrativni	Inovativni	Fokusirani na korisnike	$(a + b + c + d)/4$	Primjenljivo	Sistematično	$(a + b)/2$	Mjerenje	Učenje	Poboljšavanje	Inovacije	$(a + b + c + d)/2$	
		a	b	c	d	$\sum p$	a	b	$\sum r$	a	b	c	d	$\sum o$	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1.	Izbor, mjerenje i analize internih informacija koje podupiru ključne procese i poboljšavaju performanse organizacije.	60	50	50	65	56	55	55	55	55	60	55	55	56	56
2.	Izbor, mjerenje i analiza eksternih informacija iz organizacija svjetskog prosijeka djelatnosti i/ili najbolje svjetske klase (benchmarking) koje služe kao orijentacija za poboljšanje performansi organizacije.	50	50	55	55	53	55	55	55	55	60	55	55	56	55
3.	Uspostavljanje procesa učenja koji uključuje učenje od drugih i iz sopstvenih iskustava.	50	50	55	55	53	55	55	55	55	60	55	55	56	55
4.	Sprovođenje programa oslobađanja od nepotrebne prošlosti i proba prema novim performansama (novi poslovni moral, privatizacija, reinženjering, ISO 9001, promjena mentaliteta, nova tržišta i razvojna orijentacija, nova vizija, misija, ciljevi...).	60	50	55	60	56	55	55	55	55	60	55	55	56	56
5.	Organizacija šema za priraštajna poboljšanja (procesa, proizvoda, usluga, sistema veza sa društvom) u koji se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	55	55	53	55	55	55	55	60	55	55	56	55
6.	Organizacija šema za inovacije i kreativne inovacije (procesa, proizvoda, sistema i veza sa društvom) u koje se uključuju zaposleni, kupci, partneri ...	50	50	55	55	53	55	55	55	55	60	55	55	56	55
7.	Primjena internih i eksternih provjera sistema kvaliteta za utvrđivanje neusaglašenosti za preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera i prilika za poboljšanja ili inovacije.	60	50	55	60	56	55	55	55	55	60	55	55	56	56
8.	Primjena modela samoocjenjivanja u ostvarivanju stepena izvrsnosti i nalaženju područja za poboljšanja ili inovacije.	50	50	55	55	53	55	55	55	55	60	55	55	56	55
9.	Primjena TQM alata.	60	50	55	55	55	55	55	55	55	60	55	55	56	55
10.	Utvrđivanje efekata-dodatnih vrijednosti od poboljšanja ili inovacija.	60	50	55	55	55	55	55	55	55	60	55	55	56	55

Kriterijum 8 PROIZVODI								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u razvoju novih i poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga atraktivnog kvaliteta.								
Redni broj	Podkriterijumi Pokazati performanse razvoja i unapređenja kvaliteta, trendove, ciljeve i poređenja sa međunarodnim konkurentima i organizacijama koje su najbolje u svjetskoj klasi. Moraju se prezentovati sledeće informacije:	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
8-a) Mjerenje parametara razvoja novih proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Korišćenje istraživanja svjetskog tržišta, pregled zadovoljenja kupaca postojećim proizvodima i uslugama i drugih povratnih informacija za utvrđivanje budućih i sadašnjih potreba i očekivanja kupaca za razvoj novih proizvoda i usluga.	65	60	50	60	50	55	60
2.	Korišćenje podataka konkurencije-benchmarking za razvoj novih proizvoda.	60	55	50	60	50	53,8	56,875
3.	Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvodima mladim od 1,3,5 godina.	60	50	50	50	50	50	55
4.	Broj inovacija, patenata, prodatih licenci, prezentacija rezultata na stručnim skupovima.	60	50	50	50	50	50	55
5.	Razvoj novih proizvoda zajedno sa partnerima.	60	55	50	50	50	51,3	55,625
8-b) Mjerenje performansi proizvoda								
Područja koja uključuju informacije koje se odnose na:								
1.	Zadovoljenje zahtjeva međunarodnih propisa (CE znak i slično).	60	50	50	50	50	50	55
2.	Sertifikovanost ili kategorizacija proizvoda i usluga u skladu sa aktuelnim međunarodnim standardima.	60	60	50	50	60	55	57,5
3.	Potvrde vrednovanja svjetske klase kvaliteta/performansi proizvoda od strane kupca i svjetskog tržišta (konkurentnost, pouzdanost, smanjenje reklamacija, smanjenje broja otkaza, pohvale od strane kupca)	60	60	50	50	60	55	57,5
4.	Porast nivoa klase kvaliteta i tržišne ocjene proizvoda kroz primjenu inovativnosti i kreativnosti (životni vijek, inovacije u dizajnu, zamjena materijala, obuka korisnika).	60	50	40	40	50	45	52,5
5.	Potvrda atraktivnosti svjetske klase proizvoda (komplimenti kupca-prevazilaženje tržišnih i kupčevih očekivanja, ugradnja novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova, vrhunski dizajn, estetika ...) koji obezbjeđuju lojalnost kupca i širenje na svjetskom tržištu.	60	50	50	50	50	50	55

Kriterijum 9 REZULTATI PREMA KUPCIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje prema eksternim kupcima na svjetskom tržištu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veza sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
9-a) Mjerenje mišljenja kupca								
Područja koja uključuju mjerenja kupca (pregledi zadovoljenja kupaca, fokus grupe, reklamacije, pohvale ...), zavisno od vrste organizacije obuhvataju:								
1.	Ukupan imidž organizacije u očima kupaca (odgovornost za preduzete obaveze, pristupačnost, komunikativnost, fleksibilnost, pro-aktivno ponašanje).	65	55	50	50	50	51,3	58,125
2.	Lojalnost kupca (želja ka ponovnim kupovinama, želja za kupovinom drugih proizvoda organizacije i preporukama organizacije drugim kupcima).	60	55	50	50	50	51,3	55,625
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled zadovoljenja kupaca).	70	60	50	50	50	52,5	61,25
4.	Prodaja i poslijeprodajna podrška (tehnička dokumentacija, rukovanje reklamacijama, obuka kupaca, vrijeme odgovora, tehnička podrška, garancije).	60	55	50	50	50	51,3	55,625
5.	Inovacije (mišljenje kupaca kao podloge za inovacije-poboljšanja proizvoda).	60	60	50	50	50	52,5	56,25
9-b) Mjerenje performansi								
Područja obuhvataju interna mjerenja koja koriste organizaciji za monitoring, razumijevanje i poboljšanje njenih performansi i za predviđanje mišljenja eksternih kupaca:								
1.	Ukupan imidž organizacije (broj priznanja od strane kupaca i nominacija za nagrade, reportaže u medijima).	60	55	50	50	50	51,3	55,625
2.	Lojalnost kupca (trajanje odnosa sa kupcem, frekvencija/vrijednost narudžbi, broj reklamacija/pohvala, novi i/ili izgubljeni poslovi, zadržavanje kupaca, analize posebnih zahtjeva).	60	55	50	50	50	51,3	55,625
3.	Zadovoljenje kupaca (pregled i analiza posebnih mišljenja i zahtjeva kupaca).	65	55	50	50	50	51,3	58,125
4.	Prodaja i posleprodajna podrška (zahtjevi za obukom, rukovanje, reklamacije brzina odgovora).	60	55	55	55	55	55	57,5
5.	Inovacije (mjerenje efektivnosti predloga kupaca za inovacije proizvoda).	60	50	45	45	50	47,5	53,75

Kriterijum 10 REZULTATI PREMA LJUDIMA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljenje ljudi.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
10-a) Mjerenje mišljenja ljudi								
Područja koja uključuju mišljenja ljudi (pregledi, strukturne ocjene, intervjui, fokus grupe ...) obuhvataju:								
1.	Motivaciju koja obuhvata : - razvoj karijere komunikacije - ovlašćenja - jednake prilike - uključivanje - liderstvo - prilike za učenje - priznanja - kolekciju ciljeva i procjena - viziju, misiju, vrijednosti, politiku i strategiju - obuku i razvoj.	65	60	50	55	50	53,8	59,375
2.	Zadovoljenje zaposlenih sa: - administracijom organizacije - uslovima zapošljavanja - kapacitetima (oprema) i usluge - zdravstvenim i bezbjedonosnim uslovima - sigurnošću na poslu - poštovanju ljudskih prava zaposlenih - platama i pogodnostima - međusobnim odnosima - menadžmentom promjenama - politikom zaštite okoline - ulogom organizacije u društvu i zajednici - radnim uslovima.	65	60	50	55	50	53,8	59,375
10b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja u organizaciji u cilju praćenja, razumijevanja, predviđanja i unapređenja performansi ljudi u organizaciji i predviđanja njihovih mišljenja. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora za ljude mogu uključiti sledeća područja:								
1.	Ostvarenja : - kompetentnost - produktivnost - uspješan nivo obuke i razvoja prema ispunjenju ciljeva	65	60	50	60	50	55	60
2.	Motivacija i uključivanje: - uključivanje u timove poboljšanja - uključivanje u šeme sugestija - nivo obuke i razvoja - mjerljiva korist od timskog rada	65	60	50	60	50	55	60
3.	Zadovoljenje: - nivoi izostajanja sa posla i bolovanja - nivo nesreća - trend zapošljavanja i promjene osoblja - štrajkovi i žalbe - korišćenje povlastica - korišćenje organizacijskih kapaciteta za rekreaciju.	65	60	50	55	50	53,8	59,375
4.	Usluge predviđene za ljude u organizaciji: - tačnost organizacijske administracije - efektivnost komunikacija - brzina odgovora na pitanja ljudi - ocjena obuke.	65	60	50	55	50	53,8	59,375

Kriterijum 11 REZULTATI PREMA DRUŠTVU								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veta sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
11a) Mjerenje mišljenja								
Područja koja uključuju mišljenja društva o organizaciji (pregledi, izveštaji, javni skupovi, javne predstave, vladini pregledi itd.). Zavisno od vrste organizacije mjerenje mišljenja društva može da se odnosi na:								
1.	Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovoran član društva: - da ispunjava zakonske obaveze - da dostavlja relevantne informacije zajednici - da radi u uslovima jednakih prilika za sve (isključen monopol i protekcionizam) - da utiče na lokalnu i nacionalnu ekonomiju - da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti - da ispunjava etičke i moralne norme.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
2.	Performanse koje pokazuju uključivanje organizacije u zajednicu gde deluje (mimo zakonskih obaveza): - uključivanje u programe obrazovanja i obuke - podrška medicinskim i socijalnim merama - podrška sportu i aktivnostima u slobodnom vremenu - volonterski rad.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
3.	Aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa: - rizike po zdravlje i nesreće - buku i neugodne mirise - opasnosti po bezbjednost - zagađenja i emisiju otrovnih materija.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
4.	Aktivnosti koje pomažu u zaštiti okoline i očuvanju prirodnih resursa: - izbor vrste transporta - uticaj na ekologiju - smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja - zamjena sirovina i drugih ulaza - obnova resursa - korišćenje energije, gasa, vode, električne energije, novih i recikliranih materijala.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
11b) Mjerenje performansi								
Područja koja uključuju interna mjerenja koriste se za monitoring, razumijevanje, predviđanja i poboljšanja performansi organizacije i predviđaju mišljenja društva. Zavisno od vrste organizacije performanse indikatora prema društvu mogu uključiti neke stavove iz tačke 11a) kao dodatne:								
1.	Održavanje promjena u nivou zaposlenosti	70	65	55	55	55	57,5	63,75
2.	Reportaže u medijima.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
3.	Saradnja sa ovlaštenim tijelima čija je djelatnost (na pr.): <input type="checkbox"/> - sertifikacije, <input type="checkbox"/> - uvoz.	70	65	55	55	55	57,5	63,75
4.	Primljene društvene pohvale i nagrade.	70	65	55	55	55	57,5	63,75

Kriterijum 12 PERFORMANSE KLJUČNIH REZULTATA								
Rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na planiranje finansijske i nefinansijske performanse.								
Redni broj	Podkriterijumi	Obim primjene	Atributi ocjene					Ocjene za a) i b)
		Definisan i jasan	Trend i trajanje	Poređenje sa ciljevima	Poređenje sa konkurentima	Uzročna veća sa TQM	$(A1 + B1 + C1 + D1) / 4$	$X + Y / 2$
		X	A1	B1	C1	D1	Y	Ukupno
		%	%	%	%	%	%	%
12a) Performanse ključnih izlaznih rezultata								
Ova mjerenja obuhvataju ključne rezultate, planirane od organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Finansijske izlazne rezultate koji sadrže: - ukupan prihod i strukturu prihoda - prosječne plate zaposlenih - dividende i vrijednost akcija - neto profit - troškovi kvaliteta - ispunjenje planiranih budžeta (ulaganja).	60	55	50	50	50	51,3	55,6
2.	Nefinansijske izlazne rezultate koji sadrže: - tržišni udeo - vrijeme izlaska na tržište - lojalnost kupaca - stope rasta.	60	55	50	50	50	51,3	55,6
12b) Performanse ključnih indikatora								
Ova mjerenja su operativna i koriste se za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje performansi ključnih izlaznih rezultata organizacije, a mogu uključiti:								
1.	Procese: - procesne performanse i inovativnost procesa - vremenske cikluse - stabilnost procesa - stopa neusaglašenosti - vremena plaćanja .	60	55	50	50	50	51,3	55,6
2.	Eksterne resurse uključivo partnere: - performanse isporučilaca - broj i vrijednost novih partnera - broj i vrijednost inovacija proizvoda i rješenja usluga razvijenih od strane partnera - broj i vrijednost zajedničkih poboljšanja sa partnerima - priznanja od partnerskih doprinosa.	60	55	50	50	50	51,3	55,6
3.	Finansije: - cash flow - prinos na kapita - otplaćeni deo opreme i stope kredita.	60	55	45	45	50	48,8	54,4
4.	Budžet, opremu i materijal: - stopu otkaza - ulaganja u opremu - troškovi održavanja - korićenje potrošnih materijala i energije - ulaganja u razvoj, kadrove i kvalitet.	60	55	50	50	50	51,3	55,6
5.	Tehnologiju: - inovativna stopa i vrednost intelektualne svojine - patenti i prihod od prodatih licenci.	60	55	50	50	50	51,3	55,6
6.	Informacije i znanje: - raspoloživost, integralnost, relevantnost, minimalna vremena, - širenje i korišćenje znanja, vrednost intelektualnog kapitala.	60	55	50	50	50	51,3	55,6

LISTA SUMARNOG OBRAČUNA REZULTATA

1. Kriterijumi mogućnosti								
Kriterijum broj	1	2	3	4	5	6	7	7
Podkriterijum 1	49,2	57,1	56,3	54,6	59,2	56,3	55,8	
Podkriterijum 2	50,0	58,3	57,5	54,2	58,3	56,3	54,6	
Podkriterijum 3	49,2	59,6	57,5	53,8	59,2	56,3	54,6	
Podkriterijum 4	50,4	57,9	57,5	53,8	58,3	57,1	55,8	
Podkriterijum 5	49,2	56,7	55,0	53,8	58,3	56,3	54,6	
Podkriterijum 6	50,0	57,1	55,8	53,8	57,9	56,3	54,6	
Podkriterijum 7	55,4	54,6	55,0	55,8	57,9	56,3	55,8	
Podkriterijum 8	49,2	54,6	55,4	55,8	57,9	56,3	54,6	
Podkriterijum 9	51,7		54,2	55,8	57,9	55,4	55,4	
Podkriterijum 10	50,0		55,0	54,2	57,5	55,0	55,4	
Suma	504,2	455,8	559,2	545,4	582,5	561,3	551,3	
	/10	/8	/10	/10	/10	/10	/10	
Obračun kriterijuma	50,4	57,0	55,9	54,5	58,3	56,1	55,1	

2. Kriterijumi rezultata					
Kriterijum broj	8	9	10	11	12
Suma vrijednosti a)	282,5	286,9	118,8	255,0	111,3
Broj djelova kriterijuma a)	/5	/5	/2	/4	/2
Srednja vrijednost a)	56,5	57,4	59,4	63,8	55,6
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.75	x 0.75	x 0.75	x 0.50
Obračun a)	56,0	57,1	59,5	63,8	55,5
Suma vrijednosti b)	277,5	280,6	238,8	255,0	332,5
Broj djelova kriterijuma b)	/5	/5	/4	/4	/6
Srednja vrijednost b)	55,5	56,1	59,7	63,8	55,4
Udio u kriterijumima	x 0.50	x 0.25	x 0.25	x 0.25	x 0.50
Obračun b)	27,8	14,0	14,9	15,9	27,7
Obračun a) + b)	56,0	57,1	59,5	63,8	55,5



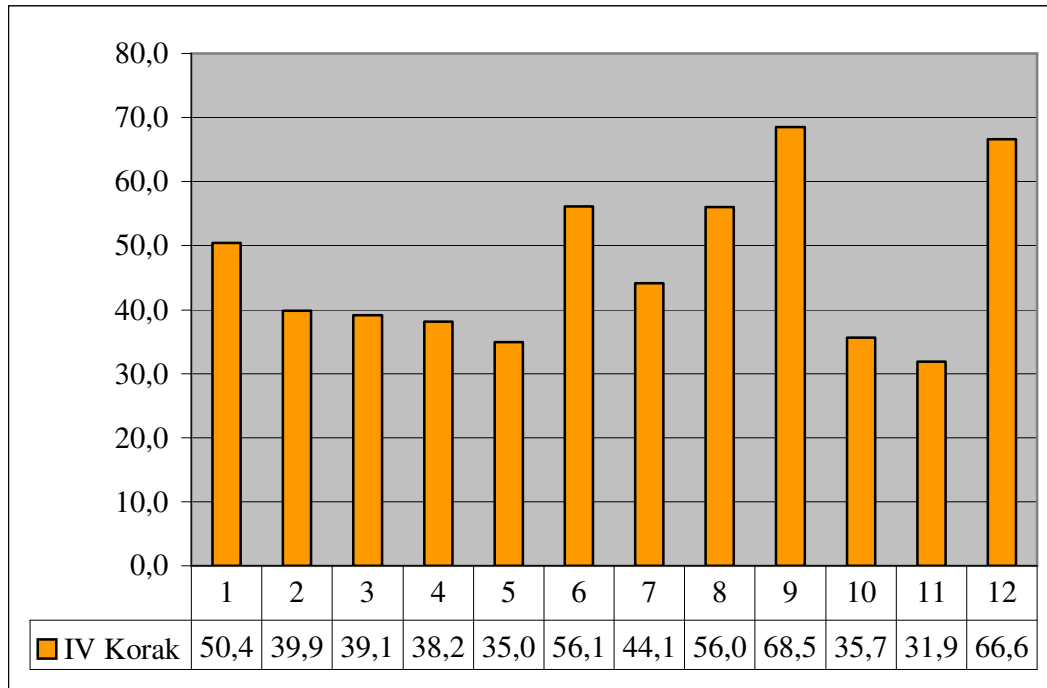
Obračun ukupnih poena				
Kriterijum		Obračunata vrij.	Faktor	Poeni
1	Liderstvo	50,4	x1.0	50,4
2	Orijentacija na kupce i partnerstvo	57,0	x0.7	39,9
3	Vizija i strategija	55,9	x0.7	39,1
4	Ljudi	54,5	x0.7	38,2
5	Resursi	58,3	x0.6	35,0
6	Procesi	56,1	x1.0	56,1
7	Kontinualna poboljš. i inovacije	55,1	x0.8	44,1
8	Proizvodi	56,0	x1.0	56,0
9	Rezultati prema kupcima	57,1	x1.2	68,5
10	Rezultati prema ljudima	59,5	x0.6	35,7
11	Rezultati prema društvu	63,8	x0.5	31,9
12	Perfotmanse ključnih procesa	55,5	x1.2	66,6
Suma:				561,4

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIJA PREMA UKUPNOJ OCJENI

Redni broj	Klase organizacije	Broj ukup. poena
1.	Slaba u svim područjima	0-100
2.	Početni u nekim područjima	101-200
3.	Prvi rezultati u nekim područjima	201-300
4.	Pozitivan trend u nekim područjima	301-400
5.	Prosječna u većini područja	401-500
6.	Dobra u većini područja	501-600
7.	Nadprosječna u većini područja	601-700
8.	Vrlo dobra u većini područja i izvrsna u nekim područjima	701-800
9.	Izvrsna u većini područja i model za ugled u nekim područjima	801-900
10.	Izvrsna u svim područjima i <i>“Najbolja u klasi”</i> u nekim područjima	901-1000



GRAFIKON REZULTATA PO KRITERIJUMIMA



RADAR DIJAGRAM

