

## SAMOOCJENJIVANJE

### SELF-ASSESSMENT

Zinaida Dimitrijević, dipl.ing.maš.  
JP Elektroprivreda Sarajevo  
Vilsonovo šetalište 20

#### REZIME

*Self Assesment je proces provjeravanja na sistematičan način:*

- šta postizemo,
- gdje su prilike za stalna poboljšanja,
- veze između onog što radimo i rezultata koje moramo postići.

*To je pozitivan i konstruktivan način fokusiranja i davanja prioriteta svim nastojanjima za kontinuirana poboljšanja i ujedno način mjerenja progressa.*

*Preko Self-Assesmenta je moguće povezati poslovne rezultate i poslovne aktivnosti, kao i obrnuto, te je omogućena koordinacija i uvezivanje svih nastojanja da bi se dostiglo "savršenstvo u poslovanju" kroz kontinuirana poboljšanja.*

**Ključne riječi:** Samoocjenjivanje, EFQM Model za Samoprocjenjivanje, Evropska nagrada kvaliteta, Savršenstvo u poslovanju, Kriterij, Omogućivači, Rezultati, Dijelovi kriterija, TQM Totalno upravljanje kvalitetom, Vodstvo, Politika i strategija, Menadžment, Potencijali, Procesi, Zadovoljstvo kupca, Zadovoljstvo zaposlenih, Uticaj na društvo, Poslovni rezultati

#### SUMMARY

*Self-Assessment is a process of reviewing in a systematic way:*

- What we have achieved,
- The opportunities we have for further improvement,
- The links between what we do and the results we must achieve.

*It is a positive and constructive way of focusing and prioritising our efforts in continuous improvement and way of measuring our progress.*

*Self-Assessment is a way of linking our activities to our results and vice versa, also it enables us to co-ordinate and link together all our efforts to achieve excellence through effective continuous improvement.*

**Key words:** Self-Assessment, EFQM Model for Self-Assessment, European Quality Award, Business Excellence, Criterion, Enablers, Results, Criterion Parts, TQM Total Quality Managment, Leadership, Policy and Strategy, People Managment, Resources, Processes, Customer Satisfaction, People Satisfaction, Impact on Society, Business Results

#### 1. UVOD

Svrha ovog rada je da promoviše vrijednosti Self-Assessment-a kao ključnog procesa za uspostavljanje i vođenje poslovnih poboljšanja. Rad opisuje:

- 📖 šta je Self-Assessment, kao i prednosti dobivene izvođenjem Self-Assessmenta
- 📖 primjere različitih pristupa Self-Assessment-u poredane od pristupa koji mogu dati brz i općenit prikaz do složenijih metoda koje pružaju veća saznanja
- 📖 daje sažetak različitih pristupa u smislu prikazivanja prednosti i nedostataka istih.

## 2. ŠTA JE SELF-ASSESSMENT?

Self-Assesment je sveobuhvatno, sistematično i pravovremeno preispitivanje aktivnosti i rezultata organizacije prema modelu "savršenstvo u poslovanju"; korišteni model u ovom radu je EFQM model za "savršenstvo u poslovanju".

Proces Self-Assessment-a dozvolja organizaciji da jasno razazna svoje dobre strane i područja u kojima mogu biti napravljena poboljšanja.

## 3. KOJE SU PREDNOSTI?

Koristeći EFQM Model za Self-Assessment došlo se do slijedećih saznanja:

- ✓ strog i strukturiran pristup poslovnim poboljšanjima
- ✓ ocjenjivanje bazirano na činjenicama, a ne na individualnim opažanjima
- ✓ postizanje pouzdanosti pri određivanju pravca koraka koje treba poduzeti u određenoj organizaciji
- ✓ omogućuje integriranje različitih inicijativa vezanih za kvalitetu u poslovne poteze
- ✓ veoma dobar dijagnostički alat
- ✓ fokusiranje na ona mjesta gdje su poboljšanja najpotrebnija
- ✓ metodologija koja se može primjeniti na svim nivoima, od izdvojene poslovne jedinice do cjelokupne organizacije
- ✓ stvaranje entuzijazma među uposlenim u organizaciji na taj način što su svi uključeni u procese poboljšanja što daje jak poticaj u stalnoj potrazi za "savršenstvom u poslovanju"
- ✓ jaka veza između potreba organizacije i onoga što se radi, kao i obratno.

Ukratko, Self Assesment je proces koji organizaciji nudi mogućnost da kontinuirano stiče saznanja o svojim dobrim stranama i područjima za poboljšanje, kao i da shvati vrijednosti TQM kada je isti primjenjen u sopstvenoj organizaciji.

I na kraju da sazna koji je put kvaliteta već prošla i koliko još ima da putuje po tom putu i kako da se poredi sa drugima.

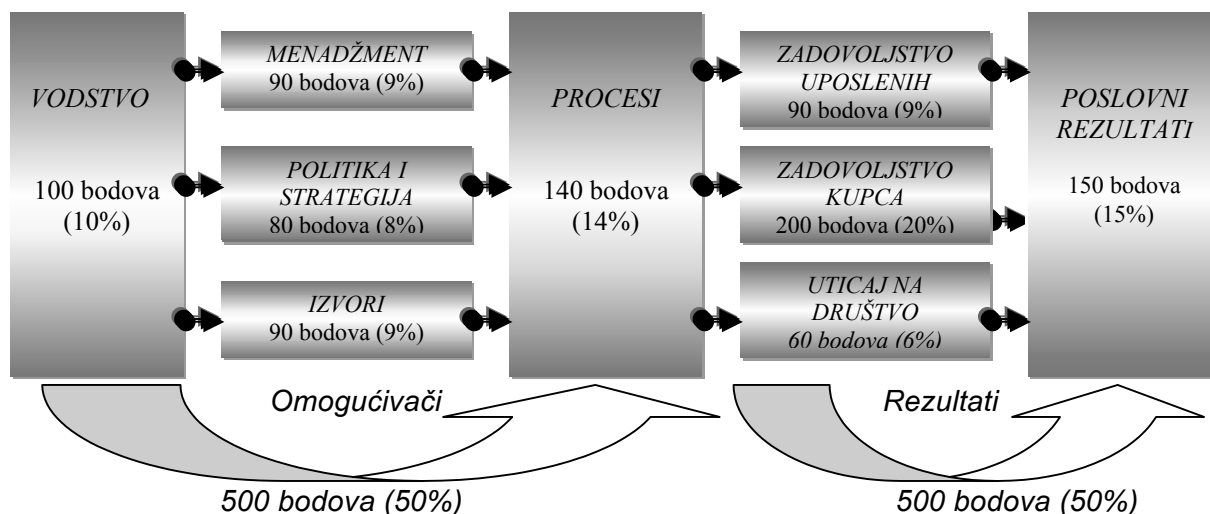
## 4. EFQM MODEL ZA "SAVRŠENSTVO U POSLOVANJU"

Da bi se izveo Self-Assessment neophodan je model koji je moguće ocjenjivati. EFQM model se smatra idealnim za Self-Assessment. Iako je svaka organizacija jedinstvena, ovaj model omogućuje opšti okvir za kriterij koji može biti primjenjen za svaku organizaciju ili dio organizacije.

*EFQM model je:*

***Zadovoljstvo kupca, zadovoljstvo uposlenih i uticaj na društvo se dostiže preko vodstva koje koristi politiku i strategiju, menadžment, izvore i procese što vodi do savršenstva u poslovnim rezultatima.***

Grafički to izgleda kao na slijedećoj slici:



Svaki od devet elemenata prikazan u EFQM modelu je kriterij koji može biti korišten za ocjenjivanje progressa jedne organizacije na putu ka "savršenstvu u poslovanju".

Radi olakšanja koriste se termini **omogućivači** i **rezultati** da bi se grupisale dvije kategorije kriterija.

Prikazani postoci su oni koji su korišteni u svrhu procjenjivanja aplikacije za evropsku nagradu kvaliteta. Koristeći ovaj model organizacija ima mogućnost da kroz Self-Assessment uporedi svoje rezultate sa najboljim u Evropi.

Kriteriji *Omogućivača* je u vezi sa **kako** organizacija pristupa svakom od dijelova kriterija. Tražena informacija je o izvrsnosti korištenog pristupa i opsegu iscrpljenja svakog pristupa-vertikalno kroz sve nivoe organizacije i horizontalno za sva područja i aktivnosti. Svaki omogućivač je razdjeljen u određen broj dijelova kriterija i svaki dio kriterija zahtjeva odgovor, čak i ako je odgovor »nevažno za naš posao«. Dijelovi kriterija su dati na slijedećim stranama, kao i definicije kriterija, ali zbog suženog prostora za samo neke dijelove kriterije biti će data određena područja. Svaki dio kriterija ima listu područja. Nema zahtjeva da se mora na svako navedeno područje odgovoriti, samo na one koji su važni za organizaciju. Izbor područja je na organizaciji koja izvodi Self-Assessment i na njenim posebnim zahtjevima za vođenje posla.

Kriterij *Rezultata* je u vezi sa **šta** je organizacija postigla i šta postiže. Svi kriteriji rezultata treba da daju područja koja obezbjeđuju pravac informacija o:

- Υ aktuelnim dostignućima organizacije
- Υ ciljevima organizacije i gdje god je to moguće o
- Υ dostignućima konkurencije
- Υ dostignućima najboljih u branši.

Kroz Omogućivače treba da se pokaže:	Kroz Rezultate treba da se pokaže:
sistematski pristup	postojanje pozitivnih trendova
pregled i integraciju	poređenje sa vlastitim ciljevima i drugim organizacijama
dobro rasprostiranje kroz ljude, poslovne procese i proizvodne lokacije	širok presjek prezentiranih rezultata

## 5. VEZE IZMEĐU KRITERIJA

Puna snaga EFQM modela je proistekla iz veza između kriterija. Npr. ako je za proces rečeno da je ključni kriterij omogućivača, tad rezultati povezani sa izvođenjem ovog procesa treba da se pojave u jednom od kriterija rezultata.

Svih 9 kriterija je povezano u modelu EFQM, no neke od relacija su posebno jasne, kao:

Υ Menadžment (kriterij 3) i Zadovoljstvo uposlenih (kriterij 7)

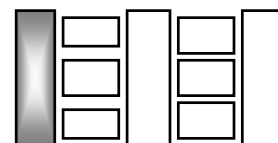
Υ Kriterij 4 i 5 (Potencijali i Procesi) i kriterij 9 (Poslovni rezultati).

Veze mogu biti očekivane između Politike i strategije (kriterij 2) i kriterija rezultata. Također, trebale bi biti veze između Politike i strategije i nekih od poređenja prikazanih u kriterijima rezultata.

Upotreba EFQM modela kao smjernica poboljšanja je također važna. Razumno je očekivati veze između postignutih rezultata (prezentovanih u kriterijima rezultata) i akcija za poboljšanje u kriterijima omogućivača. Trebalo bi biti poređenje rezultata unutar internih normi (ciljeva), takmičara ili sličnih organizacija i sa najboljima u branši. Ovo bi trebalo biti korišteno da da prioritet i usmjeri poboljšanja.

## 6. KRITERIJI

### Kriterij 1: Vodstvo



Definicija

**Kako** ponašanje i akcije izvršnog rukovodstva podržavaju i promovišu kulturu totalnog upravljanja kvalitetom.

Dijelovi kriterija:

**1a** Kako vodstvo jasno demonstrira svoju opredjeljenost ka vrijednostima TQM-a.

-kako se razvijaju jasne vrijednosti i očekivanja za organizaciju, kako vodstvo obučava i

kako su oni obučeni, kao komuniciraju sa uposlenim, kako učestvuju u aktivnostima poboljšanja i kako mjere svoju učinkovitost i kako poboljšavaju svoj rad.

**1b** Kako vodstvo podržava poboljšanja i kako obezbjeđuje prikladne izvore i pomoć.

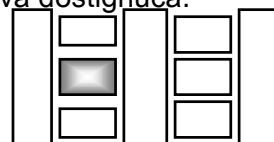
-kako se definišu prioriteti, kako vodstvo omogućava da ljudi učestvuju u aktivnostima poboljšanja i kako koriste sistem ocjenjivanja i promocije da podrže poboljšanja i učestvovanje u istim.

**1c** Kako vodstvo saraduje sa kupcima, dobavljačima i drugim organizacijama.

-kako vodstvo razumije potrebe kupaca, kako uspostavlja partnerski odnos, kako uspostavlja i učestvuje u aktivnostima poboljšanja i kao promoviše i podržava TQM izvan organizacije.

**1d** Kako vodstvo prepoznaje i nagrađuje napore uposlenih i njihova dostignuća.

### Kriterij 2: Politika i strategija



Definicija

**Kako** organizacija formuliše, razvija, vrši pregled i kako politiku i strategiju ugrađuje u planove i aktivnosti.

Dijelovi kriterija:

**2a** Kako su politika i strategija baziraju na relevantnim i sveobuhvatnim informacijama.

**2b** Kako su politika i strategija razvijene.

**2c** Kako su politika i strategija uvezane i kako su implementirane.

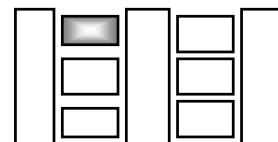
**2d** Kako se politika i strategija mjenjaju i poboljšavaju.

**Kriterij 3: Menadžment**

Definicija

**Kako** organizacija ostvaruje puni potencijal svojih ljudi.

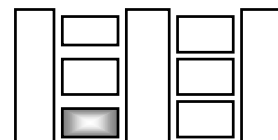
Dijelovi kriterija:

**3a** Kako su ljudski izvori planirani i poboljšavani.**3b** Kako su ljudske sposobnosti podržavane i razvijane.**3c** Kako uposleni se slažu sa postavljenim ciljevima**3d** Kako su uposleni umiješani u sve poslovne procese, kakva su ovlaštenja i kako se izražava priznanje.**3e** Kako uposleni i organizacija dolaze do efikasne komunikacije.**3f** Kakva je briga o uposlenim.**Kriterij 4: Potencijali**

Definicija

**Kako** efektivno organizacija upravlja potencijalima.

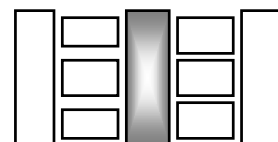
Dijelovi kriterija:

**4a** Kako se upravlja finasijskim potencijalima.**4b** Kako se upravlja informacijama o potencijalima**4c** Kako se upravlja odnosima sa dobavljačima i kako se upravlja sa materijalima.**4d** Kako upravlja sa svom opremom**4e** Kako se postupa sa tehnološkom i intelektualnom cjelinom.**Kriterij 5: Procesi**

Definicija

**Kako** organizacija vodi, provjerava i poboljšava svoje procese.

Dijelovi kriterija:

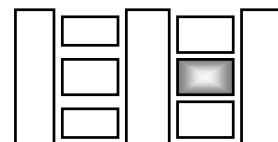
**5a** Kako se prepoznaju ključni procesi poslovnog uspjeha.**5b** Kako se upravlja sistematično svim procesima.**5c** Kako se procesi preispituje i kako se ciljevi prolagođavaju poboljšanjima.**5d** Kako se procesi poboljšavaju korištenjem inovacija i kreativnosti.**5e** Kako se procesi mijenjaju i kako se razvijaju prednosti.**Kriterij 6: Zadovoljstvo kupca**

Definicija

**Šta** organizacija postiže u smislu postizanja zadovoljstva kupca.

Dijelovi kriterija:

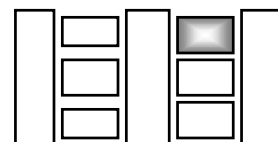
Self-Assessment treba da pokaže mogućnosti organizacije da ispuni potrebe i očekivanja svog kupca. Ovo treba da je pokazano preko prezentiranja rezultata, trendova, ciljeva i komparacije sa konkurencijom ili sa najboljim u organizaciji.

**6a** Kupčeva opažanja o proizvodu, servisu i odnosima sa kupcem.**6b** Dodatna mjerenja vezana za zadovoljstvo kupca.**Kriterij 7: Zadovoljstvo uposlenih**

Definicija

**Šta** organizacija postiže u smislu postizanja zadovoljstva svojih uposlenih.

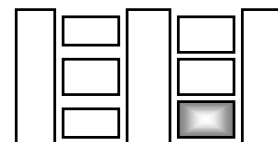
Dijelovi kriterija:

**7a** Opažanja uposlenih o organizaciji koja podrazumjevaju slijedeće:

*motivacija*: razvoj karijere, komunikacija, ovlaštenja, iste šanse, umješnost u procese, vodstvo, mogućnost da se nauči i cilj dostigne, postavljanje ciljeva i njihovo dostizanje  
*zadovoljstvo*: administracija kompanije, sigurnosni i zdravstveni uslovi, sigurnost zaposlenja, oprema, plata i povlastice, radna sredina.

**7b** Dodatna mjerenja vezana za zadovoljstvo uposlenih

Područja gdje bi se mogla vršiti mjerenja od strane organizacije da bolje razumije, predvidi i poboljša zadovoljstvo uposlenih su navedena u 7a.



**Kriterij 8: Uticaj na društvo**

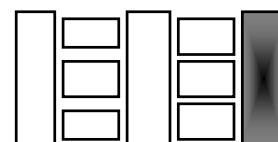
Definicija

Šta organizacija dostiže u smislu zadovoljenja potreba i očekivanja lokalne, nacionalne i internacionalne zajednice. Ovo uključuje razmatranja pristupa organizacije prema kvalitetu života, okolini i njenom očuvanju i internom mjerenju organizacije svoje efikasnosti. Također uključuje i odnose sa vlastima i tijelima koja regulišu ili imaju uticaj na poslovanje te organizacije.

Dijelovi kriterija:

**8a** Opažanja zajednice (društva) o organizaciji.

**8b** Dodatna mjerenja u vezi gore navedenih opažanja.



**Kriterij 9 : Poslovni rezultati**

Definicija

Šta organizacija postiže u vezi sa ciljevima poslovnog plana i u zadovoljenju potreba i očekivanja svih u pogledu finansija.

Dijelovi kriterija:

**9a** Finansijska mjerenja

**9b** Sva dodatna mjerenja vezana za 9a koja mogu pokazati efikasnost organizacije. Ova mjerenja mogu biti povezana sa ključnim procesima opisanim u omogućivačima, posebno u kriteriju 4 i 5.

**7 PRISTUPI**

**7.1. Uvod**

Slijedeći dijagram toka pokazuje opšte korake u uspostavljanju i izvođenju Self-Assessmanta. Određeni pristup se određuje na osnovu uticaja strukture i navika u organizaciji, kao i na osnovu željenih rezultata. Postoji šest različitih pristupa Self-Assessment-u, i poslije upoznavanja sa svakim pojedinačno biti će date prednosti i nedostaci svakog pristupa. Koji god pristup da se koristi najvažnije je zapamtiti da se Self-Assessment izvodi da bi se postigla kontinuirana poboljšanja u organizaciji. Najkritičnije faze Self-Assessment-a su akcije planiranja i implementacije poboljšanja.



## 7.2. Pristup simulacije nagrade (Award simulation approach)

Ovaj pristup je moguće koristiti za poslovnu jedinicu ili za cijelu organizaciju. Sam naslov govori o ovom pristupu i njegovo detaljnije objašnjenje se nalazi u The European Quality Award 1997 Information Brochure. Ovaj proces u potpunost simulira proces evropske organizacije koji se izvodi pri ocjenjivanju za evropsku nagradu kvaliteta. Ovaj pristup zahtjeva tim obučenih asesora. Za poslovne jedinice asesori mogu biti iz drugog dijela organizacije. Ako se Self-Assessment izvodi u cijeloj organizaciji tad treba angažovati vanjske obučene asesore.

Koraci koje je potrebno uraditi:

- 📖 Saglasnost menadžmenta poslovne jedinice za izvođenje Self-Assessmeta koristeći gore navedeni pristup
- 📖 Odabir menadžera projekta i definisanje osobe koja će sastaviti kompletan izvještaj
- 📖 Odabir menadžment tima koji će biti zadužen za jedan ili više kriterija, kao i odabir odgovarajućih osoba za sastavljanje izvještaja\*
- 📖 Tim za pisanje izvještaja prolazi neophodnu obuku
- 📖 Tim za pisanje izvještaja sakuplja podatke i sastavlja izvještaj
- 📖 Osoba zadužena za sastavljanje kompletnog izvještaja radi završni izvještaj
- 📖 Izvještaji se prezentiraju rukovodstvu
- 📖 Prihvatanje izvještaja kao ispravnog od strane rukovodstva
- 📖 Odabir i obuka asesorskog tima koji ima izvještaj od oko 75 strana
- 📖 Asesori individualnim radom pronalaze dobre strane, područja za poboljšanja i boduju\*\* izvještaj
- 📖 Asesori, vođeni starijim asesorom, postižu koncenzus\*\*\* i sačinjavaju povratni izvještaj, uključujući i rezultate posjete lokaciji, što se postiže obraćanjem ovlaštenim rukovodiocima radi razjašnjenja
- 📖 Asesori prezentiraju rezultate rukovodstvu
- 📖 Rukovodstvo određuje prioritete područja za poboljšanje
- 📖 Rukovodstvo odobrava plan aktivnosti
- 📖 Menadžment tim prati plan aktivnosti tokom 12 mjeseci (period između dva Self-assessmeta)

Ovaj pristup obezbjeđuje veoma sistematičan pristup Self-Assessment-u uključujući visok stepen tačnosti pri bodovanju.

\* - izvještaj koji po kriterijima modela EFQM opisuje organizaciju, najviše do 75 strana

\*\*\*-usaglašen stav dijela kriterija od strane svih u timu s obzirom na efikasnosti i područja za poboljšanja

\*\* -bodovanje bazirano na konsenzusu i priznato od sviju

## 7.3. Pro forma pristup (A pro forma approach)

Jedan od načina da se smanji obim posla oko izvođenja i dokumentiranja Self-Assessment-a je da se načini set pro formi, npr. jedana strana za svaki dio kriterija, što čini ukupno 32 strane. Opis kriterija i dijelova kriterija nalazi se u vrhu strane. Ostatak strane je podjeljen u dijelove kao što su dobre strane, područja za poboljšanje i evidencija. Primjer kako ova strana treba da izgleda nalazi se u navedenoj literaturi.

Dokumentacija za Self-Assessment može biti pripremljena pojedinačno ili da je pripremi tim unutar organizacije. Bodovanje moraju obaviti obučeni asesori.

Kao i drugi pristupi, proces treba biti ponovljen u odgovarajućem vremenskom periodu radi stalnih poboljšanja.

<b>Criterion 1. Leadership</b>		
How the behaviour and actions of the executive team and all other leaders inspire, support and promote a culture of Total Quality Management.		
<b>Criterion part 1a</b>		
How leaders visibly demonstrate their commitment to a culture of Total Quality Management.		
<b>Areas to address*</b>	<b>Strengths</b>	
<b>How leaders:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Act as role models leading by example</li> <li>- Make themselves accessible, listen and respond to their people</li> <li>- Are active and personally involved in improvement activities</li> <li>- Review and improve the effectiveness of their own leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership role taken by President</li> <li>- Managers first to attend TQM training then lead training</li> <li>- Effectiveness assessed by employee survey and 360° appraisals</li> </ul>	<b>Areas for improvement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No integrated process to manage activities</li> <li>- Activities not subject to regular review</li> </ul>
<b>Evidence</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- President's statements on TQM</li> <li>- Visit by President to various locations, customers and suppliers</li> <li>- The number of leaders involved in TQM training</li> <li>- Perceptions of staff on their leaders' behaviours from surveys of 1988, 1990, 1992, 1994.</li> </ul>		
<b>Approach</b>	<b>Deployment</b>	<b>Overall Score</b>
40 %	60 %	50 %

#### 7.4. Tabelarni pristup (A matrix chart approach)

Ovaj pristup uključuje kreiranje »matrice dostignutog« unutar okvira EFQM modela za savršenstvo u poslovanju. Matrica dostignutog se obično sastoji od niza izjava o dostignutom poredano u 10 koraka.

Četiri koraka izvođenja procesa su:

1. Briefing

Održava se da bi se članovi tima upoznali sa matricom i da se razjasni šta se očekuje od Self-Assesmenta,

2. Individulno bodovanje

Na briefing svaki član tima dobiva kopiju matrice, obično zajedno sa radnim materijalom, na kojoj je označen način bodovanja. U radnom materijalu sa seminara Self-Assessment može se naći način bodovanja za ovaj pristup,

3. Konsenzus sastanak

Nakon izvršenog bodovanja posjećene lokacije, tim se sastaje zbog postizanja konsenzusa koji je obično pomognut od strane obučениh asesora. Uloga asesora nije da oni boduju već da pomoćnim pitanjima i naučenim tehnikama pomognu timu da dostignu konsenzus prilikom bodovanja,

4. Plan djelovanja

Završni korak je izrada akcionog plana za kontinuirana poboljšanja.

#### 7.5. Radionica pristup (A workshop approach)

Menadžment tim je odgovoran za prikupljanje podataka i za pripremanje podataka za radionicu. Ovakav način obezbjeđuje početnu tačku da bi menadžment tim mogao dostići konsenzus. Iskustvo je pokazalo da su za izvođenje ovog načina Self-Assesmenta potrebna dva obučena asesora, i to jedan iz djela organizacije koji se ocjenjuje i drugi iz nekog drugog dijela.

Ovaj pristup se sastoji iz pet koraka:

1. Obuka menadžment tima
2. Sakupljanje podataka
3. Bodovanje
4. Usaglašavanje akcionog plana
5. Provjera poboljšanja.



Kao i ostali pristupi, i ovaj pristup bi trebao biti ponovljen u određenom vremenskom intervalu radi kontinuiranih poboljšanja.

### 7.6. Upitnik pristup (A questionnaire approach)

Neke organizacije koriste jednostavan da/ne upitnik kao metod za skupljanje podataka.

<i>Leadership</i>	yes	no
Do the leaders create an environment to achieve success ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do the leaders encourage people to contribute ideas, views and opinions ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Policy &amp; Strategy</i>		
Is the policy & strategy of the organisation based on feedback from customers and suppliers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Does the organisation use benchmark performance of competitors and/or "best in class" to help formulate policy & strategy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Druge organizacije koriste mnogo sofisticiranije upitnike kao osnovni metod za analizu dobrih strana i područja za poboljšanja, kao i za uspostavljanje osnove za akcioni plan poboljšanja.

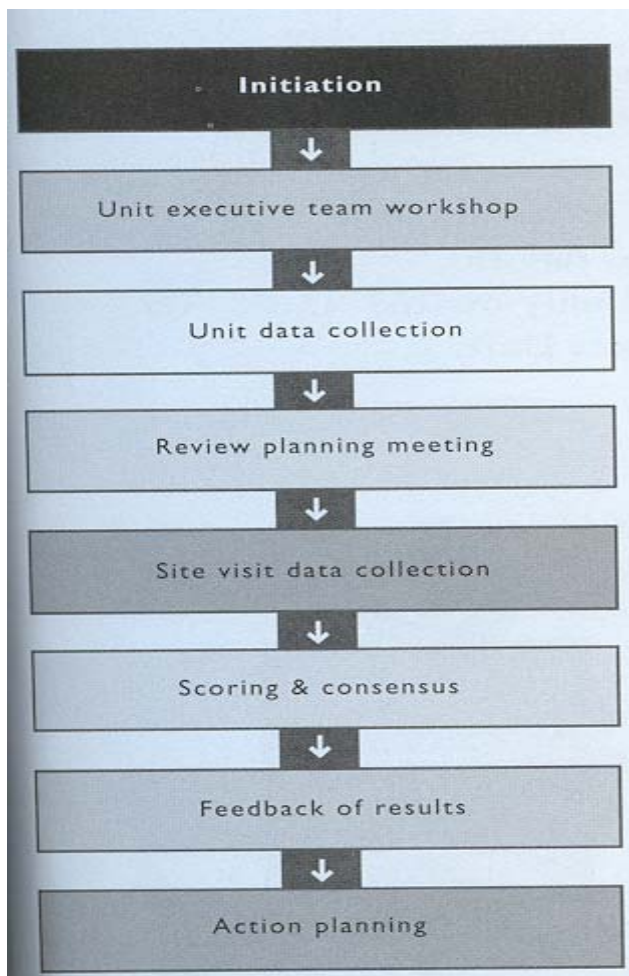
<i>People Management</i>	D	C	B	A
Does your organisation have a process, which is respected by the staff, for regular appraisals, and which includes training and career development needs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have effective two-way communications been achieved with the staff, and would they agree that they are well informed and their opinion valued ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D = Not Started, C = Some Progress, B = Considerable Progress, A = Fully Achieved

### 7.7. Pristup jednakog uplitanja (A peer involvement approach)

Ovaj pristup ima mnogo sličnosti sa prvim pristupom (Award simulation approach), s tim što dozvoljava punu slobodu u sastavljanju izvještaja, što može biti u krajnjem slučaju set postojećih dokumenata, izvještaja grafičkih prikaza i slično, a u drugom krajnjem slučaju može biti izvještaj sličan onom iz prvog pristupa.

Također, treba da se izvodi uz pomoć obučenih asesora i to na taj način što je uloga asesora da pomognu jedinici ili organizaciji da sama sebe objektivnije ocjeni.



1. Iniciranje poduzimanja Self-Assessenta
2. Upoznavanje sa procesom Self-Assessenta, određivanje zadataka, odgovornosti
3. Sakupljanje podataka prema EFQM modelu (može biti na osnovu postojećih izvještaja, a može se uraditi i poseban izvještaj)
4. Sakupljeni podaci se pregledaju od strane obučениh asesora koji prave Assessment plan
5. Sakupljanje podataka na odabranoj lokaciji (sa rukovodstvom se razgovara o razumjevanju politike, strategije, a sa izvršiocima o procesima i podršci koju treba da da rukovodstvo)
6. Asesori individualno boduju, a onda se sastaju radi postiznja konsenzusa oko dobrih strana i područja za poboljšanje i bodovanja
7. Pravi se konačni izvještaj sa naznačenim područjima za poboljšanje, dobrim stranama i bodovima prema modelu EFQM.
8. Završni korak je pretvaranje izvještaja u akcioni plan poboljšanja

## 8. PREDNOSTI I NEDOSTATCI RAZLIČITIH PRISTUPA SELF-ASSESSMENT-u

### 8.1. Pristup simulacije nagrade (Award simulation approach)

#### *Prednosti:*

- Obučeni asesori prave listu dobrih strana i područja za poboljšanje što može biti korišteno za akcije poboljšanja
- Proces pisanja informacija obezbjeđuje tačan način prikazivanja kulture organizacije (u smislu TQM-a) i njenih performansi
- Kada je izvještaj jednom napisan, sve slijedeće izvještaje je lako nadopuniti sa izmjenama
- Daje izvanrednu priliku za komuniciranje unutar organizacije tokom pisanja dokumenta Također, i nakon izrade podjelom dokumenta unutar organizacije poboljšava se informisanost zaposlenih. Neke organizacije koriste ovakav izvještaj kao marketinški materijal.

#### *Nedostatci:*

- Može se desiti da postane odlična prilika za kreativno pisanje, a zanemari prave stvari
- Za organizacije koje su na početku puta »savršenstvo u poslovanju« ovaj pristup je preambiciozan za prvi Self-Assessment

## 8.2. Pro forma pristup (A pro forma approach)

Iako prikupljanje podataka za ovaj pristup može biti dugo kao i za prvi pristup, zadatak pravljena pro formi (strana za kriterij) je lakše i uzima manje vremena nego pisanje izvještaja.

*Prednosti:*

- Obezbjeduje listu dobrih strana i područja za poboljšanje što može biti korišteno za akcije poboljšanja
- Dozvoljava uposlenim da na bazi činjenica dokumentuju dobre strane i područja za poboljšanje

*Nedostatci:*

- Sakupljene pro forme ne daju kompletnu sliku organizacije-predstavljaju samo pregled

## 8.3. Tabelarni pristup (A matrix chart approach)

Ovaj pristup je manje zahtjevan i brži za upotrebu ako se koristi postojeća tabela. Naravno, zahtjevi će se povećati ako organizacija odluči da napravi svoju tabelu.

*Prednosti:*

- Jednostavna za upotrebu
- Moguće je uključiti sve zaposlene u Self-Assessment
- Obezbjeduje praktičan način za razumjevanje kriterija
- Olakšava diskusije tima
- Uključivanje menadžment tima u stvaranje sopstvene tabele može biti odlična prilika za diskusiju, dostizanje konsenzusa i za definisanje zajedničke vizije.

*Nedostatci:*

- Ne postoji lista dobrih strana i područja za poboljšanje
- Otežano bodovanje
- Pri kreaciji svoje tabele može se desiti da nema veze između dijelova kriterija EFQM modela

## 8.4. Radionica pristup (A workshop approach)

*Prednosti:*

- Najbolji način da menadžment tim razumije EFQM model i da se odredi prema njemu
- Obezbjeduje listu dobrih strana i područja za poboljšanje što može biti korišteno za akcije poboljšanja

*Nedostatci:*

- Manje jasan i manje strog od pristupa simulacije nagrade
- Može biti pristup sa povećanim rizikom jer zahtjeva da je menadžment tim potpuno spreman za proces
- Moguće su greške pri bodovanju

## 8.5. Upitnik pristup (A questionnaire approach)

*Prednosti:*

- Jednostavan za upotrebu
- Moguće je uključiti jako mnogo zaposlenih u organizaciji
- Prezentacija rezultata je jednostavna
- Pitanja je moguće prilagoditi organizaciji
- Omogućuje dobro upoznavanje sa Self-Assessmentom

*Nedostatci:*

- Mogućnost da uposleni ne razumiju pitanja
- Upitnik kaže šta uposleni misle, a ne zašto to misle.

## 8.6. Pristup jednakog uplitanja (A peer involvement approach)

*Prednosti:*

- Organizacija ili jedinica koja izvodi Self-Assessment ne mora praviti cjelokupan izvještaj, moguće je koristiti postojeće izvještaje
- Obezbeđuje listu dobrih strana i područja za poboljšanje što može biti korišteno za akcije poboljšanja

*Nedostatci:*

- Zahtjeva više vremena za pripremu od drugih pristupa

## 8.7. Izvod

Nema jednog pristupa za koji se može reći »to je onaj pravi« za izvođenje Self-Assessmeta. U izboru pristupa organizacija treba da razmatra posljedice različitih pristupa u smislu vremena, troškova i kvaliteta dobivenih rezultata. Ova razmatranja treba da su u okviru kulture organizacije (u smislu TQM-a) i željenih rezultata procesa.

Npr.

„Prema kulturi vaše organizacije, koji pristup Self-Assessment-u će dati najveće šanse za uspjeh prvog izvođenja procesa?“

„Da li je željeni izlazni rezultat Self-Assessment-a tačan rezultat bodovanja radi poređenja sa najboljim u Evropi ili je to zahtjev za nečim što je jednostavno za primjenu i uključuje puno uposlenih?“

## 9. ZAKLJUČAK

Istraživanja su pokazala da je Self-Assessment dobro prihvaćen u evropskim organizacijama koje aktivno primjenjuju TQM. EFQM model za savršenstvo u poslovanju obezbeđuje najrasprostranjeniji okvir za izvođenje Self-Assessmeta u Evropi. Kako raste interes za prijavu za evropsku nagradu kvaliteta, tako raste i upotreba Self-Assessmeta. Najvažniji razlog za izvođenje Self-Assessment-a je da organizaciji obezbjedi način uvođenja kontinuiranih poboljšanja, kao i identifikaciju područja za poboljšanja.

Također, istraživanjima je pokazano da pristup Self-Assessmentu se određuje preko nekoliko pokazatelja, kao što su nivo organizacije (u smislu TQM-a), troškovi i željeni rezultati Self-Assessmeta.

Self-Assessment sve više i više postaje dio uobičajene poslovne prakse, jer može pokazati ono što je do sada organizacija postigla, gdje su prilike za poboljšanja, kao i veze između onog što radimo i onog što moramo dostići.

## 10. LITERATURA

- /1/ TQM International, What is Self-Assessment?, published by: TQM International Limited 1995
- /2/ European Foundation for Quality Management, Self-Assessment, Guidelines for Companies, 1997